



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS

V – PROMOCIÓN 2009-2010

TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS

TEMA: “PROYECTO DE INVERSIÓN DE DESARROLLO  
ECONÓMICO PARA LAIMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE  
DELICATESEN EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS  
TSÁCHILAS, 2011”

AUTORES:

ANDRADE ALBÁN ÁNGEL LEONARDO

ESTRELLA QUISPE ALEX FABIÁN

PÉREZ HIDALGO JAIME PATRICIO

DIRECTOR: ING. CRISTIAN ESPINOZA, MBA.

LATACUNGA, NOVIEMBRE 2014

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**CERTIFICADO**

**ING. CRISTIAN ESPINOZA, MBA**

**Director**

**ING. LUIS LEMA, MGE**

**Oponente**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PROYECTO DE INVERSIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE DELICATESEN EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2011”, realizado por: Andrade Albán Ángel Leonardo, Estrella Quispe Alex Fabián, Pérez Hidalgo Jaime Patricio, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá a los emprendedores de la región de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas desarrollar un negocio de servicio de delicatesen para mejorar su calidad de vida, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Andrade Albán Ángel Leonardo, Estrella Quispe Alex Fabián y Pérez Hidalgo Jaime Patricio, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Latacunga, Noviembre del 2014

**ING. CRISTIAN ESPINOZA, MBA**

**DIRECTOR**

**ING. LUIS LEMA, MGE**

**OPONENTE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN DE PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**V PROMOCIÓN PROMOCIÓN 2009-2010**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Andrade Albán Ángel Leonardo

Estrella Quispe Alex Fabián

Perez Hidalgo Jaime Patricio

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de grado denominado “PROYECTO DE INVERSIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA LAIMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE DELICATESEN EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2011”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Noviembre del 2014

Andrade Albán Ángel Leonardo

Estrella Quispe Alex Fabián

Pérez Hidalgo Jaime Patricio

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**V PROMOCIÓN PROMOCIÓN 2009-2010**

**AUTORIZACIÓN**

Mediante el presente los autores del presente trabajo de investigación autorizan su publicación total en la biblioteca virtual de la Universidad de las Fuerzas Armadas como un aporte al desarrollo de proyectos de inversión de las pequeñas y medianas empresas del país.

ING. LEONARDO ANDRADE

ING. FABIÁN ESTRELLA

ING. PATRICIO PÉREZ

## **DEDICATORIA**

### **Ing. Andrade Albán Ángel Leonardo.**

El esfuerzo y dedicación puesto a lo largo de la Maestría y en este Proyecto, se lo dedico a Dios, a mi familia y mi novia Angélica por ser los regalos más bellos que alimentan de alegría mi subconsciente que a la vez me permite sostener con plenitud mi parte consiente.

### **Ing. Pérez Hidalgo Jaime Patricio**

A tres personas, mis razones de ser; las cuales, cambiaron el rumbo de mi existencia con admirable fortaleza, amor infinito y ternura sublime: Rosario, Andrea; y, Martin.

### **Ing. Estrella Quispe Alex Fabián**

A Dios, a mis padres y mis maestros que fueron los gestores de mi mente, alma y corazón, porque me dieron los fundamentos y sabiduría para jamás rendirme en las dificultades, perseverar en los nobles ideales propuestos para convertirlos en una realidad tangible, sin olvidar jamás que la grandeza va de la mano con la humildad del corazón.

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE sede Latacunga por habernos permitido seguir tan prestigiosa maestría de Gestión de Empresas: mención Pymes. El cuerpo docente con el cual cursamos todos los módulos fue de altísima calidad con cuyos conocimientos compartidos estamos seguros que construiremos micro empresas de éxito para satisfacción personal nuestra y desarrollo del país.

Atentamente:

Ing. Andrade Albán Ángel Leonardo

Ing. Estrella Quispe Alex Fabián

Ing. Pérez Hidalgo Jaime Patricio

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO .....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
<b>CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>1</b>
1.1    Planteamiento y Análisis del Problema.....	1
1.2    Formulación y Sistematización del Problema .....	1
1.3    Justificación del Proyecto .....	3
1.3.1    Justificación Metodológica .....	3
1.3.2    Justificación Práctica .....	4
1.4    Objetivos del Proyecto. ....	4
1.4.1    Objetivo General. ....	4
1.4.2    Objetivos Específicos .....	5
1.5    Marco de Referencia. ....	6
1.5.1    Marco Teórico .....	6
1.5.2    Marco Conceptual .....	7
1.5.3    Marco Contextual .....	12
1.6    Descripción de Hipótesis.....	12
1.7    Aspectos metodológicos .....	12
1.7.1    Métodos Teóricos.....	13
1.7.1.1    Análisis y Síntesis. ....	13
1.7.1.2    Inducción-Deducción. ....	13
1.7.1.3    Histórico-Lógico.....	13
1.7.1.4    Hipotético-Deductivo.....	14
1.7.2    Métodos Empíricos .....	14
1.7.2.1    La Observación. ....	14
1.7.2.2    La Medición .....	14
1.7.2.3    El Experimento .....	14
1.7.2.4    La Encuesta .....	15

1.7.2.5	La Entrevista .....	15
<b>CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>		<b>16</b>
2.1	Estudio de Mercado .....	16
2.1.1	Objetivos del Estudio de Mercado .....	16
2.1.1.1	Objetivo General .....	16
2.1.1.2	Objetivos Específicos .....	16
2.2	Metodología para la Cuantificación de la Demanda .....	17
2.2.1	Método de investigación .....	17
2.2.1.1	Deductivo.....	17
2.2.1.2	Inductivo .....	17
2.2.1.3	Análítico .....	17
2.2.1.4	Sintético .....	18
2.2.1.5	Muestreo.....	18
2.3	Recolección de Información .....	18
2.4	Procesamiento de la información .....	18
2.4.1	Estudio cuantitativo.....	19
2.4.2	Aplicación, tabulación y análisis de las encuestas.....	25
2.5	Cuantificación de la demanda.....	35
2.5.1	Proyección de la demanda efectiva o específica .....	35
2.6	Cuantificación de la Oferta.....	39
2.7	Demanda insatisfecha .....	41
2.8	Marketing Estratégico .....	43
2.8.1	Objetivos.....	43
2.8.1.1	Objetivo General .....	43
2.8.1.2	Objetivos Específicos .....	43
2.8.2	Perfil del consumidor .....	43
2.8.3	Deseos y necesidades del consumidor .....	44
2.8.4	Hábitos de uso y actitudes.....	44
2.9	Segmentación de mercado.....	45
2.10	Definición de la Mezcla de Mercadotecnia.....	46
2.10.1	Características de la P de producto .....	46
2.10.2	Características de la P de punto de venta .....	50
2.10.3	Características de la P de promoción .....	52
2.10.4	Características de la P de precio.....	53
2.11	Propuesta estratégica.....	61
2.11.1	Definición del negocio .....	61
2.11.2	Visión .....	63



2.11.3	Misión.....	63
2.11.4	Análisis FODA .....	64
2.11.4.1	Matriz Axiológica .....	64
2.11.4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	66
2.11.4.3	Matriz de evaluación de Factores Externos .....	67
2.11.4.4	Análisis Matriz FODA.....	68
<b>CAPITULO III: ESTUDIO TECNICO .....</b>		<b>76</b>
3.1	Decisión de Localización.....	76
3.2	Tamaño de las Instalaciones del Proyecto .....	80
3.3	Descripción de la propiedad, planta, maquinaria y equipos .....	81
3.3.1	Propiedad y Planta.....	81
3.3.2	Maquinaria y Equipos .....	81
3.4	Estimación de Costos de los Bienes de Capital .....	90
3.4.1	Costos de Infraestructura.....	91
3.4.2	Costos de Materiales, suministros y aseo .....	92
3.4.3	Costos de Equipos de Producción .....	95
3.4.4	Costos del Proceso de Producción .....	95
3.5	Proceso de Producción .....	102
3.5.1	Recepción de Materia Prima.....	102
3.5.1.1	Descarga de Camiones.....	102
3.5.1.2	Muestreo y análisis de materia prima .....	102
3.5.1.3	Descarga de la materia prima .....	102
3.5.1.4	Finalización de Recepción .....	103
3.5.2	Servicio de Cafetería.....	103
3.5.2.1	Recepción de Clientes en cafetería .....	103
3.5.2.2	Toma de pedidos.....	103
3.5.2.3	Preparación de pedidos .....	104
3.5.2.4	Servicio de pedidos al Cliente.....	104
3.5.2.5	Finalización del servicio .....	104
3.5.2.6	Despedida del Cliente .....	104
3.5.3	Servicio de pedidos solo para llevar.....	105
3.5.3.1	Recepción de Clientes.....	105
3.5.3.2	Proceso de facturación.....	105
3.5.3.3	Despedida del Cliente .....	105
3.6	Flujograma del Proceso de Producción .....	106
<b>CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>		<b>111</b>
4.1	Estructura Organizacional.....	111

4.2	Recurso Humano Administrativo y Especializado a Requerir .....	112
4.2.1	Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de GERENTE ADMINISTRADOR.....	112
4.2.2	Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de JEFE DE PROCESO Y SERVICIO. ....	126
4.2.3	Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de CAJERA CONTADORA .....	138
4.2.4	Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de OPERATIVO DE PROCESO.....	150
4.3	Marco Legal .....	162
4.3.1	Aspectos legales .....	162
4.3.2	Aspectos Societarios .....	164
4.3.2.1	Requisitos.....	164
4.3.2.2	Forma de constitución .....	165
4.3.3	Aspectos Sanitarios o Seguridad Industrial .....	170
<b>CAPITULO V: ESTUDIO ECONOMICO - FINANCIERO.....</b>		<b>172</b>
5.1	Entorno Económico.....	172
5.2	Fuentes de Financiamiento .....	172
5.3	Políticas Financieras del Proyecto .....	172
5.4	Plan Financiero.....	173
5.5	Presupuesto de Ventas .....	174
5.6	Presupuesto de Sueldos y Nómina .....	176
5.7	Presupuesto de las Inversiones y Depreciación .....	178
5.8	Presupuesto de Impuestos .....	181
5.9	Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.....	183
5.10	Cálculo de la Tasa del Costo del Capital Promedio Ponderado .....	184
5.11	Presupuesto de Flujo de Caja.....	185
5.12	Estado de Resultados Proyectados .....	187
5.13	Análisis del Punto de Equilibrio.....	189
5.14	Evaluación Económica y Financiera .....	191
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>193</b>
6.1	Conclusiones .....	193
6.2	Recomendaciones.....	194
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		196
ANEXOS		

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1	PROYECCIÓN POBLACIÓN OBJETIVO URBANA Y RURAL .....	21
GRÁFICO No. 2	CRITERIO DE APLICACIÓN .....	23
GRÁFICO No. 3	CONOCIMIENTO SOBRE EL SERVICIO DE DELICATESEN .....	26
GRÁFICO No. 4	COMPRA DE PRODUCTOS DE DELICATESEN .....	27
GRÁFICO No. 5	CIUDADES DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DELICATESEN..	28
GRÁFICO No. 6	SITIOS DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DE DELICATESEN..	29
GRÁFICO No. 7	PREFERENCIA DE CLIENTES EN SANTO DOMINGO.....	30
GRÁFICO No. 8	GUSTOS Y PREFERENCIAS DE CLIENTES DE DELICATESEN.	31
GRÁFICO No. 9	FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS .....	32
GRÁFICO No. 10	PRODUCTOS DESEADOS TIPO DE DELICATESEN .....	33
GRÁFICO No. 11	SITIO ADECUADO PARA LOCAL DE DELICATESEN.....	34
GRÁFICO No. 12	NIVEL DE INGRESO POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO .....	35
GRÁFICO No. 13	CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EFECTIVA .....	38
GRÁFICO No. 14	PROYECCIÓN DE LA OFERTA EFECTIVA .....	41
GRÁFICO No. 15	CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA..	42
GRÁFICO No. 16	CADENA DE VALOR .....	56
GRÁFICO No. 17	VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	125
GRAFICO No. 18	VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	137
GRÁFICO No. 19	VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	149
GRÁFICO No. 20	VALORACIÓN DE COMPETENCIAS.....	161
GRÁFICO No. 21	GASTOS DE NÓMINA.....	177
GRÁFICO No. 22	INVERSIONES EN ACTIVOS.....	180
GRÁFICO No. 23	FLUCTUACIÓN.....	182
GRÁFICO No. 24	GASTOS .....	184
GRÁFICO No. 25	CCPP .....	184
GRÁFICO No. 26	FLUJO DE CAJA.....	186
GRÁFICO No. 27	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS .....	188
GRÁFICO No. 28	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	190
GRÁFICO No. 29	ANÁLISIS FINANCIERO.....	192

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No 1 PROYECCION POBLACIÓN DE SANTODOMINGO.....	19
CUADRO No.2 POBLACIÓN ESTIMADA DE SANTO DOMINGO AÑO 2010.....	20
CUADRO No. 3 POBLACIÓN vs ÍNDICE DE POBREZA.....	20
CUADRO No. 4 TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL .....	21
CUADRO No. 5 CRITERIO DE APLICACIÓN .....	23
CUADRO No. 6 CONOCIMIENTO SOBRE EL SERVICIO DE DELICATESEN .....	25
CUADRO No. 7 COMPRA DE PRODUCTOS DE DELICATESEN.....	26
CUADRO No. 8 SITIOS DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DE DELICATESEN.....	27
CUADRO No. 9 SITIOS EN SANTO DOMINGO DONDE VENDEN PRODUCTOS DE DELICATESEN .....	28
CUADRO No. 10 PREFERENCIA DE CLIENTES DE LOCAL DE DELICATESEN.....	29
CUADRO No. 11 GUSTOS Y PREFERENCIAS DE CLIENTES DE DELICATESEN.....	30
CUADRO No. 12 FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS .....	31
CUADRO No. 13 TIPO DE PRODUCTOS DESEADOS POR PARTE DE CLIENTES .....	32
CUADRO No. 14 SITIO ADECUADO PARA LOCAL DE DELICATESEN .....	33
CUADRO No. 15 NIVEL DE INGRESO POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO.....	34
CUADRO No. 16 TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL .....	37
CUADRO No. 17 CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EFECTIVA .....	38
CUADRO No. 18 CÁLCULO DE LA OFERTA EFECTIVA .....	40
CUADRO No. 19 PROYECCIÓN DE LA OFERTA EFECTIVA.....	40
CUADRO No. 20 CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	42
CUADRO No. 21 PAPELES DE COMPRA EN EL SEGMENTO DE DELICATESSEN .....	45
CUADRO No. 22 PARTICIPACIÓN DE LOS CANALES EN LAS VENTAS DE DÉLIKA .....	50
CUADRO No. 23 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	60
CUADRO No. 24 COSTO DE LA PUBLICIDAD EN ZARACAY TV .....	73
CUADRO No. 25 COSTO DE LA PUBLICACIÓN EN DIARIO LA HORA .....	74
CUADRO No. 26 COSTO DE LAS TARJETAS DE PRESENTACIÓN .....	74
CUADRO No. 27 COSTO DE LA PÁGINA WEB .....	75
CUADRO No. 28 COSTO DE LA PUBLICACIÓN EN RADIO.....	75
CUADRO No. 29 MODELO PARA LA MACROLOCALIZACION ÓPTIMA .....	77
CUADRO No. 30 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Tostadoras.....	83
CUADRO No. 31 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Microondas .....	84
CUADRO No. 32 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Refrigerador.....	85
CUADRO No. 33 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Congelador .....	86
CUADRO No. 34 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Exhibidor refrigerado Inox 4m x 1m .....	87
CUADRO No. 35 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Exhibidor no refrigerado Inox 4m x 1m .....	88
CUADRO No. 36 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Congelador de Helados 1,5m x 1m x 0,90m.....	88
CUADRO No. 37 DESCRIPCIÓN TÉCNICA Rebanadora de Jamón y carnes.....	89
CUADRO No. 38 DESCRIPCIÓN TÉCNICA.....	90

CUADRO No. 39	COSTOS DE INFRAESTRUCTURA .....	91
CUADRO No. 40	MATERIALES Y SUMINISTROS .....	92
CUADRO No. 41	MATERIALES DE ASEO.....	93
CUADRO No. 42	MATERIALES .....	94
CUADRO No. 43	EQUIPOS DE PRODUCCIÓN .....	95
CUADRO No. 44	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	95
CUADRO No. 45	SANDUCHES.....	96
CUADRO No. 46	POSTRES .....	96
CUADRO No. 47	POSTRES .....	97
CUADRO No. 48	PRODUCTO PARA EL FRÍO.....	97
CUADRO No. 49	PRODUCTO PARA REFRESCARSE .....	98
CUADRO No. 50	PRODUCTOS PARA REFRESCARSE.....	98
CUADRO No. 51	PICADAS .....	99
CUADRO No. 52	PICADAS .....	99
CUADRO No. 53	COSTOS DE ENERGÍA.....	100
CUADRO No. 54	COSTOS .....	101
CUADRO No. 55	LISTADO DE TAREAS Y ACTIVIDADES GERENTE ADMINISTRADOR ...	112
CUADRO No. 56	PERFIL DE COMPETENCIAS GERENTE ADMINISTRADOR.....	113
CUADRO No. 57	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENTE ADMINISTRADOR .....	114
CUADRO No. 58	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO GERENTE ADMINISTRADOR.....	115
CUADRO No. 59	ESPECIFICACIONES DEL CARGO GERENTE ADMINISTRADOR.....	116
CUADRO No. 60	ANUNCIO DE PRENSA CARGO GERENTE ADMINISTRADOR.....	117
CUADRO No. 61	ENTREVISTA CARGO GERENTE ADMINISTRADOR .....	118
CUADRO No. 62	FICHA DE ENTREVISTA CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL .....	119
CUADRO No. 63	VALORADOR POR PUNTOS CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL ...	120
CUADRO No. 64	VALORADOR POR PUNTOS CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL ...	121
CUADRO No. 65	VALORADOR POR PUNTOS CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL ...	122
CUADRO No. 66	MATRIZ CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL .....	123
CUADRO No. 67	VALORADOR CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL.....	124
CUADRO No. 68	LISTADO DE TAREAS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO.....	126
CUADRO No. 69	PERFIL DE COMPETENCIAS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO	127
CUADRO No. 70	CLASIFICACIÓN COMPETENCIAS JEFE DE PROCESO Y SERVICIO....	128
CUADRO No. 71	ESPECIFICACIONES DEL CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO ....	129
CUADRO No. 72	ESPECIFICACIONES DEL CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO ....	130
CUADRO No. 73	ANUNCIO DE PRENSA CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO .....	131
CUADRO No. 74	VALORADOR DE PUNTOS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO...	132
CUADRO No. 75	VALORADOR DE PUNTOS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO...	133
CUADRO No. 76	VALORADOR DE PUNTOS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO...	134
CUADRO No. 77	VALORADOR DE PUNTOS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO...	135
CUADRO No. 78	VALORADOR DE PUNTOS CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO...	136
CUADRO No. 79	ACTIVIDADES RELEVANTES CARGO CAJERA CONTADORA.....	138

CUADRO No. 80	PERFIL DE COMPETENCIAS CARGO CAJERA CONTADORA .....	139
CUADRO No. 81	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CARGO CAJERA CONTADORA .	140
CUADRO No. 82	ESPECIFICACIONES DEL CARGO CAJERA CONTADORA .....	141
CUADRO No. 83	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO CAJERA CONTADORA .....	142
CUADRO No. 84	ANUNCIO DE PRENSA .....	143
CUADRO No. 85	VALORADOR POR PUESTOS .....	144
CUADRO No. 86	VALORADOR POR PUNTOS CARGO CAJERA CONTADORA .....	145
CUADRO No. 87	VALORADOR POR PUNTOS CARGO CAJERA CONTADORA .....	146
CUADRO No. 88	VALORACIÓN DE PROYECTO CARGO CAJERA CONTADORA.....	147
CUADRO No. 89	VALORADOR DE CARGO CAJERA CONTADORA.....	148
CUADRO No. 90	ACTIVIDADES RELEVANTES CARGO OPERATIVO PROCESO .....	150
CUADRO No. 91	PERFIL DE COMPETENCIAS OPERATIVO PROCESO .....	151
CUADRO No. 92	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS OPERATIVO PROCESO .....	152
CUADRO No. 93	ESPECIFICACIONES DEL CARGO OPERATIVO PROCESO .....	153
CUADRO No. 94	ESPECIFICAIONES DEL CARGO OPERATIVO PROCESO .....	154
CUADRO No. 95	ANUNCIO EN LA PRENSA.....	155
CUADRO No. 96	VALORADOR POR PUNTOS CARGO OPERATIVO PROCESO .....	156
CUADRO No. 97	VALORADOR POR PUNTOS CARGO OPERATIVO PROCESO ..	157
CUADRO No. 98	VALORADOR DE PUNTOS CARGO OPERATIVO PROCESO .....	158
CUADRO No. 99	VALORADOR POR PUNTOS CARGO OPERATIVO PROCESO .....	159
CUADRO No.100	VALORADOR PARA EL FACTOR CARGO OPERATIVO DE PROCESO .	160
CUADRO No. 101	TABLA DE AMORTIZACIÓN GRADUAL .....	173
CUADRO No. 102	RESUMEN ANUAL .....	174
CUADRO No. 103	PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS DE PARTICIPACIÓN.....	174
CUADRO No. 104	PRESUPUESTOS DE SUELDO Y NÓMINA .....	176
CUADRO No. 105	PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN .....	178
CUADRO No. 106	GASTO POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS .....	179
CUADRO No. 107	PRESUPUESTO IVA .....	181
CUADRO No. 108	GASTOS .....	183
CUADRO No. 109	CCPP .....	184
CUADRO No. 110	PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA.....	185
CUADRO No. 111	ESTADO DE RESULTADOS .....	187
CUADRO No. 112	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	189
CUADRO No. 113	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	191

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO DELICATESSEN.....	45
FIGURA No. 2. MARCA .....	49
FIGURA No. 3. PIRAMIDE DE CALIDAD .....	49
FIGURA No. 4. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	57
FIGURA No. 5. PLANOS ARQUITECTÓNICOS.....	80
FIGURA No. 6. LICUADORA OSTER.....	82
FIGURA No. 7. TOSTADORA .....	83
FIGURA No. 8. MICROONDAS.....	84
FIGURA No. 9. REFRIGERADOR .....	85
FIGURA No. 10. CONGELADOR.....	86
FIGURA No. 11. EXHIBIDOR REFRIGERADO INOX 4M X 1M .....	87
FIGURA No. 12. EXHIBIDOR NO REFRIGERADO .....	88
FIGURA No. 13. CONGELADOR DE HELADOS .....	89
FIGURA No. 14. REBANADORA DE JAMÓN Y CARNES.....	90
FIGURA No. 15. FLUJOGRAMA DE PROCESO RECEPCIÓN DE MP .....	106
FIGURA No. 16. FLUJOGRAMA DE PROCESO: SERVICIO .....	107
FIGURA No. 17. FLUJOGRAMA DE PROCESO: PEDIDOS PARA LLEVAR .....	109
FIGURA No. 18. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	111

## RESUMEN

Los emprendimientos son la fuerza motriz que impulsa el desarrollo de las comunidades, regiones y de una nación en general. Todo nace con una idea de negocio que se debe materializar con la utilización de técnicas y procedimientos de carácter comercial, técnicos, procesos, talento humano que permitan desarrollar un negocio rentable acorde a las oportunidades del mercado local y los recursos disponibles de la región donde se desarrollará el proyecto de inversión. La utilización de técnicas de selección de personal en función de los perfiles de cada puesto de trabajo, la optimización de los tiempos de cada proceso, el detalle técnico de la maquinaria, el organigrama de la micro empresa, el análisis financiero de la inversión son herramientas que permitirán controlar los riesgos que se pueden dar en el desarrollo del presente proyecto y trabajar con eficiencia acorde a los recursos disponibles. La región del Cantón de Santo Domingo de los Tsáchilas es productora de una gran cantidad y variedad de frutas tropicales por la bondad de su clima húmedo y la excelente calidad de su tierra negra, además posee una riqueza cultural única debido a su posición geográfica, donde costumbres gastronómicas de la Sierra, Costa, Oriente se fusionan en una amalgama exclusiva de costumbres y tradiciones, estas características únicas dan lugar a la creación de negocios rentables de producción de productos de delicatessen con gran variedad y calidad. La investigación de mercados para clientes y proveedores es la herramienta que determina el direccionamiento de un negocio de delicatessen enfocado en las necesidades del mercado local y la característica sociológica del consumidor final de la región de Santo Domingo de los Tsáchilas.

**PALABRAS CLAVE: EMPRENDIMIENTOS, TÉCNICAS, RIESGOS, OPORTUNIDADES DEL MERCADO, SOCIOLOGÍA, CONSUMIDOR, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**



## ABSTRACT

The enterprises are the driving force behind the development of communities, regions and nation at large. Everything starts with a business idea that should materialize with the use of techniques and procedures of commercial, technical, process, human talent in order to develop a profitable business according to the local market opportunities and resources available in the region where develop the investment project. The use of personnel selection techniques based on the profiles of each job, the optimization of times each process machinery technician will detail the organizational micro business, financial investment analysis are tools that will control the risks that may occur in the development of this project and work efficiently according to available resources. The region of the canton of Santo Domingo de los Tsáchilas is producing a large number and variety of tropical fruits for the goodness of its humid climate and the excellent quality of its black soil, also has a unique cultural wealth due to its geographical position, where culinary customs of the Sierra, Costa, East merge into a unique amalgam of customs and traditions, these unique features result in the creation of profitable businesses production of deli with great variety and quality. Market research for customers and suppliers is the tool that determines the routing of a deli business focused on the needs of the local market and the sociological characteristics of the final consumer in the region of Santo Domingo de los Tsáchilas.

**KEYWORDS: ENTREPRENEURSHIP, TECHNIQUES, RISK, MARKET OPPORTUNITIES, SOCIOLOGY, CONSUMER, SANTO DOMINGO-ECUADOR.**

## **CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 Planteamiento y Análisis del Problema**

La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, es una zona comercial con un alto potencial de crecimiento y desarrollo para las empresas enfocadas en la comercialización de productos y servicios alimenticios; existe materia prima diversa y de calidad como frutas, verduras, legumbres, hortalizas, etc., propias de la zona y adicionalmente por ser el principal enlace entre Costa y Sierra encontramos este tipo de productos de todas las regiones del Ecuador continental a precios accesibles para el comprador.

La zona de Santo Domingo también posee mano de obra calificada y adecuada para poder generar inversión ya sea con empleo directo o indirecto de acuerdo a la necesidad de las empresas.

La oferta de productos y servicios alimenticios orientados a la línea de delicatessen en esta zona es deficiente ya que no cubre las expectativas de la potencial demanda donde no existe un servicio diferenciador que se preocupe por brindar un ambiente acogedor con productos innovadores acordes a la exigencia del consumidor Santo Domingueño.

Debido a los aspectos antes mencionados, el mercado de Santo Domingo ofrece una gran oportunidad para invertir en una empresa especializada en brindar productos y servicios de delicatessen que vaya más allá de la conceptualización tradicional del consumo; y se preocupe por involucrarse con los sentimientos y emociones del cliente.

### **1.2 Formulación y Sistematización del Problema**

¿Existe un lugar donde se ofrezcan productos de delicatessen innovadores en Santo Domingo de los Tsáchilas?

¿Cuáles son las empresas o negocios en Santo Domingo de los Tsáchilas que ofrezcan servicios similares?

¿Es rentable comercializar productos de delicatessen en Santo Domingo de los Tsáchilas?

¿Existe un local con fuerte posicionamiento en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas que brinde esta clase de servicio?

¿Cuál es el valor agregado que garantizará la aceptación de nuestro servicio en Santo Domingo de los Tsáchilas?

¿Cuál es el segmento de mercado al que se orientará nuestro proyecto?

¿Cuáles son las principales dificultades que surgen al tratar de ingresar un servicio como el nuestro al mercado?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de nuestro proyecto?

¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que el entorno ofrecerá a nuestro proyecto?

¿Existe algún impedimento legal para la implementación de nuestro servicio en la zona?

¿Cómo se creará un excelente ambiente de trabajo para todos los posibles empleados que serán parte del proyecto?

¿Cómo se diseñará una infraestructura adecuada para el servicio personalizado de atención al cliente?

¿Es factible la oferta de un servicio diferenciado para el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas?

¿Es necesario patentar la marca para proteger el servicio que brindará nuestro proyecto?

### **1.3 Justificación del Proyecto**

#### **1.3.1 Justificación Metodológica**

Al realizar una investigación de mercado podremos identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales para enfocar y desarrollar las posibles estrategias que permitan lograr el éxito en la implementación del presente proyecto.

El enfoque que se le dé al proyecto mediante la planificación estratégica, permitirá definir las estrategias más adecuadas para cumplir con las expectativas, objetivos y metas que tiene el proyecto, diseñando un conjunto de actividades necesarias para una puesta en marcha eficiente del mismo.

La evaluación financiera, a través de sus índices y estrategias implementadas; determinarán la efectividad en la gestión económica, técnica y humana del proyecto.

El valor actual neto VAN del proyecto está conformado por la diferencia entre la inversión inicial y la sumatoria de flujos descontados al presente a una tasa específica; constituye la diferencia entre ingresos y egresos del proyecto; con lo cual se decidirá si se acepta o rechaza el mismo según el siguiente criterio: Si el VAN es  $\geq 0$  se acepta el proyecto; por otro lado si este indicador es negativo se rechaza.

La tasa interna de retorno TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial del proyecto; es decir comprende el cálculo de la tasa que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. Este indicador considera el siguiente criterio: Si la TIR es mayor a la tasa de descuento requerida y/o tasa pasiva del mercado fijado por el

Banco Central del Ecuador, se debe aceptar el proyecto; caso contrario se rechaza.

Debemos determinar el flujo de efectivo para definir los fondos que generarán la ejecución del proyecto para lo cual es necesario determinar qué ingresos y egresos se desarrollarán durante la vigencia del mismo.

Mediante la comprobación cuantitativa y/o cualitativa de hipótesis se comprobará si es factible o no la implementación del proyecto.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Ofertar en Santo Domingo un servicio distinto a los esquemas tradicionales de comidas en los cuales se prioriza la abundancia en alimentos antes que la calidad de los mismos; y, la orientación al cliente, con un servicio personalizado y diferenciador con productos innovadores, empeñados en la evolución del concepto de alimentación acorde a la tendencia del mercado en el enfoque del cuidado personal.

Además, obtener alta rentabilidad al ejecutar adecuadamente las estrategias productivas, comerciales y de servicios en un mercado competitivo con un gran potencial de crecimiento para el desarrollo sustentable y sostenible de las empresas.

## **1.4 Objetivos del Proyecto.**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Implementar un establecimiento de delicatessen donde se expendan productos y servicios innovadores que satisfagan y superen las expectativas del cliente de Santo Domingo de los Tsáchilas para obtener una rentabilidad satisfactoria en dos años.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Realizar un estudio de mercado mediante la utilización de herramientas adecuadas que permitan determinar la oferta y la demanda del Proyecto en los tres primeros meses.

Crear una percepción en el cliente donde el proyecto delicatesen sea un paradigma de marca, calidad e innovación mediante la oferta de productos y servicios alimenticios diferenciadores en los 6 primeros meses.

Realizar un estudio técnico que determine el tamaño y la tecnología óptima del proyecto durante los primeros cuatro meses.

Estructurar la distribución administrativa para el proyecto, garantizando la gestión efectiva durante su vida útil.

Registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para proteger el servicio que brindará el proyecto durante su vigencia.

Generar investigación y desarrollo para elaborar productos innovadores que superen las expectativas del cliente durante la vigencia del proyecto.

Determinar la inversión y las fuentes de financiamiento necesarias para poner en marcha el proyecto.

Establecer los ingresos y los gastos, así como los costos que generará el proyecto durante su vida útil.

Evaluar la viabilidad económica del proyecto mediante un estudio financiero que permita determinar la rentabilidad del mismo en los primeros dos años.

## **1.5 Marco de Referencia.**

### **1.5.1 Marco Teórico**

Nuestro proceso de investigación se basará en los elementos teóricos de la Planeación Estratégica, la cual es la ciencia y el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Lo que implica que la Administración Estratégica pretende integrar la Administración, la Mercadotecnia, las Finanzas, la Contabilidad, la Producción, las Operaciones, la Investigación y Desarrollo y los Sistemas Computarizados de información para obtener el éxito de la Organización.

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición de desempeño de negocio.

Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión del servicio (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Otro elemento que surge de esta evolución es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados (stakeholders), lo que determina la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en los negocios.

Realizando estudios económicos mediante las diferentes herramientas financieras se podrá obtener los estados financieros los cuales permitan realizar evaluaciones y tomar decisiones sobre el estado de la empresa, como dice el Economista Luis Barreno; “Los Estados Financieros se requieren principalmente, para realizar evaluaciones y tomar decisiones de carácter económicos. De ahí que la información conseguida en los Estados Financieros deba ser muy confiable”<sup>1</sup>. De esta forma se utilizará el Valor Actual Neto (VAN), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), al igual que la Tasa Interna de Retorno (TIR), como análisis matemáticos – financieros, para obtener rentabilidad en proporción al capital invertido, y así persuadir a los grupos de interés que el diseño y la implementación del servicio es atractivo y factible para su puesta en marcha.

Según García Mendoza, Alberto; “También se entiende por tasa interna de rendimiento la tasa máxima que estaríamos dispuestos a pagar a quién nos financia el proyecto considerando que también se recupera la inversión”<sup>2</sup>. Estableciendo de esta manera el uso prescrito de los recursos existentes de la administración, logrando la satisfacción del consumidor a través de la productividad alcanzada gracias a la eficiencia y eficacia de los posibles colaboradores que formarán parte del proyecto.

### **1.5.2 Marco Conceptual**

“Respondiendo a las expectativas del accionista. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio”.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

---

<sup>1</sup> BARRENO Luis, Econ., Compendio de Proyectos y Presupuestos

<sup>2</sup> GARCÍA MENDOZA Alberto, Evaluación de Proyectos de Inversión



La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos, Retorno de la Inversión (ROI), Relación Deuda/Patrimonio, Inversión como porcentaje de las ventas, Nuestras relaciones con los clientes.

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la **perspectiva Financiera**.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la **propuesta de valor** que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

Asegurando la excelencia de los procesos. En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas **Financiera** y de **Clientes**.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la **cadena de valor** o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los **objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas** relacionados.

Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la **cadena de valor** debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de ciclo del proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de corrección del trabajo, desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como

plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de

Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional".<sup>3</sup>

**Estudio de Mercado:** Es la investigación sobre todos los aspectos relativos al mercado actual o potencial de un producto (tendencia, consumidor, distribución, etcétera).<sup>4</sup>

**Oferta:** Este término puede definirse como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios. Obviamente, el comportamiento de los oferentes es distinto al de los compradores. Un alto precio les significa un incentivo para producir y vender más de ese bien. A mayor incremento en el precio, mayor será la cantidad ofrecida.<sup>5</sup>

**Demanda:** Se define como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir durante un periodo señalado, y según determinadas condiciones de precios, calidad, ingresos y gastos de los consumidores, etc. Es de vital importancia definir adecuadamente la naturaleza de la demanda del bien que el proyecto producirá, así como las variables que la modifican y la magnitud de la reacción ante cambios en ciertos parámetros relevantes. Para evaluar un proyecto que producirá un determinado bien, es necesario estudiar la relación que existe entre ese bien o servicio y otros bienes. La relación de uno con otros estará dada por: La estructura de preferencias, Los niveles de ingresos o riquezas, y; El precio de los artículos relacionados, mediante los cuales el individuo intenta maximizar su utilidad y bienestar mediante el consumo de distintos bienes.<sup>6</sup>

**Flujo del efectivo.-** Pronóstico a corto plazo de las disponibilidades y egresos de caja. Sirve para prever las necesidades de recursos en

---

<sup>3</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>4</sup> OCEANO / CENTRUM, Diccionario de Administración y Finanzas

<sup>5</sup> CARMENZA AVELLANEDA OJEDA, Diccionario Bilingüe de Términos Financieros

<sup>6</sup> CARMENZA AVELLANEDA OJEDA, Diccionario Bilingüe de Términos Financieros

determinados momentos. Importante instrumento para predecir excesos o faltantes de dinero en un período determinado.

**Inversión.-** Compra o venta de activos financieros para obtener unos beneficios en forma de plusvalías, dividendos o intereses. Transformación de bienes circulantes o líquidos en bienes rentables o productivos.

**Marca.-** Es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

**Organización.-** Combinación voluntaria de hombres que utilizando medios, tienen a un fin y se caracterizan por la existencia de un esquema de correspondencia o relaciones que los vincula entre sí.

### **1.5.3 Marco Contextual**

El presente proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Santo Domingo cantón perteneciente a la provincia de los Tsáchilas, en la zona central, año 2011.

### **1.6 Descripción de Hipótesis**

Se comprobará que con la implementación de un negocio de servicio de Delicatesen y cafetería especializado en investigar y desarrollar productos personalizados en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, obtendremos viabilidad y rentabilidad en el mediano plazo.

### **1.7 Aspectos metodológicos**

El desarrollo del proyecto de inversión necesitara de algunos procesos generales y específicos como: tipos, métodos y técnicas de investigación que nos servirán para realizar la recolección y tabulación de la información requerida y para ello se empleará el método Exploratorio y Descriptivo.

### **1.7.1 Métodos Teóricos.**

#### **1.7.1.1 Análisis y Síntesis.**

El análisis es un proceso mental por medio del cual un todo se descompone en sus partes y cualidades. Luego la síntesis establece, también mentalmente, la unión entre las partes analizadas y descubre las relaciones entre ellas. Los dos procesos mentales no pueden existir separadamente, siempre forman la unidad necesaria para esquematizar la investigación que se requiere.

#### **1.7.1.2 Inducción-Deducción.**

La inducción es una forma de razonamiento mediante el cual se pasa de lo particular a lo general, con el objeto de establecer generalizaciones. La deducción es un proceso mental mediante el cual se pasa de lo general a lo particular, con el objeto de hacer demostraciones. Estos dos procesos se complementan entre sí para proporcionar un mejor conocimiento de la realidad a la que nos enfrentamos en la investigación de campo.

#### **1.7.1.3 Histórico-Lógico.**

El método lógico estudia las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. El histórico estudia los fenómenos a través del tiempo y proporciona los datos en los que se basan el método lógico para descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno.

#### **1.7.1.4 Hipotético-Deductivo**

Este método parte de conocimientos estables, que se someten a deducciones para generar y corroborar nuevas hipótesis. A través de su utilización se pueden inferir nuevas conclusiones y establecer nuevas predicciones.

#### **1.7.2 Métodos Empíricos**

##### **1.7.2.1 La Observación.**

Es el método empírico universal que consiste en la percepción directa del objeto de investigación. Se diferencia de la observación casual en que es una observación consciente.

Para que la observación sea un método científico debe cumplir con los siguientes requisitos: objetividad, la interpretación de la información debe tener fundamentaciones sólidas, sistemática, la duración no puede ser muy breve, realizada por personal calificado.

##### **1.7.2.2 La Medición**

Es un proceso dirigido a obtener información numérica acerca de las cualidades del objeto. Los métodos estadísticos son los que se utilizan para determinar la muestra, tabular los datos y establecer generalizaciones a partir de éstos.

##### **1.7.2.3 El Experimento**

El término experimento se define como un estudio de investigación en el que manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador.

#### **1.7.2.4 La Encuesta**

Es un método de recolección de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita. Normalmente se realiza a escala masiva y generalmente son anónimas. Pueden ser abiertas o cerradas. En las primeras, el encuestado responde con total libertad las preguntas, sin limitar sus respuestas a determinadas posibilidades. Normalmente éstas son más profundas pero son difíciles de tabular. En las segundas las respuestas son breves, limitadas por el encuestador.

#### **1.7.2.5 La Entrevista**

Es un método oral para recoger la información. Consiste en un diálogo planificado entre el investigador y los sujetos que constituyen la fuente de la información. Puede ser individual o grupal, necesario para poder generar procesos eficientes en la institución.



## **CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1 Estudio de Mercado**

“El estudio de mercado incluirá algunas variables sociales, económicas y de tipo demográfico, entre ellas podemos mencionar los niveles de ingreso, el precio de los bienes competitivos, los hábitos de consumo, fijación y control de precios, etc. En consecuencia se trata de recopilar y analizar antecedentes que permitan determinar la conveniencia o no de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad.”<sup>7</sup>

#### **2.1.1 Objetivos del Estudio de Mercado**

##### **2.1.1.1 Objetivo General**

Determinar mediante el estudio de mercado la demanda insatisfecha y la cantidad de posibles consumidores que podría tener el servicio de delicatessen en Santo Domingo, 2011.

##### **2.1.1.2 Objetivos Específicos**

Establecer el mercado objetivo mediante la segmentación.

Determinar la cantidad de posibles consumidores del servicio mediante la ejecución de encuestas en Santo Domingo.

Determinar la demanda que tendrá el servicio.

Establecer la oferta del servicio en Santo Domingo.

Efectuar el análisis y los cálculos respectivos para establecer la demanda insatisfecha.

---

<sup>7</sup>ABRAHAM, Hernández, formulación y evaluación de proyectos de inversión, cuarta edición, Internacional Thompson Editores, México, 2001

Definir las estrategias más idóneas para comercializar el servicio en Santo Domingo.

## **2.2 Metodología para la Cuantificación de la Demanda**

“La demanda es el deseo por un producto o servicio que puede dar lugar a una compra”.<sup>8</sup>

Se entiende por investigación al “proceso que se identifica con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarla el investigador tiene que construir un diseño que le permita llegar a descubrir, explicar; y, si es posible predecir probabilísticamente determinadas situaciones.”<sup>9</sup>

### **2.2.1 Método de investigación**

#### **2.2.1.1 Deductivo**

Parte de lo general a lo específico, parte de datos generales aceptados como válidos y por medio de juicios o razonamientos lógicos pueden deducirse varias suposiciones.

#### **2.2.1.2 Inductivo**

Va de lo particular a lo general. Es aquel que partiendo de casos particulares permite llegar a conclusiones generales.

#### **2.2.1.3 Analítico**

Es la descomposición del todo en sus partes. Analizar es separar un conocimiento o un objeto de las partes que lo estructuran; es decir; hallar los principios y las relaciones, las dependencias que existen en un todo.

---

<sup>8</sup> STANLEY Rudiger, Economía, Segunda Edición, 2002, Pág. 54

<sup>9</sup> ZORRILLA Arena Santiago, Introducción a la metodología de la investigación, (ed.Melo S.A, México DF, Julio de 1988), p. 44

#### **2.2.1.4 Sintético**

Consiste en rehacer, recomponer, decir o representar toda la información obtenida en un concepto que defina acertadamente su amplio espectro. Esto se logra cuando se reestructura un todo en forma condensada a través de un proceso progresivo y sistemático.

#### **2.2.1.5 Muestreo**

Técnica estadística que permitirá obtener información determinante y relevante de una población en estudio para tomar decisiones acertadas con los resultados logrados.

### **2.3 Recolección de Información**

El proyecto servicio de delicatessen obtendrá información a través de fuentes estadísticas de estudios realizados por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para estimar la población de la ciudad de Santo Domingo. Más aún mediante la información proporcionada se procederá a calcular el tamaño de la muestra y desarrollar las encuestas necesarias para determinar la oferta y demanda del servicio.

### **2.4 Procesamiento de la información**

Se procedió a realizar una investigación cuantitativa de tipo descriptivo, mediante la utilización de encuestas dirigidas a la población de Santo Domingo.

### 2.4.1 Estudio cuantitativo

**Población:** Población de Santo Domingo, de 10 a 59 años de edad.

**Instrumento:** Encuesta. Ver Anexo 1 (diseño de encuesta)

**Método de muestreo:** Aleatorio Simple.

Se utiliza fuente de información secundaria, disponible en el boletín: “PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS, SEXO, Y GRUPOS DE EDAD; PERIODO 2001-2010”, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); obteniendo la población requerida para el estudio, tanto urbana como rural de Santo Domingo.

**CUADRO No 1**  
**PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO SEGÚN**  
**INEC**

AÑOS	POBLACIÓN		
	URBANA	RURAL	TOTAL
2001	206062	89347	295409
2002	209021	91057	300078
2003	211689	92737	304426
2004	214326	94417	308743
2005	217046	96102	313148
2006	219894	97764	317658
2007	222663	99417	322080
2008	225503	101078	326581
2009	228384	102742	331126
2010	231302	104410	335712

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

✓ **Plan muestral**

**Segmentación del Mercado:** Población comprendida entre los 10 a 59 años de edad de Santo Domingo, establecidos así:

Población de 10 a 59 años del área urbana del cantón.

Población de 10 a 59 años del área rural del cantón.

Las edades seleccionadas producirán el mayor consumo del servicio de delicatessen, por tal razón la aplicación de la encuesta determinará el perfil del consumidor objetivo.

✓ **Definición de la población:**

La población total de cantón para el año 2010 según datos del boletín: "PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS, SEXO, Y GRUPOS DE EDAD; PERIODO 2001-2010", del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

**CUADRO No.2**  
**POBLACIÓN ESTIMADA DE SANTO DOMINGO AÑO 2010**

AÑO	POBLACIÓN		
	URBANA	RURAL	TOTAL
2010	231302	104410	335712

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Se reduce el índice de pobreza 38.3%, según el INEC para el presente periodo. Al aplicarse este índice suprime a la población que por sus condiciones de extrema pobreza no estén en la capacidad de hacer uso del servicio.

**CUADRO No. 3**  
**POBLACIÓN vs ÍNDICE DE POBREZA**

CANTÓN	POBLACIÓN 2010		
	URBANA	RURAL	TOTAL
SANTO DOMINGO	231302	104410	335712
INDICE DE POBREZA	38,30%		
PBvsIP	142713	64421	207134

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

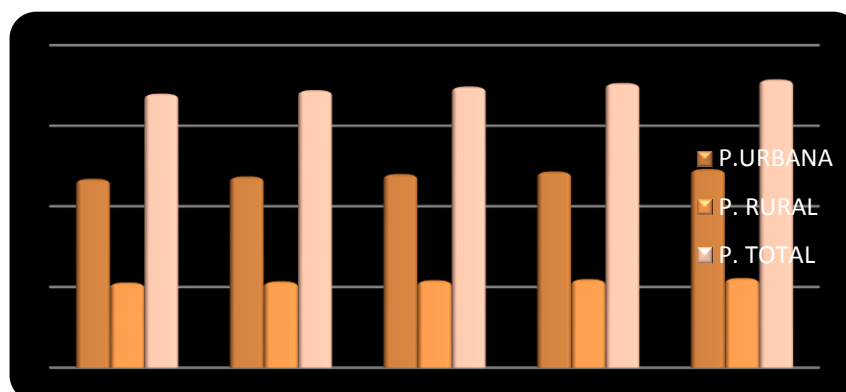
Una vez que se ha reducido el índice de pobreza en la población, se define el número de personas que están en la capacidad de adquirir el servicio, dentro de la zona que se ha seleccionado para el estudio. Esto reduce automáticamente a las personas que poseen un nivel adquisitivo nulo o menor al esperado.

**CUADRO No. 4**  
**POBLACIÓN OBJETIVO URBANA Y RURAL;**  
**TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL**

AÑOS	POBLACIÓN			PROYECCIÓN (%)
	URBANA	RURAL	TOTAL	
2001	206062	89347	295409	
2002	209021	91057	300078	1,42
2003	211689	92737	304426	1,26
2004	214326	94417	308743	1,23
2005	217046	96102	313148	1,25
2006	219894	97764	317658	1,30
2007	222663	99417	322080	1,24
2008	225503	101078	326581	1,26
2009	228384	102742	331126	1,26
2010	231302	104410	335712	1,26

Fuente: INEC, Investigación de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 1**  
**PROYECCIÓN POBLACIÓN OBJETIVO URBANA Y RURAL**



Fuente: INEC, Investigación de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

✓ **Diseño Estadístico de la Muestra**

Bajo el criterio que todo proyecto tiene población finita, se procede al diseño estadístico, el mismo que permitirá determinar el número exacto de la muestra con la cuál se procederá a trabajar a lo largo del presente proyecto.

<b>Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas y Infinitas</b>			
<b>INGRESO DE PARAMETROS</b>			
Tamaño de la Población (N)	207.134		Tamaño de Muestra
Error Muestral (E)	0,05	Fórmula (a)	385
Proporción de Éxito (P)	0,5		
Proporción de Fracaso (Q)	0,5	Fórmula (b)	384
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96	Fórmula (c)	383

**Fórmula para el cálculo del tamaño de muestra finita (a)**

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

**Fórmula para el cálculo del tamaño de muestra infinita (b y c)**

<b>Muestra para Poblaciones Infinitas</b>	
<b>Variable</b>	<b>Atributo</b>
$n = \frac{s^2 * Z^2}{E^2}$	$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$
<b>Muestra para Poblaciones Finitas</b>	
$n = \frac{s^2 * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * s^2}$	$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$

$S^2$  = Varianza  
 $Z$  = Valor normal  
 $E$  = Error  
 $N$  = Población  
 $P$  = Proporción  
 $Q = 1 - P$

La información obtenida se resume en los siguientes datos.

**Unidad muestral:** Población de Santo Domingo de 10 a 59 años, tanto del área urbana y rural.

**Marco muestral:** Encuestas aplicadas a la unidad muestral.

**Método de muestreo:** Probabilístico.

**Tamaño de la muestra:** 385 personas.

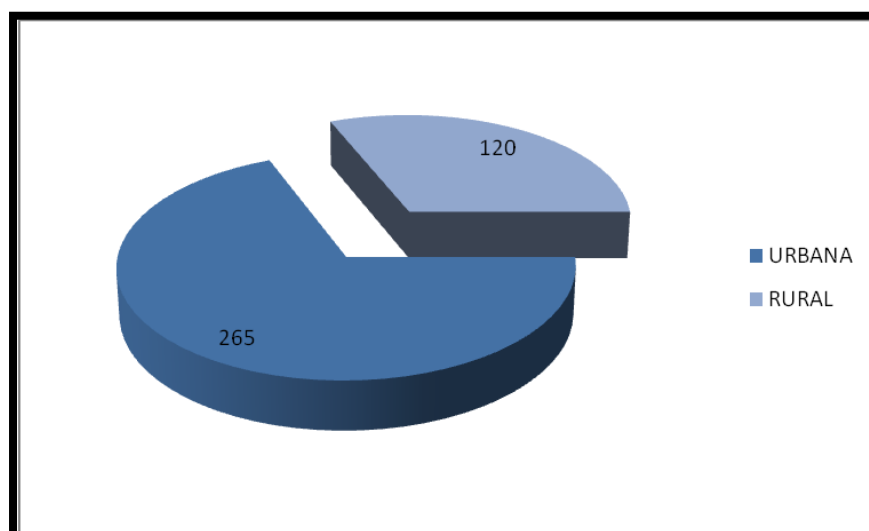
**CUADRO No. 5**  
**CRITERIO DE APLICACIÓN**

CANTÓN	POBLACIÓN 2010		
	URBANA	RURAL	TOTAL
<b>SANTO DOMINGO</b>	<b>142713</b>	<b>64421</b>	<b>207134</b>
<b>PORCENTAJE (%)</b>	<b>68,90</b>	<b>31,10</b>	<b>100</b>
<b>CRITERIO APLICACIÓN</b>	<b>265</b>	<b>120</b>	<b>385</b>

**Fuente:** INEC, Investigación de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 2**  
**CRITERIO DE APLICACIÓN**



**Fuente:** INEC, Investigación de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Criterio para obtener la información requerida para el desarrollo del proyecto.



**C1.-**Seleccionar las zonas para realizar las encuestas dentro del área urbana; lugares con mayor afluencia de personas.

Zona Urbana:

- ✓ El Paseo Shopping
- ✓ Avenida Quito
- ✓ Avenida 29 de mayo
- ✓ Avenida Tsáchilas
- ✓ Alcaldía de Santo Domingo

Zona rural

- ✓ Alluriquin
- ✓ San Jacinto del Búa
- ✓ Valle Hermoso
- ✓ Puerto Limón

**C2.-**Determinar número de encuestados de acuerdo a la zona, información acorde a la asignación muestral antes calculada, siendo así: 265 encuestas para el área urbana dividida en 5 zonas de estudio, lo que implica 53 encuestas en promedio por zona.

120 encuestas para el área rural dividida en 4 zonas de estudio, lo que implica 30 encuestas por zona.

**C3.-**Recolección de la información de las zonas descritas. Recepción a base de encuestas que fueron realizadas de manera individual a cada sujeto de estudio.

## 2.4.2 Aplicación, tabulación y análisis de las encuestas

### Parámetros:

**Dirigida a:** Población de Santo Domingo, tanto del sector urbano como rural.

**Objetivo:** Recabar información real y veraz del mercado meta, con el fin de conocer si el servicio de delicatessen tendrá aceptación o no en Santo Domingo.

Con los resultados obtenidos se podrá determinar la demanda, el grado de aceptación de los productos, las preferencias y frecuencias de consumo.

### Resultados obtenidos

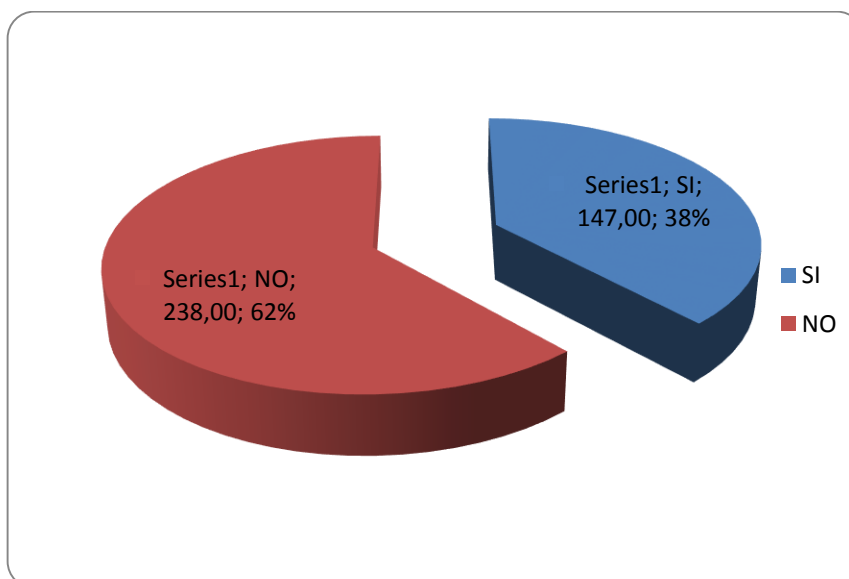
#### 1. ¿Conoce usted sobre el servicio de delicatessen?

**CUADRO No. 6**  
**CONOCIMIENTO SOBRE EL SERVICIO DE DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	SI	147,00	38,18
2	NO	238,00	61,82
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 3**  
**CONOCIMIENTO SOBRE EL SERVICIO DE DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

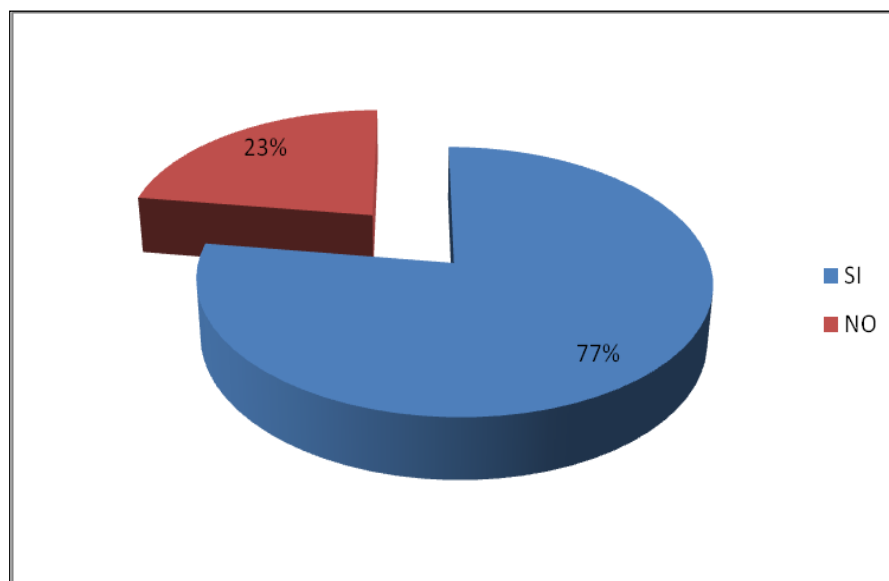
## 2. ¿Ha adquirido productos de delicatessen?

**CUADRO No. 7**  
**COMPRA DE PRODUCTOS DE DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	SI	298,00	77,40
2	NO	87,00	22,60
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 4**  
**COMPRA DE PRODUCTOS DE DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

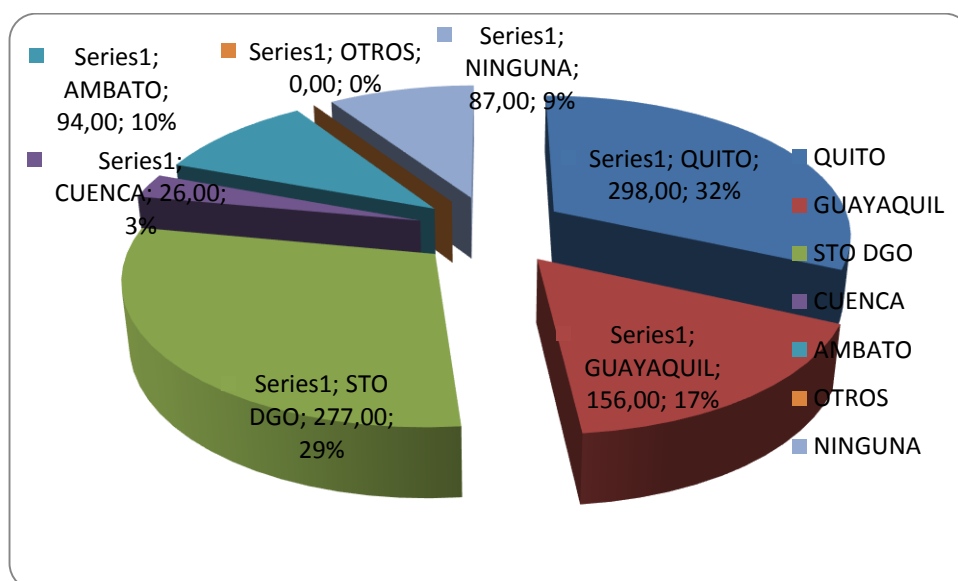
**3. ¿En qué sitios del país usted ha adquirido productos de delicatessen en Santo Domingo?**

**CUADRO No. 8**  
**SITIOS DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DE DELICATESEN**

<b>No.</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	QUITO	298,00	100,00
2	GUAYAQUIL	156,00	52,35
3	STO DGO	277,00	92,95
4	CUENCA	26,00	8,72
5	AMBATO	94,00	31,54
6	OTROS	0,00	0,00
7	NINGUNA	87,00	29,19
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 5**  
**SITIOS DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DE DELICATESEN**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

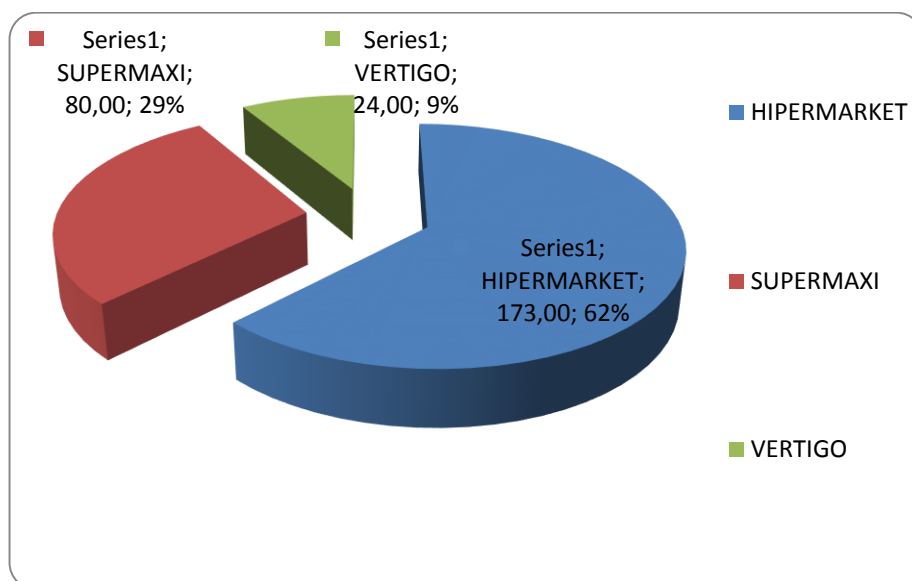
**4. ¿Si su respuesta fue Santo Domingo, en qué sitio?**

**CUADRO No. 9**  
**SITIOS EN SANTO DOMINGO DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DE DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	HIPERMARKET	173,00	62,45
2	SUPERMAXI	80,00	28,88
3	VERTIGO	24,00	8,66
<b>TOTAL</b>		<b>277,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 6**  
**SITIOS EN SANTO DOMINGO DONDE ADQUIEREN PRODUCTOS DE DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

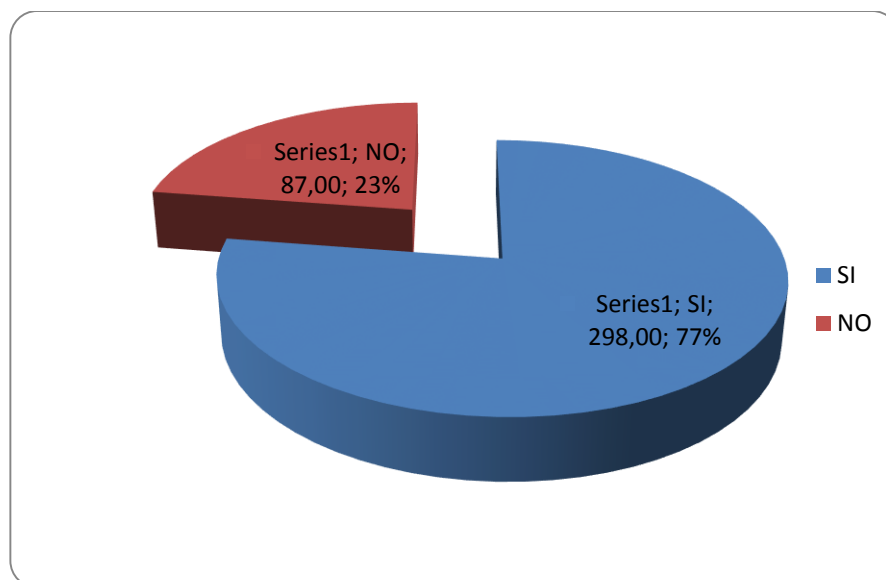
**5. ¿Le gustaría en Santo Domingo, un local donde pueda adquirir y consumir productos de delicatessen con un enfoque personalizado?**

**CUADRO No. 10**  
**PREFERENCIA DE CLIENTES DE LOCAL DE DELICATESEN EN SANTO DOMINGO**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	SI	298,00	77,40
2	NO	87,00	22,60
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 7**  
**PREFERENCIA DE CLIENTES DE LOCAL DE DELICATESEN EN SANTO DOMINGO**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

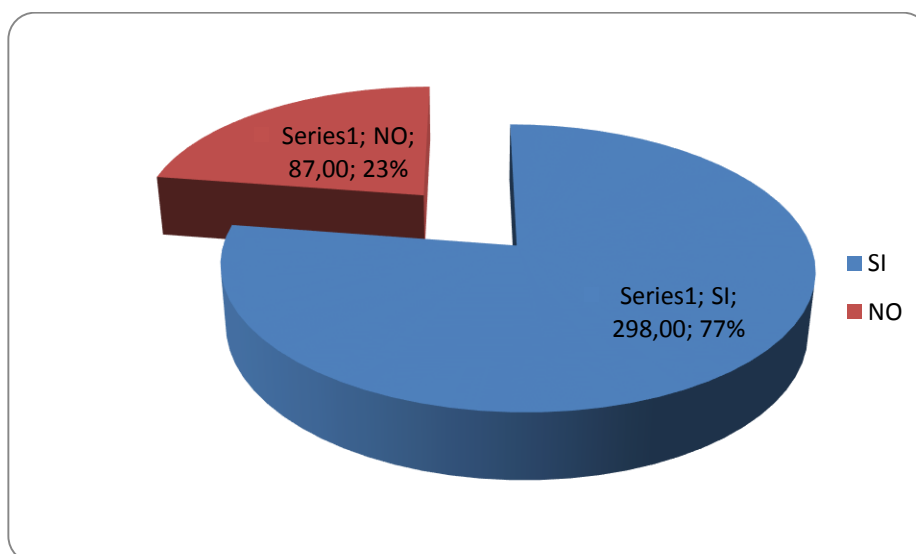
**6. ¿Le gustaría a más de adquirir, consumir productos de Delicatessen en el local?**

**CUADRO No. 11**  
**GUSTOS Y PREFERENCIAS DE CLIENTES DE DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	SI	331,00	85,97
2	NO	54,00	14,03
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 8**  
**GUSTOS Y PREFERENCIAS DE CLIENTES DE DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**7. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a adquirir productos de delicatessen en Santo Domingo?**

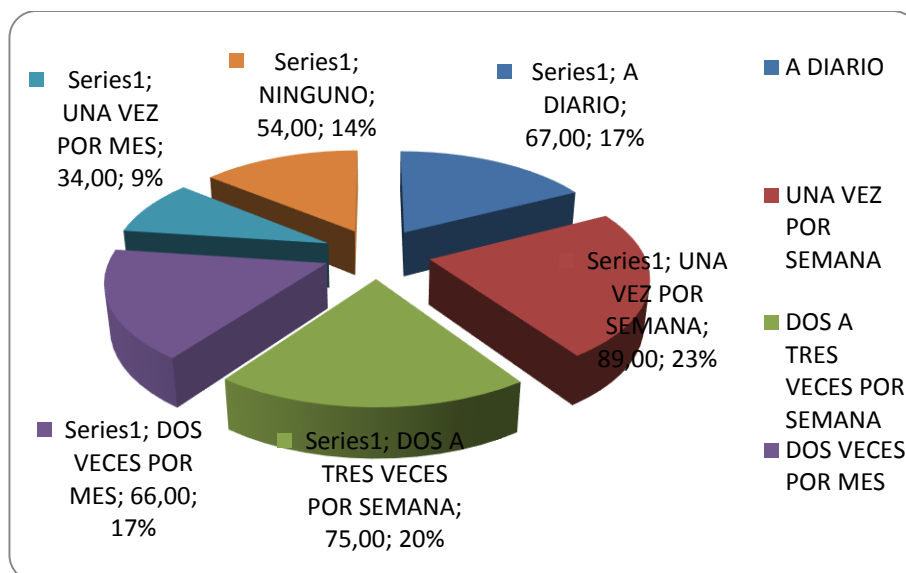
**CUADRO No. 12**  
**FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS POR PARTE DE**  
**CLIENTES DE DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	A DIARIO	67,00	17,40
2	UNA VEZ POR SEMANA	89,00	23,12
3	DOS A TRES VECES POR SEMANA	75,00	19,48
4	DOS VECES POR MES	66,00	17,14
5	UNA VEZ POR MES	34,00	8,83
6	NINGUNO	54,00	14,03
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



**GRÁFICO No. 9**  
**FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS POR PARTE DE**  
**CLIENTES DE DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

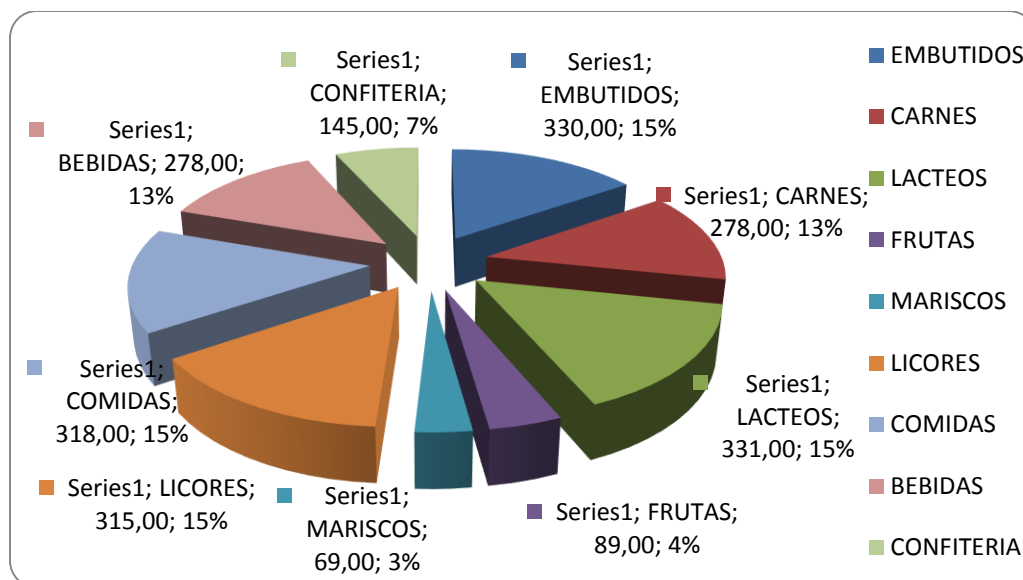
**8. ¿Qué tipo de productos le gustaría adquirir en un delicatessen?**

**CUADRO No. 13**  
**TIPO DE PRODUCTOS DESEADOS POR PARTE DE CLIENTES DE**  
**DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	EMBUTIDOS	330,00	99,70
2	CARNES	278,00	83,99
3	LACTEOS	331,00	100,00
4	FRUTAS	89,00	26,89
5	MARISCOS	69,00	20,85
6	LICORES	315,00	95,17
7	COMIDAS	318,00	96,07
8	BEBIDAS	278,00	83,99
9	CONFITERIA	145,00	43,81
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 10**  
**TIPO DE PRODUCTOS DESEADOS POR PARTE DE CLIENTES DE**  
**DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

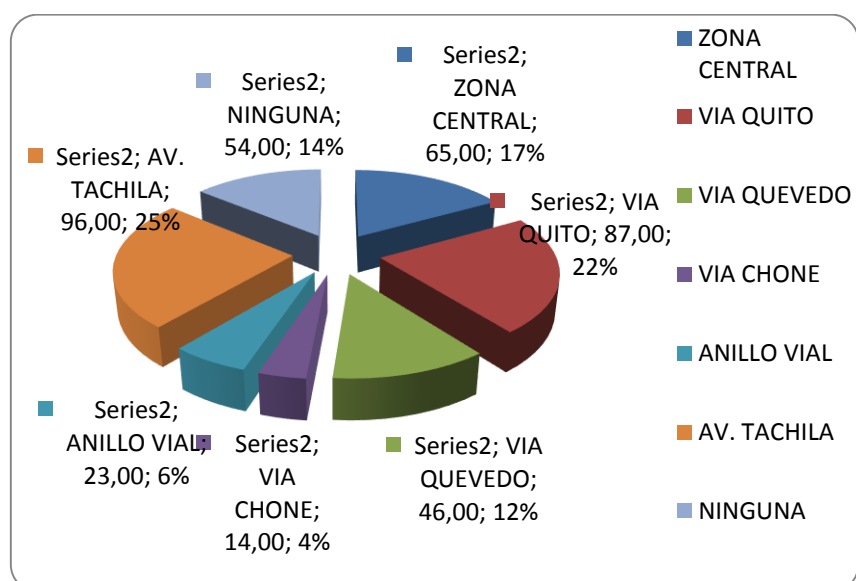
**9. ¿En qué lugar de la ciudad le agradaría un local donde pueda adquirir y consumir productos de delicatessen?**

**CUADRO No. 14**  
**SITIO ADECUADO PARA LOCAL DE DELICATESEN**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	ZONA CENTRAL	65,00	16,88
2	VIA QUITO	87,00	22,60
3	VIA QUEVEDO	46,00	11,95
4	VIA CHONE	14,00	3,64
5	ANILLO VIAL	23,00	5,97
6	AV. TACHILA	96,00	24,94
7	NINGUNA	54,00	14,03
<b>TOTAL</b>		<b>385,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 11**  
**SITIO ADECUADO PARA LOCAL DE DELICATESEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

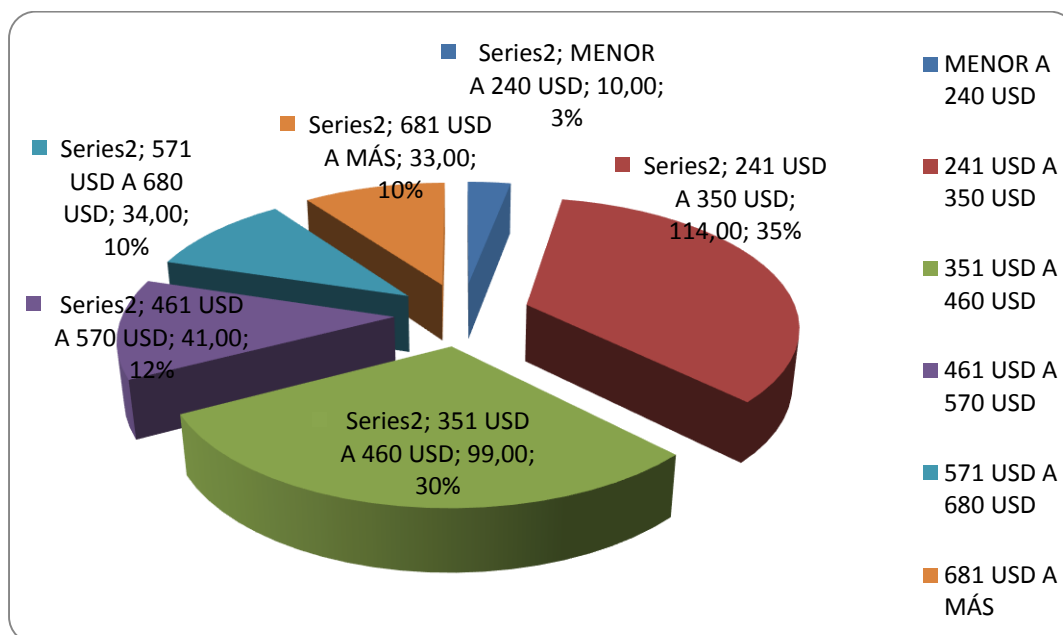
**10. ¿En la siguiente escala su ingreso se encuentra entre?**

**CUADRO No. 15**  
**NIVEL DE INGRESO POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO**

No.	OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	MENOR A 240 USD	10,00	3,02
2	241 USD A 350 USD	114,00	34,44
3	351 USD A 460 USD	99,00	29,91
4	461 USD A 570 USD	41,00	12,39
5	571 USD A 680 USD	34,00	10,27
6	681 USD A MÁS	33,00	9,97
<b>TOTAL</b>		<b>331,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 12**  
**NIVEL DE INGRESO POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 2.5 Cuantificación de la demanda

Se basa en el segmento de mercado resultante; y, permite determinar la cantidad de consumo del servicio en el año. Por lo tanto hemos tomado como referencia, la información proporcionada por una fuente confiable que es el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos). De esta forma el presente estudio permitió identificar la demanda potencial que podría tener el servicio de Delicatessen.

### 2.5.1 Proyección de la demanda efectiva o específica

Se ha decidido tomar como base la TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (TCPA), la misma que ha sido seleccionada debido al margen de subjetividad que presentan los datos, y así de esta manera se los puede considerar a los datos de una manera más real.

“La Tasa de Crecimiento Promedio Anual.- Es la variación (aumento, reducción, o bien ausencia de cambio) de un indicador en un período dado, expresado como porcentaje del indicador al comienzo del período. Las tasas de crecimiento contienen varios conjuntos de información. El primero es: si hay o no variación; el segundo es: qué dirección toma la variación (aumento o reducción), y el tercero es: con qué velocidad está ocurriendo esta variación. Por ejemplo, si la tasa de crecimiento del PNB de un país en un año dado es mayor o menor que cero, ha habido una variación en la cantidad de bienes y servicios producidos ese año.”<sup>10</sup>

$$r = \left( \frac{P_t}{P_0} \right)^{1/t} - 1$$

Donde:

r = Incremento anual o por período de estudio

t = Es el tiempo en Años o según estudio

Pt = Magnitud al final del periodo

P0 = Magnitud al inicio del periodo

A continuación se presenta la tasa de crecimiento global, que ha sido calculada con la fórmula respectiva, como se muestra a continuación.

---

<sup>10</sup>www.monografias.com.

**CUADRO No. 16**  
**POBLACIÓN OBJETIVO URBANA Y RURAL;**  
**TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL**

AÑOS	POBLACIÓN			PROYECCIÓN (%)
	URBANA	RURAL	TOTAL	
<b>2001</b>	206062	89347	295409	
<b>2002</b>	209021	91057	300078	<b>1,42</b>
<b>2003</b>	211689	92737	304426	<b>1,26</b>
<b>2004</b>	214326	94417	308743	<b>1,23</b>
<b>2005</b>	217046	96102	313148	<b>1,25</b>
<b>2006</b>	219894	97764	317658	<b>1,30</b>
<b>2007</b>	222663	99417	322080	<b>1,24</b>
<b>2008</b>	225503	101078	326581	<b>1,26</b>
<b>2009</b>	228384	102742	331126	<b>1,26</b>
<b>2010</b>	231302	104410	335712	<b>1,26</b>
<b>TCPA</b>			<b>1,28</b>	
<b>2011</b>	<b>234253</b>	<b>105742</b>	<b>339994</b>	
<b>2012</b>	<b>237241</b>	<b>107091</b>	<b>344332</b>	
<b>2013</b>	<b>240267</b>	<b>108457</b>	<b>348724</b>	
<b>2014</b>	<b>243332</b>	<b>109840</b>	<b>353172</b>	
<b>2015</b>	<b>246436</b>	<b>111242</b>	<b>357678</b>	

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Mediante la TCPA cuyo resultado fue 1,28%, se demuestra el crecimiento poblacional de Santo Domingo de los Tsáchilas en los próximos cinco años; ciertamente, descontado el índice de pobreza que fue calculado y expuesto en la CUADRO No.4 de la página No 24.

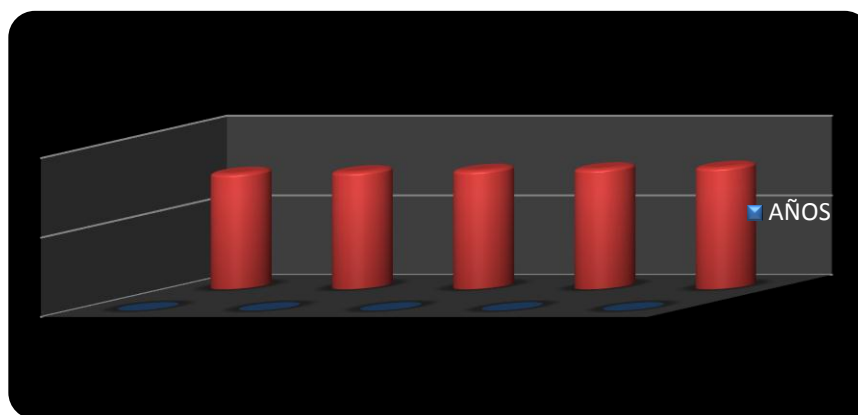
Con este porcentaje se procede a proyectar los años de vida útil del proyecto, con la dicha tasa se realiza el cálculo de la demanda, la cuál va de la mano con el crecimiento de la población.

**CUADRO No. 17**  
**CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EFECTIVA**

OPCIONES				CANTIDAD	PORCENTAJE	No. VISITAS	TOTAL VISITAS AL AÑO
A DIARIO				67	17,4	365	45789
UNA VEZ POR SEMANA				89	23,12	48	60842
DOS A TRES VECES POR SEMANA				75	19,48	120	51263
DOS VECES POR MES				66	17,14	24	45105
UNA VEZ POR MES				34	8,83	12	23237
<b>TOTAL VISITAS POR AÑO</b>							<b>226235</b>
AÑOS	POBLACIÓN OBJETIVO			PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN	DEMANDA POTENCIAL	CONSUMO PROMEDIO	DEMANDA EFECTIVA
	URBANA	RURAL	TOTAL				
2011	234253	105742	339994	77,40%	263156	60842	2920397
2012	237241	107091	344332	77,40%	266513	61618	2957651
2013	240267	108457	348724	77,40%	269912	62404	2995379
2014	243332	109840	353172	77,40%	273355	63200	3033590
2015	246436	111242	357678	77,40%	276842	64006	3072287

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 13**  
**CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EFECTIVA**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

El Nivel de aceptación representa un 77,40%, el cual se establece en función de las encuestas realizadas a la población objetivo, siendo más específicos en la aceptación del servicio de delicatessen en la ciudad de Santo Domingo; el número de visitas promedio dio como resultado el 23,12% que representa las personas que visitarán el servicio una vez por semana. Lo cual nos da un resultado de demanda efectiva para el año 2011 de 2,920.397 visitas anuales en promedio.

## 2.6 Cuantificación de la Oferta

Oferta es: “el número de unidades de un determinado bien o servicio que los productores están dispuestos a vender a determinados precios, tomando en cuenta siempre, el valor de la materia prima, el desarrollo de la tecnología, las variaciones climáticas y el valor de los bienes relacionados ya que estos parámetros pueden producir, cambios en la oferta de los bienes y servicios”.<sup>11</sup>

De igual manera, la oferta efectiva debe estar considerada en periodos anuales en función a una proyección estimada de incremento. Dicho indicador porcentual incremental representa una tendencia calculada en base a instrumentos como la observación, medición y la aplicación de entrevista informal con el personal de cada empresa.

---

<sup>11</sup>PÁEZ Antonio Roberto, Evaluación y diseño de proyectos, Primera edición, Quito enero 2000, Codeu ediciones académicas, pág. 19



**CUADRO No. 18**  
**CÁLCULO DE LA OFERTA EFECTIVA**

empresa	Dirección	Condición
<b>Hipermarket</b>	Av. Quito y Av. Abraham Calazacón	delicatesen en negocio principal
<b>Supermaxi</b>	Av. Quito y Chorreras del Napa	delicatesen en negocio principal
<b>Vértigo</b>	Av. Quito y Pallatanga	no es delicatesen
personal atención	número de mesas	número de personas por mesa
4	26	4
3	0	0
4	15	5
Total de personas por mesa	porcentaje de emplazamiento vs negocio	días laborables
<b>104</b>	<b>13%</b>	365
<b>0</b>	<b>9%</b>	365
<b>75</b>	<b>90%</b>	144
clientes diarios en promedio	clientes promedio al año	<b>Total oferta efectiva</b>
360	<b>131400</b>	
240	<b>87600</b>	
144	<b>20736</b>	<b>239,736</b>

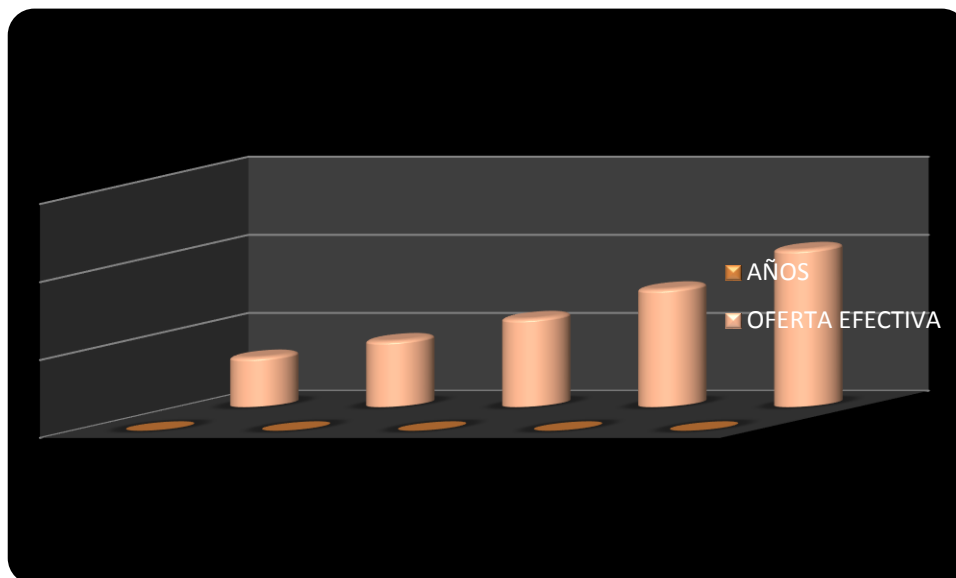
**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 19**  
**PROYECCIÓN DE LA OFERTA EFECTIVA**

AÑOS	% DE INCREMENTO PROMEDIO POR AÑO	OFERTA EFECTIVA
<b>2011</b>	<b>33,33</b>	<b>319648</b>
<b>2012</b>	<b>33,33</b>	<b>426197</b>
<b>2013</b>	<b>33,33</b>	<b>568263</b>
<b>2014</b>	<b>33,33</b>	<b>757684</b>
<b>2015</b>	<b>33,33</b>	<b>1010246</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 14**  
**PROYECCIÓN DE LA OFERTA EFECTIVA**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 2.7 Demanda insatisfecha

“Cuando la producción o cantidad de bienes y servicios ofrecidos no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado”<sup>12</sup>

Por lo tanto, la demanda insatisfecha es la diferencia que hay entre la demanda efectiva y la oferta efectiva del servicio. Este cálculo permite realizar análisis de la factibilidad del proyecto, capacidad instalada y dimensiones del servicio de delicatessen.

Por esta razón, el estudio de mercado demuestra la existencia de demandantes que desean satisfacer sus necesidades con el servicio que se ofrece.

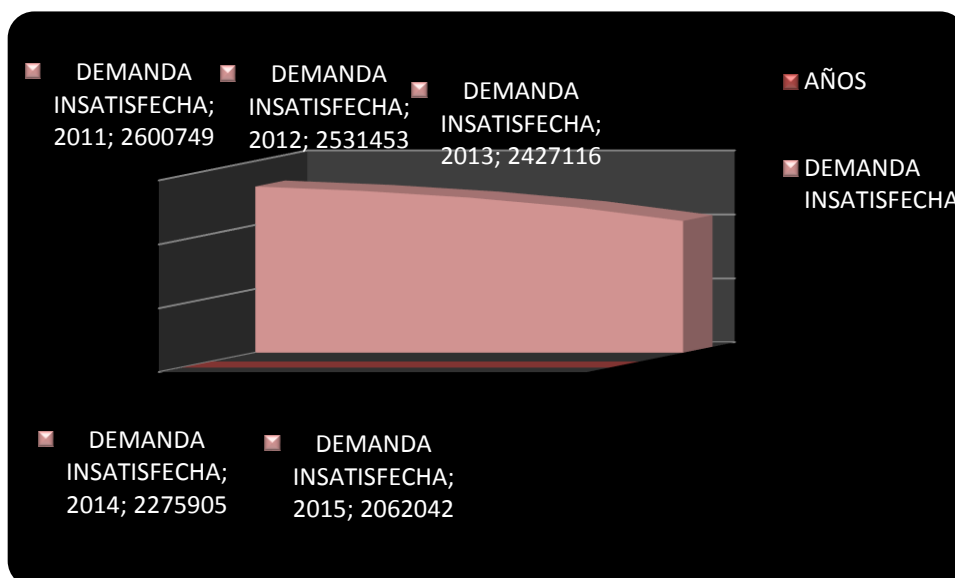
<sup>12</sup> BARRENO, Luis, Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos, pág. 20

**CUADRO No. 20**  
**CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

AÑOS	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA EFECTIVA	DEMANDA INSATISFECHA	% DE CAPTACIÓN DEL MERCADO
2011	2920397	319648	2600749	5%
2012	2957651	426197	2531453	5%
2013	2995379	568263	2427116	5%
2014	3033590	757684	2275905	5%
2015	3072287	1010246	2062042	5%

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 15**  
**CÁLCULO Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Mediante el presente cálculo se demuestra la existencia de demanda insatisfecha y se comprueba la viabilidad del proyecto delicatesen.

## **2.8 Marketing Estratégico**

### **2.8.1 Objetivos**

#### **2.8.1.1 Objetivo General**

Elaborar el plan de marketing y los estudios de factibilidad para la introducción de "DELIKA" en la zona de Santo Domingo para el año 2011.

#### **2.8.1.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar una marca diferenciada en la mente del consumidor.
- ✓ Definir el canal de distribución más adecuado para implementar el servicio de delicatessen.
- ✓ Crear una política de promoción y publicidad que influya en el proceso de decisión de compra del consumidor de Santo Domingo.
- ✓ Definir la estructura de precios que satisfaga las expectativas de nuestro cliente potencial y de los intereses de inversión.

### **2.8.2 Perfil del consumidor**

El servicio estará destinado para los clientes directos e indirectos que viven en la ciudad de Santo Domingo con edades comprendidas entre 10 a 59 años, que gusta de productos diferenciados y servicio personalizado, además de pertenecer a un nivel de ingreso medio.

### **2.8.3 Deseos y necesidades del consumidor**

De acuerdo con la investigación de campo realizada de servicios de delicatessen, el consumidor compra, en orden de importancia, por:

1. Salud.
2. Accesibilidad y comodidad.
3. Calidad y servicio.
4. Diferenciación.
5. Precio justo.

### **2.8.4 Hábitos de uso y actitudes**

El consumidor del servicio de delicatessen adquiere sus productos en supermercado: Hipermarket y Supermaxi principalmente.

El prefiere comprar el producto en el supermercado donde hace su mercado semanal.

- Comúnmente destina una parte de su presupuesto para adquirir ciertos productos expuestos en el delicatessen del supermercado.
- Presentación adecuada del producto y el servicio, aunque según sondeo este último aspecto no es fortaleza de los supermercados.
- Otro hábito del consumidor es comprar alimentos de marca.

### **2.8.5 Papeles de compra**

La empresa utilizará el poder de decisión de compra de los hombres y mujeres a través del servicio directo

**CUADRO No. 21**  
**PAPELES DE COMPRA Y AGENTES EN EL SEGMENTO DE**  
**DELICATESSEN**

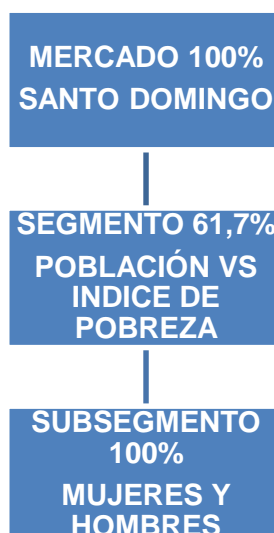
<b>Papel</b>	<b>Agente</b>
<b>Iniciador</b>	PERSONAL
<b>Influenciador</b>	DELICATESSEN
<b>Quién decide</b>	MUJERES Y HOMBRES
<b>Comprador</b>	CLIENTES DIRECTOS E INDIRECTOS
<b>Usuario</b>	POBLACIÓN DE SANTO DOMINGO

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 2.9 Segmentación de mercado

El segmento seleccionado es: mujeres y hombres de la zona Santo Domingo, con un ingreso medio, que gusta de productos diferenciados y servicio personalizado.

**FIGURA No. 1**  
**SEGMENTACIÓN DE MERCADO DELICATESSEN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 2.10 Definición de la Mezcla de Mercadotecnia

El marketing es un conjunto de herramientas, técnicas socio - administrativas, que busca satisfacer las necesidades de los clientes y/o consumidores a través de la utilización eficiente de los recursos de la empresa y sus esfuerzos administrativos.

Para esto es necesario definir las interrelaciones existentes en las cuatro (P) básicas del marketing:

<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZA</b>
<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>PRECIO</b>

### 2.10.1 Características de la P de producto

Se detalla los atributos que tendrán los productos y servicios del delicatessen propuesto, determinando enfoque y usos que puede optar el cliente que visitará nuestro local.

#### Funciones Principales

El servicio de delicatessen funcionará centrado en: ventas al detalle para las personas que deseen adquirir productos para consumir en sus hogares; y, servicio de cafetería para las personas que deseen compartir y departir con sus familiares, amigos y compañeros de trabajo dentro de nuestras instalaciones, brindando: picaditas, sánduches, especialidades de la casa, dulces y postre, bebidas detallados a continuación.

**DÉLIKA****PICADITAS****BANDEJA DE EMBUTIDOS**

5 clases de embutidos, queso y aceitunas. (2 personas).....

**BANDEJA MARINERA**

Anillos de calamar, pescado y camarones. (2 personas).....

**EMPANADAS DE VERDE**

Verde frito con interior de queso mozzarella. (1 persona).....

**PARA LA HORA DE HAMBRE.****SÁNDUCHES****DELIKA**

Pan, tierna pechuga de pollo, acompañada de jamón y queso en salsa. (1 persona).....

**JALISCO**

Pan, milanesa apanada, mole y queso, chile picante. (1 persona).....

**HAMBURGUESA CAMPERA**

Pan, carne al carbón, queso, pepinillos, tomate lechuga, aderezos. (1 persona).....

**HOT DOG DELIKA**

Pan, salchicha de pollo o cerdo, salsas, piña, huevo de codorniz, papa frita rallada. (1 personas) .....

**TOSTON**

Pan, Queso derretido y Jamón. (1 persona).....

**PERNIL**

Pan, pernil artesanal, lechuga, tomate y cebolla (1 persona).....

**CREPE DE POLLO**

Tortilla de harina de trigo, salsa de champiñones, pollo. (1 persona).....

**ESPECIAL DE LA CASA****FONDUE DE QUESO O CARNES**

Queso derretido, carnes. (2 personas).....

**RACLET**

Pollo, camarones, carne, embutidos, papas, queso y ensalada. (4 personas).....

**CHOCOLATE DE LA ABUELA**

Taza de chocolate acompañada de galletitas, pan especial, pastel y queso. (1 persona).....

**FONDUE DE CHOCOLATE CON FRUTAS**

Una variedad de frutas en salsa de chocolate. (2 personas).....



## DULCE QUE QUIERO DULCE

### HELADO DE LA CASA

Bolas de helados de sabores, caramelo, nuez, leche condensada, crema, galleta (1 persona).....

### SUNDAY

Helado, salsa de mora, frutilla y chocolate (1 persona).....

### CAFÉ HELADO IRLANDES

Helado de vainilla, amaretto y guindas (1 persona).....

### POSTRE TRES LECHES

Ingredientes secretos.....

## PARA EL FRÍO

CAFÉ.....

CAPUCHINO.....

MOCACHINO.....

CAFÉ IRLANDES.....

CAFÉ DE AMARETO.....

CAFÉ DE CANELA.....

TÉ.....

TÉ DE JAZMÍN.....

TÉ VERDE.....

AGUAS AROMÁTICAS.....

CHOCOLATE.....

## PARA REFERSCARTE

TÉ HELADO.....

GASEOSAS.....

AGUA MINERAL.....

JUGOS DE FRUTAS.....

BATIDO DE COCO.....

MILK SHAKE.....

A estos precios se gravará el IVA. Y SERVICIO

## Empaques

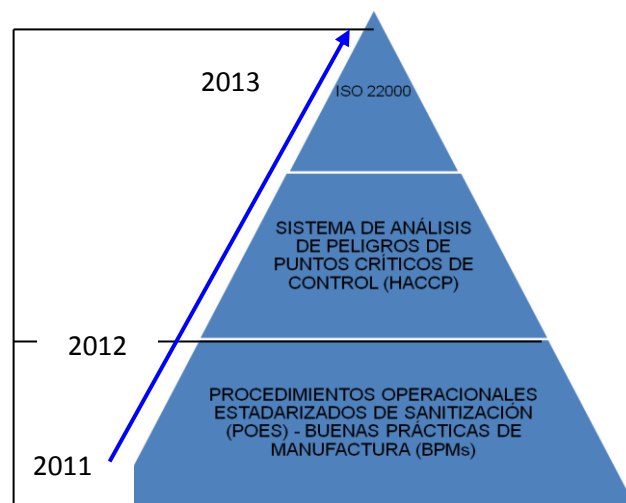
Diseñados de cartón, con la imagen logotipo de la empresa DELIKA, según el producto requerido por cliente.

**Marca.****FIGURA No. 2****MARCA**

El concepto Délika (Servicio de Delicatessen y Cafetería) nace de la propuesta de un servicio para el consumidor de encontrar en un mismo local la mayor cantidad de alimentos delicatessen e incluso consumir ahí mismo en el área de Cafetería.

**Calidad.**

Para garantizar la calidad e inocuidad de los productos y servicio de cafetería en Délika S.A, la empresa a finales del 2013 estará certificando ISO22000, para lo cual primero certificaremos Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs), Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y luego ISO22000 de acuerdo al siguiente esquema:

**FIGURA No. 3****PIRAMIDE DE CALIDAD**

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**Servicios.** Solamente un servicio al consumidor se utiliza: servicio de atención al cliente en el local de delicatessen.

### 2.10.2 Características de la P de punto de venta

**Cuadro No. 22**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS CANALES EN LAS VENTAS DE**  
**DELIKA EN SANTO DOMINGO**

CANALES	%
<b>Supermaxi</b>	0,0
<b>Hipermarket</b>	0,0
<b>DELIKA</b>	100,0
<b>Tiendas</b>	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### Procedimientos de ventas

Los procedimientos de ventas se detallan en la ingeniería del servicio los cuales definen las capacidades de atención al cliente, medida justa de productos y valor agregado.

### Logística de mercado

El abastecimiento de materia prima que receptorá la empresa DELIKA será a través del mercado para productos complementarios; y, fabrica, empresas asociadas para productos embutidos que se entregarán inicialmente a los consumidores en el local.

## **Cromática**

Según varias investigaciones que se han realizado sobre el efecto de los colores en las personas, se ha determinado que estos tienen efectos positivos en los mismos.

No solo las palabras y las miradas transmiten emociones a la hora de dar a conocer un negocio o una empresa, los colores que se utilizan dicen mucho, a continuación se presenta el porqué de cada uno de los colores utilizados en el diseño del logotipo.

### **Blanco: Paz y pureza**

Es el color de la transparencia, es por este motivo que se decidió incluir este espectro, ya que la limpieza y el cuidado en la preparación de los alimentos representan pureza e inocuidad para servir al cliente

### **Negro: Clásico y elegante**

Las letras que conforman el logo son de color negro debido a que estas representan sobriedad y elegancia, que es prácticamente lo que el DELIKA pretende reflejar.

### **Rojo: Alimentos**

Simboliza la concepción de la carne roja, embutidos, su delicadeza y aroma así como su valor nutricional y sabor.

La unión entre la gama de colores dar una tonalidad que representa fresca, limpieza y placer por consumir nuestros alimentos.

## **Slogan**

El slogan se definió estratégicamente pensando en la identificación del servicio que brinda Délika, basándonos en la premisa de ser un servicio

brinda placer al consumir, por lo tanto se le comunica al consumidor, que se puede disfrutar al máximo pero en unión de su familia y amigos degustando nuestros productos

***“No lo sientas sólo con el corazón, sino con todos tus sentidos”***

### **2.10.3 Características de la P de promoción**

La estrategia de penetración rápida consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo con gastos fuertes de promoción. Esta estrategia promete dar lugar a la penetración en el mercado más rápida y a la mayor participación. Tiene sentido cuando:

- El mercado es grande.
- El mercado no tiene conciencia del producto,
- La mayoría de los compradores son sensibles al precio, y
- Existe una competencia potencial fuerte.

### **Estrategias de posicionamiento**

Comúnmente, los fabricantes siguen la estrategia de diferenciación por producto, comunicando diferencias de empaque o de ingredientes de productos (por ejemplo: salsas). El costo, cuando existe como ventaja competitiva, es transferido en el precio y utilizado como objetivo de posicionamiento (por ejemplo: nuestro servicio de delicatesen).

### **Características de las campañas**

Las campañas de publicidad de las principales marcas se caracterizan por la buena producción de sus comerciales y anuncios impresos, así como por la excelente calidad que genera los productos del servicio de Delicatesen, precio, valor nutricional, todos enfocados en sus líneas de creación publicitaria.

## Medios de comunicación

Las campañas de publicidad del servicio de delicatessen están centradas en la degustación, afiches en tiendas y/o en revistas dirigidas al público en general.

## Promoción de ventas

Las promociones al consumidor en general estarán centradas en los siguientes recursos:

Degustación de producto en el local.

### 2.10.4 Características de la P de precio

#### Niveles de precios

Los precios de los productos que se ofertarán se establecen según la contribución y competencia, así como la demanda del producto.

DELIKA	PRECIO
PICADITAS	
BANDEJA DE EMBUTIDOS 5 clases de embutidos, queso y aceitunas. (2 personas).....	4,00
BANDEJA MARINERA Anillos de calamar, pescado y camarones. (2 personas).....	6,00
EMPANADAS DE VERDE Verde frito con interior de queso mozzarella. (1 persona).....	1,50
PARA LA HORA DE HAMBRE.	
SÁNDUCHES	
DELIKA Pan, tierna pechuga de pollo, acompañada de jamón y queso en salsa. (1 persona).....	3,50
JALISCO Pan, milanesa apanada, mole y queso, chile picante. (1 persona).....	3,50
HAMBURGUESA CAMPERA Pan, carne al carbón, queso, pepinillos, tomate lechuga, aderezos. (1 persona).....	1,50
HOT DOG DELIKA	

Pan, salchicha de pollo o cerdo, salsas, piña, huevo de codorniz, papa frita rallada. (1 personas) .....	2,50
TOSTON	
Pan, Queso derretido y Jamón. (1 persona).....	1,50
PERNIL	
Pan, pernil artesanal, lechuga, tomate y cebolla (1 persona).....	2,50
CREPE DE POLLO	
Tortilla de harina de trigo, salsa de champiñones, pollo. (1 persona).....	3,50
ESPECIAL DE LA CASA	
FONDUE DE QUESO O CARNES	
Queso derretido, carnes. (2 personas).....	10,00
RACLET	
Pollo, camarones, carne, embutidos, papas, queso y ensalada. (4 personas).....	24,00
CHOCOLATE DE LA ABUELA	
Taza de chocolate acompañada de galletitas, pan especial, pastel y queso. (1 persona).....	3,80
FONDUE DE CHOCOLATE CON FRUTAS	
Una variedad de frutas en salsa de chocolate. (2 personas).....	7,80
DULCE QUE QUIERO DULCE	
HELADO DE LA CASA	
Bolas de helados de sabores, caramelo, nuez, leche condensada, crema, galleta (1 persona).....	2,50
SUNDAY	
Helado, salsa de mora, frutilla y chocolate (1 persona).....	2,50
CAFÉ HELADO IRLANDES	
Helado de vainilla, amaretto y guindas (1 persona).....	1,50
POSTRE TRES LECHES	1,25
Ingredientes secretos.....	
PARA EL FRÍO	0,60
CAFÉ.....	0,80
CAPUCHINO.....	0,80
MOCACHINO.....	0,90
CAFÉ IRLANDES.....	0,90
CAFÉ DE AMARETO.....	0,80
CAFÉ DE CANELA.....	0,60
TÉ.....	0,70
TÉ DE JAZMÍN.....	0,70
TÉ VERDE.....	0,60
AGUAS AROMÁTICAS.....	0,90
CHOCOLATE.....	
SED QUE TENGO SED	0,80
TÉ HELADO	0,80
GASEOSAS	0,60
AGUA MINERAL	1,25
JUGOS DE FRUTAS	1,50
BATIDO DE COCO	2,00
MILK SHAKE	

### **Márgenes de ganancia**

Los márgenes de ganancia de DELIKA varía por producto y por servicio entre un 25% a 35% de acuerdo a la selección que desea hacer el cliente. Cuanto mayor es el volumen de ventas y distribución, menor es el margen, sin embargo la distribución de nuestro servicio es directo con el cliente en su fase preliminar.

### **Plazos y condiciones de pago**

El plazo que se utilizará es de 8 días a partir de la entrega del producto por parte de nuestros proveedores; y, por ser de rotación moderada.

### **Proyecciones de mercado**

No habrá inconvenientes en cuestiones monetarias debido a la dolarización del país ni cuestiones de reducción del tamaño del mercado en dólares americanos.

Los precios promedios en unidades monetarias deberán sufrir aumentos debido a la inflación que se puede generar en los próximos años pues el fabricante puede transferirle al consumidor la totalidad de los aumentos de los costos producidos por dicho fenómeno.

El lanzamiento de delicatessen food en su fase preliminar no posee competencia desde el ámbito de su concepción como servicio de delicatessen y negocio principal; sin embargo, deberá competir con otras empresas que poseen servicio de delicatessen como negocio complementario que son los casos de Supermaxi y Mi comisariato, pues la mayoría de éstas no efectúan inversiones significativas en construcción de imagen. Se supone que las principales marcas deben invertir para defender o crecer ligeramente en sus posiciones.

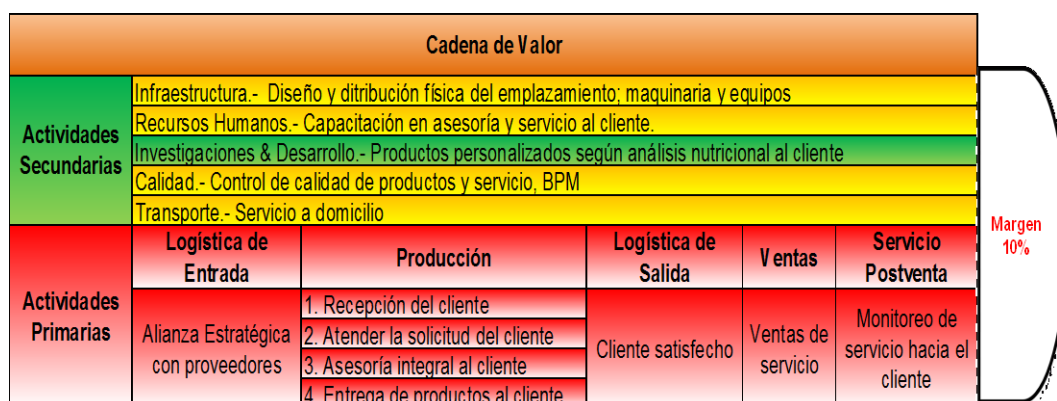


Aunque inicialmente tengan que ceder participación, las demás marcas acompañarán el crecimiento del mercado desde el 2010.

### Cadena de Valor

Encontrar la forma en que la empresa cree el valor para sus clientes que exceda el costo de hacerlo es la meta estratégica que debe perseguir la compañía. En este sentido, al hacer el análisis de la cadena de valor, vemos que las actividades primarias que van a generar la ventaja competitiva que buscamos se encuentra en tres actividades principales: Alianzas Estratégicas con proveedores, servicio personalizado y satisfacción del servicio.

**GRÁFICO No. 16**  
**CADENA DE VALOR**

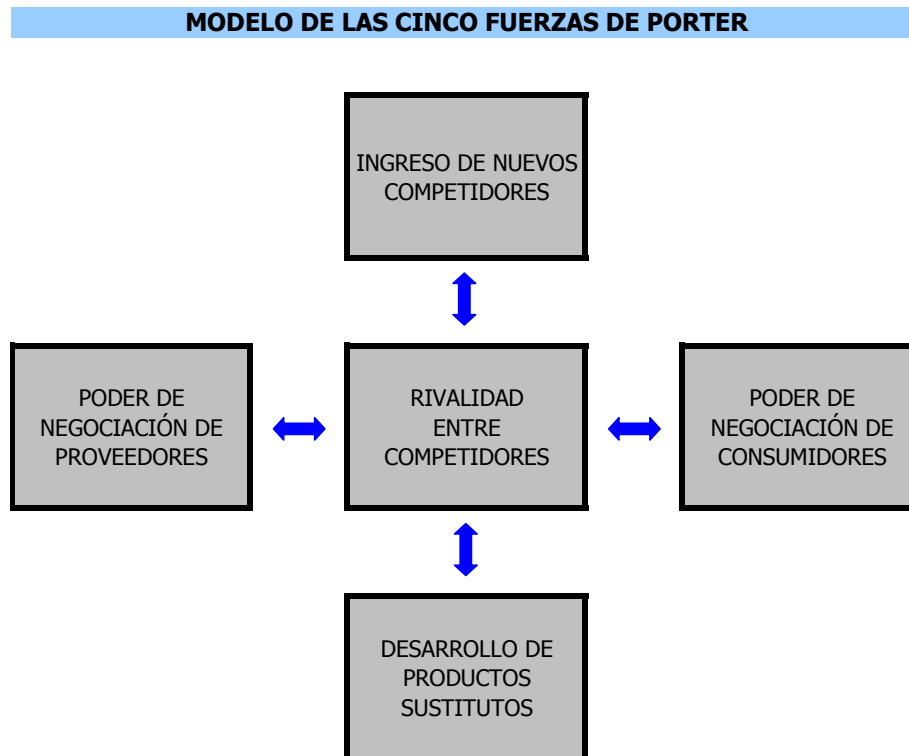


**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una herramienta importante para el análisis del mercado es el de las Cinco Fuerzas de Porter, cuyo autor sostiene que la empresa debe definir sus estrategias evaluando sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen en el mercado.

**FIGURA No. 4**  
**CINCO FUERZAS DE PORTER**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### **Rivalidad entre Competidores**

Como resultado de la investigación realizada, se encontró que la principal competencia actual en el mercado de servicios de delicatessen está, representada por las empresas Supermaxi y Mi Comisariato, dirigen sus mayores esfuerzos para crear una ventaja competitiva en función del auto servicio.

### **Ingreso de Nuevos Competidores**

Es un hecho que las personas hoy en día buscan asociarse para generar empresas que compitan con organizaciones ya existentes, sin embargo el

desarrollo de franquicias, tecnificación de procesos y el desarrollo de ventajas competitivas por parte de los líderes hace que el ingreso al mercado sea cada vez más complejo. Entre las principales amenazas de ingresos de nuevos competidores tenemos:

- Asociación de ganaderos y agricultores de la zona.
- Asociación de emprendedores financiados por el gobierno.

### **Desarrollo de Productos Sustitutos**

Con respecto al desarrollo de productos sustitutos, existe un riesgo inminente, ya que las tiendas de barrio, los locales de comercio informal proliferan vendiendo algunos productos que oferta delicatessen food, sin embargo no son en el momento un inconveniente mayor ya que el concepto de delicatessen no es conocido de forma determinante por la población por lo que se convierte en una oportunidad muy importante para la empresa.

Mediante investigación y aplicación de diseño experimental se desarrollará productos sustitutos como carnes suavizadas, ensaladas originales y un servicio de cafetería de primera.

### **Poder de Negociación de Proveedores**

En lo que concierne al poder de negociación de los proveedores, Pronaca, Yuris, Casa Guillo abastecerán con sus productos al servicio, con esto se determinará un servicio de calidad y costos al manejables, además que la atención que brindan como proveedores a sus clientes distribuidores son determinantes para el funcionamiento adecuado del negocio. El poder de negociación es alto y lo tienen nuestros proveedores.

## **Poder de Negociación de Consumidores**

Al existir dos empresas fuertes de competencia en el mercado como: Supermaxi y Mi Comisariato que son de un nivel económico alto y una trayectoria e imagen bien posicionadas, el poder de negociación será con los clientes clase media y se verá enfocado en la venta del concepto delicatesen que definirá su diferenciación, precio y fidelidad.

## **Análisis de la Competencia**

El mercado de proveedores de servicios de gestión de correspondencia es muy amplio, sin embargo, se puede destacar la presencia de las **dos empresas** que marcaron los más altos índices de participación de mercado: Supermaxi, Mi comisariato, respectivamente poseen un valor ponderado de factores en el orden de 3,11 y 3,24, en comparación con DELIKA que posee un valor de 2,36 esto debido al posicionamiento que la empresa aún no ha generado pero que con estrategias adecuadas puede llegar a generar en Santo Domingo, es obvio que la trayectoria de ambas empresas es un factor decisivo en el mercado, sin embargo, se destacan por ser empresa de self service y no de delicatesen propiamente dicha, por lo cual podemos generar un impacto profundo en el cliente a través de nuestros servicios diferenciadores.

**CUADRO No. 23**  
**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

EMPRESAS		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
		Mi Comisariato		Supermaxi		DELIKA		otros		
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2	2	0,4
2	Calidad de los productos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3
3	Publicidad y marketing del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15	2	0,3
4	Negocio principal	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3
5	Cobertura del mercado	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
6	Participación del mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	2	0,1
7	Ubicación estratégica	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	1	0,03
8	Parqueadero privado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1
9	Seguridad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,24</b>		<b>3,11</b>		<b>2,36</b>		<b>1,77</b>

VALORES DE LA CLASIFICACIÓN	
4	FORTALEZA PRINCIPAL
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD PRINCIPAL

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## **2.11 Propuesta estratégica.**

Para desarrollar una propuesta estratégica adecuada, se deberá fijar objetivos que permitan dar lugar al cumplimiento de las metas propuestas.

Además se deben crear políticas, reglas, normas y directrices que permitan un funcionamiento efectivo de la empresa, y un desempeño cordial entre compañeros de trabajo y directivos. De la misma forma cumplir con los requerimientos de los clientes quienes exigirán calidad y excelencia del servicio que reciben, permitiendo de esta manera desarrollar un posicionamiento en el mercado local y sus zonas de influencia.

### **2.11.1 Definición del negocio**

A continuación se procede a definir los siguientes puntos:

#### **¿Cuáles son los clientes?**

- Personas que utilicen el servicio de delicatessen food, de manera habitual.
- Los individuos que reflejan / muestran un gusto por productos de delicatessen.
- Poseer un nivel socioeconómico medio a medio alto.

#### **¿Cuál es la necesidad del cliente?**

- Cuidado de su salud con alimentos adecuados
- Gusto por el servicio personalizado
- Calidad en la atención

### **¿Cómo satisfacer esta necesidad?**

Al realizar la oferta del servicio de delicatessen en la ciudad de Santo Domingo, se dará la opción a las personas para que adquieran productos y servicios de esta categoría y por lo tanto ya no tengan que dirigirse a otras provincias para disfrutar este servicio.

Por lo tanto el objetivo del proyecto es brindar productos y servicio personalizados de calidad diseñados para todas las personas de Santo Domingo que gustan de consumir alimentos saludables.

### **Principios de gestión gerencial**

La administración de la empresa, para cumplir con su misión se basará en los siguientes principios:

**Enfoque centrado en el cliente.**- Lo primordial es centrarnos en los clientes (personas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos)

**Preocupación por la mejora continua.**- “Es la responsabilidad de estar en constante capacitación, bajo el concepto de no estar satisfechos y estar siempre en la búsqueda de la calidad. La calidad siempre puede mejorarse.”<sup>13</sup>

**Prevención.** –“La calidad no se consigue mediante la inspección sino mediante la prevención.”<sup>14</sup>

**Cooperar con proveedores.**- Se deben crear lazos entre la organización y los proveedores, se debe realizar una selección estricta de los mismos, la misma que esté basada en calidad, eficiencia, eficacia, etc.

---

<sup>13</sup> **MENESES Álvarez Edilberto**, Preparación y evaluación de Proyectos, Ecuador 2004, editorial

<sup>14</sup> **BACA Urbina Gabriel**, Evaluación de Proyectos, MC. CRAW-Hill, México 2002

## **Valores Corporativos**

**Honestidad.-** En todas y cada una de las operaciones y/o funciones en la organización.

**Puntualidad.-** En el cumplimiento de todas y cada una de sus actividades y obligaciones, ya que se debe tener en cuenta que el tiempo es un recurso con mucho valor debido a que no se puede recuperar el tiempo perdido.

**Respeto.-** para con sus compañeros, clientes, teniendo en cuenta la cortesía y el buen trato.

**Responsabilidad.-** Cuando se ejecuta las diferentes funciones con pasión y entrega dando el mayor esfuerzo y el mejor desempeño en cada una de las actividades que se realice.

### **2.11.2 Visión**

***“SER UNA EMPRESA QUE OFERTA PRODUCTOS PERSONALIZADOS EN SANTO DOMINGO, CUMPLIENDO CON LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES Y PROCESOS DE CALIDAD A TODO NIVEL, SIENDO NUESTRO COMPROMISO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, A TRAVÉS DE UNA CONDUCTA ÉTICA CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DE SANTO DOMINGO Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA”.***

### **2.11.3 Misión**

***“Crear sensaciones para satisfacer tus sentidos”.***



## **2.11.4 Análisis FODA**

### **2.11.4.1 Matriz Axiológica**

Permite definir la relación entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante la asignación de pesos ponderados.

Se establece un patrón de acciones consecuentes que generan prioridad de atención y desarrollo de estrategias.

**MATRIZ No. 1**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA**

PONDERACIÓN	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
<b>FORTALEZAS</b>										
Marcas reconocida en el mercado										#
Ubicación estratégica										#
Personal calificado										#
Precio altamente competitivo										#
Clientes potenciales									#	
Distribución orientada al segmento objetivo									#	
Procesos sencillos y manejables									#	
Producto sensorialmente aceptable por el cliente									#	
<b>OPORTUNIDADES</b>										
Crecimiento de la demanda										#
Mejora de la atención al cliente										#
Capacitación continua al personal.									#	
Acceso a tecnología de información								#		
Adquisición de instalaciones							#			
Nuevos servicios							#			
Asesoría administrativa eficiente									#	
adquisición de equipos e instrumentos									#	
mayor posicionamiento en el mercado									#	
<b>DEBILIDADES</b>										
Recursos financieros limitados			#							
Capacidad instalada básica				#						
Posicionamiento en l mercado			#							
Recursos humanos limitados	#									
Local no es propio		#								
Falta de parqueadero exclusivo		#								
Antecedentes de consumo de servicio	#									
Sistema de información administrativo básico			#							
Horario de atención				#						
Procesos estandarizados	#									
Sueldo inicial acorde a necesidades	#									
<b>AMENAZAS</b>										
Crisis socio económica				#						
Enfermedades fitosanitarias	#									
Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento			#							
Cambio de políticas gubernamentales			#							
Competencia				#						
Incremento de los cánones de arriendo				#						
culminación de contrato de arrendamiento				#						

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 2.11.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

### MATRIZ No. 2

#### ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Marcas reconocida en el mercado	0,1	4	0,4
2.-	Ubicación estratégica	0,1	4	0,4
3.-	Personal calificado	0,1	4	0,4
4.-	Precio altamente competitivo	0,02	4	0,08
5.-	Clientes potenciales	0,02	3	0,06
6.-	Distribución orientada al segmento objetivo	0,02	3	0,06
7.-	Procesos sencillos y manejables	0,02	3	0,06
8.-	Producto sensorialmente aceptable por el cliente	0,02	3	0,06
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Recursos financieros limitados	0,05	1	0,05
2.-	Capacidad instalada básica	0,05	1	0,05
3.-	Posicionamiento en el mercado inicial	0,1	1	0,1
4.-	Recursos humanos limitados	0,1	2	0,2
5.-	Local no es propio	0,02	1	0,02
6.-	Falta de parqueadero exclusivo	0,03	1	0,03
7.-	Antecedentes de consumo de servicio	0,03	2	0,06
8.-	Sistema de información administrativo básico	0,02	2	0,04
9.-	Horario de atención	0,1	1	0,1
10.-	Procesos estandarizados	0,1	1	0,1
11.-	Sueldo inicial acorde a necesidades	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,27</b>
<b>Valor</b>		<b>El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1</b>		
<b>0,0</b>	Sin importancia			
<b>0,1</b>	Muy importante			
<b>Clasificación del factor externo clave</b>				
<b>4</b>	Excelente			
<b>3</b>	Arriba del promedio			
<b>2</b>	Nivel promedio			
<b>1</b>	Deficiente			
<b>Valor Ponderado</b>				
<b>4</b>	Más alto posible			
<b>3</b>	La empresa mantiene una posición sólida.			
<b>2,5</b>	Promedio			
<b>1</b>	Más bajo posible			
Caracteriza a las empresas que son débiles internamente				

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### 2.11.4.3 Matriz de evaluación de Factores Externos

#### MATRIZ No. 3 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Crecimiento de la demanda	0,1	4	0,4
2.-	Mejora de la atención al cliente	0,1	4	0,4
3.-	Capacitación continua al personal.	0,1	4	0,4
4.-	Acceso a tecnología de información	0,05	4	0,2
5.-	Adquisición de instalaciones	0,08	3	0,24
6.-	Nuevos servicios	0,1	3	0,3
7.-	Asesoría administrativa eficiente	0,05	3	0,15
8.-	adquisición de equipos e instrumentos	0,04	3	0,12
9.-	mayor posicionamiento en el mercado	0,04	3	0,12
	<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Crisis socio económica	0,05	2	0,1
2.-	Enfermedades fitosanitarias	0,1	1	0,1
3.-	Dificultad de acceso a fuentes de financiamiento	0,05	1	0,05
4.-	Cambio de políticas gubernamentales	0,01	2	0,02
5.-	Competencia	0,05	2	0,1
6.-	Incremento de los cánones de arriendo	0,08	2	0,16
7.-	culminación de contrato de arrendamiento	0,04	2	0,08
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,82</b>
	<b>Valor</b>	<b>El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1</b>		
<b>0,0</b>	Sin importancia			
<b>0,1</b>	Muy importante			
	<b>Clasificación del factor externo clave</b>			
<b>4</b>	Excelente			
<b>3</b>	Arriba del promedio			
<b>2</b>	Nivel promedio			
<b>1</b>	Deficiente			
	<b>Valor Ponderado</b>			
<b>4</b>	Más alto posible			
<b>3</b>	La empresa responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas presentes en el sector			
<b>2,5</b>	Promedio			
<b>1</b>	Más bajo posible			
	La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.			

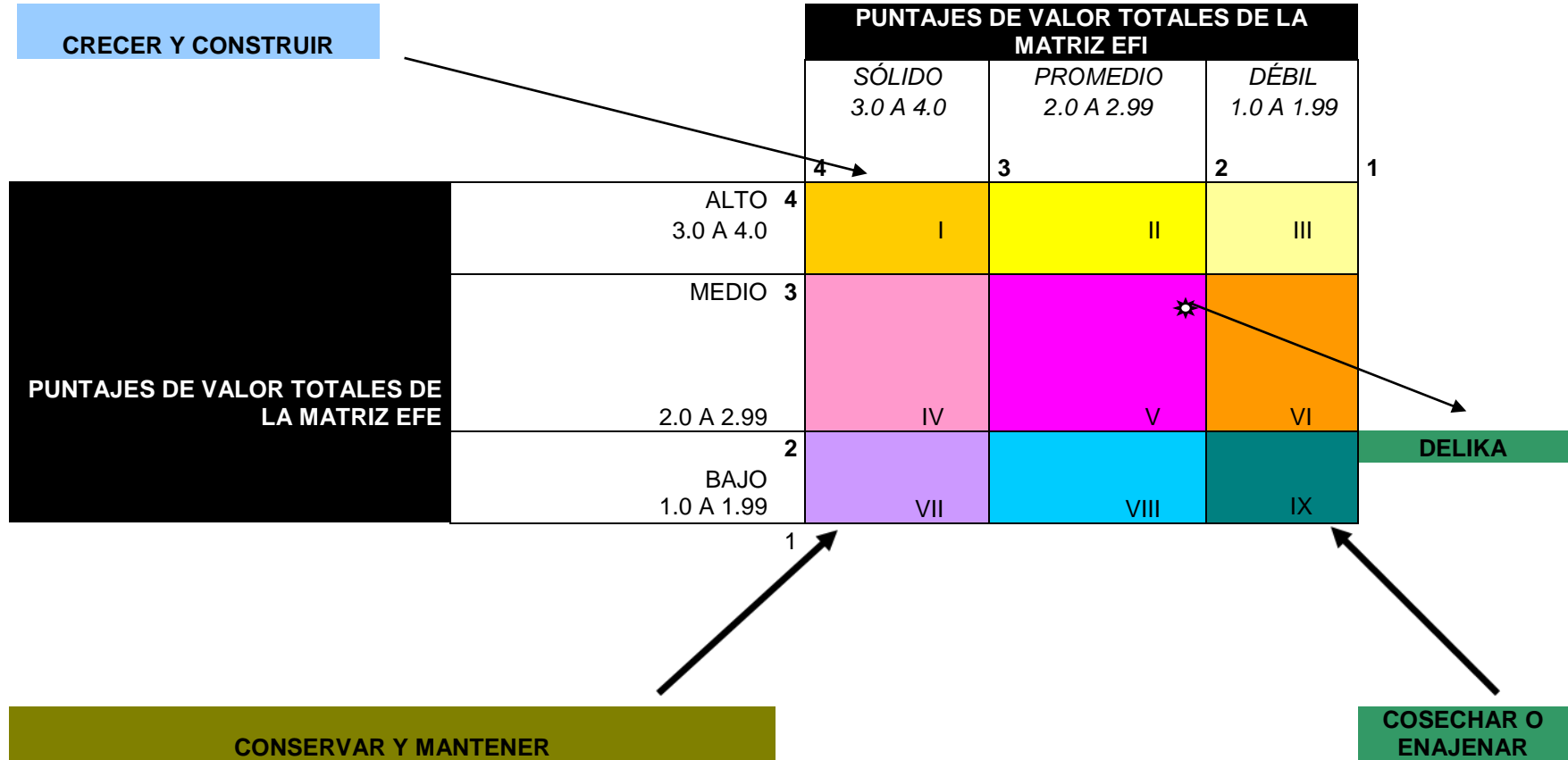
**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

2.11.4.4 Análisis Matriz FODA

MATRIZ No. 4

**MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Según los datos que se establecen en las matrices presentadas, la empresa DÉLIKA posee ventajas competitivas en cuanto a su ubicación, procesos y distribución, sin embargo los inconvenientes que puede generar la falta de recurso financiero necesario para la empresa hará que la organización recurra a instituciones gubernamentales como la CFN que posee asignación de recursos para impulsar las pequeñas y medianas empresas, además las oportunidades de crecimiento de la empresa son óptimas pudiendo obtener crecimiento sostenido y sustentable, por otro lado las amenazas son aspectos que todas las organizaciones atraviesan más aún empresas PYMES que su labor está más enfocada al desarrollo de oportunidades de negocio en sectores estratégicos de la economía que han sido sub explotados o desatendidos.

### **Programas y planes para el fortalecimiento institucional**

Para que se cumplan los objetivos antes mencionados se procede a proponer los siguientes planes.

#### **Programas**

- Programas de Investigación
- Desarrollo y adiestramiento del talento humano.
- Programas de Innovación sobre servicios personalizados.

#### **Planes**

- Capacitación del talento humano
- Métodos de Información
- Plan de investigación sobre nuevos servicios.
- Búsqueda constante de la calidad total.

Todas las acciones están encaminadas a lograr el fortalecimiento de la empresa y la eficiencia en cada una de las actividades, con el fin de poder posicionarse en el mercado.

## **Estrategias y Tácticas**

### **Selección de las estrategias**

Se puede definir a la estrategia Kaizen como: " el proceso continuo de análisis de situación para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los productos, servicios y procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación).<sup>15</sup>

Una vez analizados los primeros parámetros sobre la utilización de las estrategias, el autor plantea la utilización directa de la estrategia Kaizen, debido a que se pretende lograr liderazgo en costos, mediante la utilización de la mejora continua, gradual y ordenada, además esta técnica busca la diferenciación del servicio que brindará DELIKA, en donde la base principal es brindar un servicio de calidad, con un costo adecuado a la producción del servicio.

El objetivo es obtener resultados no sólo en el corto plazo sino y por sobre todas las cosas en el largo plazo, la competitividad de la organización. Busca la mayor participación del mercado con la mayor rentabilidad sobre la inversión, mediante el incremento del valor agregado por empleado y los mejores índices de satisfacciones por parte de clientes y consumidores.

Razón por la cual se plantea en primer lugar la utilización de la Estrategia Kaizen, la misma que busca encontrar la manera eficaz y eficiente de reducción de costos, la forma de lograrlo es mediante la utilización de la

---

<sup>15</sup> D:\Estrategis Kaizen\_Artículo en Sappiens\_com.htm

mejora continua Kaizen, lo que busca es gestionar los costos más no recortarlos, Kaizen lo que hace es supervisar los procesos de desarrollo, en la producción y venta de servicios, al mismo tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos en niveles objetivos.

### **Estrategias enfocadas al producto**

En la ciudad de Santo Domingo, al momento no existen empresas que se dediquen a la prestación de servicios de una manera eficiente para el consumo local en lo que servicio de delicatessen se refiere, nuestros mayores competidores se encontrarían en zonas de empresas enfocadas al self-service, principalmente en lo que se refiere a Supermaxi y Mi comisariato, las que cuentan con grandes emplazamientos, los cuales se encuentran localizados en las mejores zonas de la ciudad y reconocidos a nivel nacional.

### **Estrategias enfocadas al precio**

Se procede a explicar la definición de precio, entendiéndose por precio a la cantidad monetaria que se le asigna a un bien o servicio. Además cabe recalcar que los precios del servicio de delicatessen serán los mismos que oscilan en las ciudades de Quito y Guayaquil, con pequeñas variaciones debido a promociones o descuentos que se realicen por apertura de la empresa o por fechas especiales.

Para poder cumplir con esta estrategia se debe tomar en consideración las siguientes observaciones.

- Fijación de precios psicológicos
- Crear alianzas con las empresas que tengan actividades económicas en Santo Domingo, para ofrecerles alternativas como la organización de campeonatos internos y externos entre instituciones de la ciudad.
- El precio girará en base a tres elementos importantes: La competencia,



costo, utilidad.

### **Estrategias enfocadas a la plaza**

La plaza o los canales de distribución son los conductos a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores.<sup>16</sup>

En la mayoría de organizaciones y/o empresas existen intermediarios, por la cual pasan los productores de bienes o servicios, hasta que llegan al consumidor final, cada uno de los elementos que intervienen en esta cadena tiene sus propias necesidades específicas, las cuales se las debe considerar para llegar a satisfacer al usuario final.

Se ha procedido a definir el canal de nivel cero porque es el nivel más simple de poder tener un contacto directo con el cliente, sin intermediarios.

### **Estrategias enfocadas a la promoción y publicidad**

Para hablar de promoción y publicidad, primero se debe conocer qué es la comunicación, ya que es mediante ella que nos daremos a conocer. Cuando se habla de comunicación social, se busca transmitir la esencia de la empresa, lo que somos, para lo que hemos sido creados.

“la estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más; y, nada menos.”<sup>17</sup>

Al momento de dar a conocer lo que somos y lo que ofrecemos de una manera clara, persuasiva, pero simple logramos entablar una comunicación con nuestro cliente y así obtenemos una retroalimentación.

---

<sup>16</sup>TORRES Virgilio, Glosario de MKT, .Mc. Graw Hill

<sup>17</sup> www.gestiopolis.com

Para dar a conocer nuestra empresa es fundamental la promoción y la publicidad, siendo estas dos estrategias muy importantes, es por esta razón que la promoción y la publicidad son imprescindibles para el éxito de la empresa, sumada a la excelencia en la calidad del servicio, nos ayudara a posesionarnos en el mercado, motivo por el cual se procedió a seleccionar los siguientes medios de comunicación:

- Televisión
- Diarios
- Página web
- Radio

### **Televisión**

Tomando en consideración publicar en televisión, se requiere la elaboración de un comercial de 10", el cual podría ser transmitido por Zaracay TV o Majestad TV, canales locales. Referencialmente se podría proponer:

**CUADRO No. 24**  
**COSTO DE LA PUBLICIDAD EN ZARACAY TV**

Duración	Tipo	Precio Unitario	Veces x Semana	Total Semana	Total
10 Segundos	Comercial	15	3	4	180
30 Segundos	Comercial	35	2	4	280
10 segundos	Realización del com	50			50
				<b>Total</b>	<b>510</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Prensa Escrita

Se podría publicar en diario La Hora, anuncios del servicio de delicatessen con las siguientes características según sugerencias del personal de diario la Hora: dos publicaciones a la semana por el lapso de un mes. En el cuál se pretende realizar dos anuncios, el primero se lo realizara en  $\frac{1}{4}$  de página, y el segundo en  $\frac{1}{8}$  de página por el siguiente mes.

**CUADRO No. 25**  
**COSTO DE LA PUBLICACIÓN EN DIARIO LA HORA**

Tipo	Tamaño	Característica	Precio Unitario	Veces x sema	Total semana	Total
H	3 columnas x 15 cm	Full color	120	2	4	960
E	3 columnasx 20 cm	Full color	161,28	3	4	1935,36
					<b>total</b>	<b>2895,36</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Tarjeta de presentación

Se utilizará tarjetas de presentación, las mismas que permitirán desarrollar posibles negocios estratégicos con empresas o instituciones.

**CUADRO No. 26**  
**COSTO DE LAS TARJETAS DE PRESENTACIÓN**

Detalle	Precio
Tarjetas de Presentación en papel Couché Brillante 300gramos 1000 unidades	65,00

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Página Web

Se debe tener en consideración la posibilidad de publicación de la página Web, en la cual se describen las bondades del servicio de delicatessen, en la cual se promocionan los aspectos más importantes del servicio, ya que el

Internet es uno de los medios más utilizados y de fácil acceso para el segmento de mercado al cual está dirigido nuestro proyecto.

**CUADRO No. 27**  
**COSTO DE LA PÁGINA WEB**

Características	Precio
Diseño de la página	500
Programación del sitio	
Hospedaje un año	
<b>Total</b>	<b>500</b>
<b>Iva</b>	<b>60</b>
<b>Total</b>	<b>560</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Radio

Publicitar por radio Zaracay; y/o, Majestad cuñas publicitarias, ya que no los medios de difusión con mayor audiencia en Santo Domingo y sus zonas aledañas.

**CUADRO No. 28**  
**COSTO DE LA PUBLICACIÓN EN RADIO**

Tipo	Duración	Emisora	Precio	Repeticiones	Total
Cuña	30 segundos	Zaracay	4,25	200	850
cuña	30 segundos	Festival	0,67	300	201
<b>Total</b>					<b>1051</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## **CAPITULO III: ESTUDIO TECNICO**

En este capítulo se analizará las máquinas y el tamaño de la infraestructura requeridas para la elaboración de los productos de delicatessen y alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.1 Decisión de Localización**

#### **Localización del Proyecto**

##### **Macro localización**

La República del Ecuador posee una extensión de 255.970 Km<sup>2</sup>, su capital es Quito, su puerto principal es Guayaquil, sus límites son al Norte con Colombia, al Sur y Este con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico, su población estimada en el año 2002 es de 12'879.499 habitantes, su idioma es el español, su moneda es el dólar, está dividido en regiones: Costa, Sierra, Oriente o Amazonía e Insular o Galápagos.

DÉLIKA CA, se ubicará en la ciudad de Santo Domingo provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; es decir, en la Región Costera, perteneciente a la zona noroccidental del país. Su extensión es de 3.857 km<sup>2</sup>., limita al Norte y Este: con Pichincha. Al Noroeste con Esmeraldas. Al Oeste con Manabí. Al Sur con Los Ríos. Al Sureste con Cotopaxi. Santo Domingo tiene una población estimada en el año 2010 de 335,712 habitantes, posee terrenos fértiles para la agricultura y la ganadería, a una altitud de 655 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 22 grados centígrados con humedad de 90% y precipitaciones anuales de 4257 mm.

Para analizar de manera óptima la localización, se debe analizar los siguientes aspectos:

a) **Medios y costos del transporte.** Los medio de transporte que llega hasta el sitio donde se ubicará el DELIKA son variados desde transportación pública hasta la accesibilidad de vehículos particulares, que en el primer caso cobra una tarifa de servicio popular; además, las calles principales están colindando con el sitio donde se ubicará DELIKA, lo cual permite tener a la mano, transporte a toda hora.

b) **Disponibilidad de Mano de Obra.** La Mano de Obra más cercana está en la ciudad de Santo Domingo, y en los alrededores de la zona donde se ubicará el DELIKA.

c) **Estructura impositiva legal.** El marco Legal estipula la exoneración de impuestos prediales o rústicos y sus adicionales, excepto adicionales para educación elemental para el Fondo Nacional de Medicina Rural y para la construcción y equipamiento de hospitales, Cuerpo de Bomberos, etc..

### **Análisis cualitativo para el Macro Ambiente**

En el Cuadro No. 23, se aplicará un modelo para determinar la localización apropiada del DELIKA. CA.

**CUADRO No. 29**  
**MODELO PARA LA MACROLOCALIZACION ÓPTIMA**

FACTOR RELEVANTE	CIUDAD	SANTO DOMINGO		QUITO		GUAYAQUIL	
	PESO ASIGNADO	CALIF.	CALIF. POND.	CALIF.	CALIF. POND.	CALIF.	CALIF. POND.
M.O. Disponible	0.3	7	2.1	5	1.5	2	0.6
M.P. Disponible	0.25	6	1.5	5	1.25	3	0.75
Transporte	0.23	8	1.84	6	1.38	1.5	0.345
Cercanía del mercado	0.22	8	1.76	6	1.32	2	0.44
TOTAL	1		7.20		5.45		2.13

**Fuente:** Investigación de Campo, Preparación y evaluación de proyectos Ec. Edilberto Meneses Álvarez  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

En el Cuadro No. 23 determinamos que, la mejor alternativa para escoger el sitio donde se ubicará y construirá el DELIKA CA, será la ciudad de Santo Domingo por tener mayor puntuación ponderada, con un valor de 7,20 de ponderación.

**MAPA No. 1**  
**PLANO DE LA UBICACIÓN DELA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE**  
**LOS TÁCHILAS EN LA ZONA CENTRAL DEL ECUADOR**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### **Micro localización**

La micro localización busca seleccionar el emplazamiento óptimo del proyecto, describiendo:

**Las características y costos de terreno.-** En nuestro caso el emplazamiento donde funcionará la empresa, ya ha sido negociado satisfactoriamente y se hará contrato por un año con posibilidad cierta de renovación.

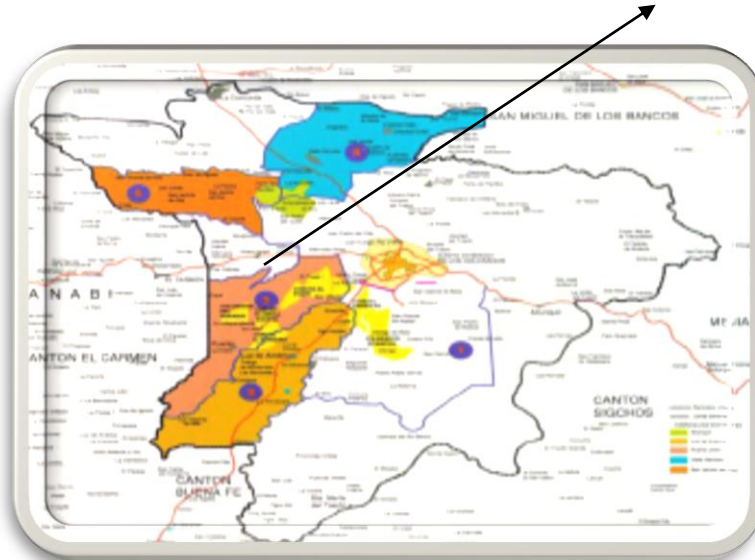
**Dirección del emplazamiento.-** Para comodidad de nuestros clientes DELIKA estará ubicada en la Av. Río Putumayo y Av. Tsáchilas. Lugar estratégico por la afluencia de personas y la cercanía de importantes

empresas como CNEL, Gobierno provincial, lugar amplio para las reuniones de compañeros de trabajo, familias.

- a) **Actitud de la comunidad.** DELIKA CA, y su emplazamiento, no generará molestias a los habitantes de sus alrededores; además, permitirá el desarrollo de la ciudad y creará fuentes de trabajo para la comunidad.
- b) **Disponibilidad de servicios básicos.** La propiedad ya cuenta con servicios de luz, agua y alcantarillado, y redes telefónicas, lo que permite un mejor desarrollo del proyecto.

### MAPA No. 2

#### PLANO DE UBICACIÓN DE DELIKA EN LA ZONA

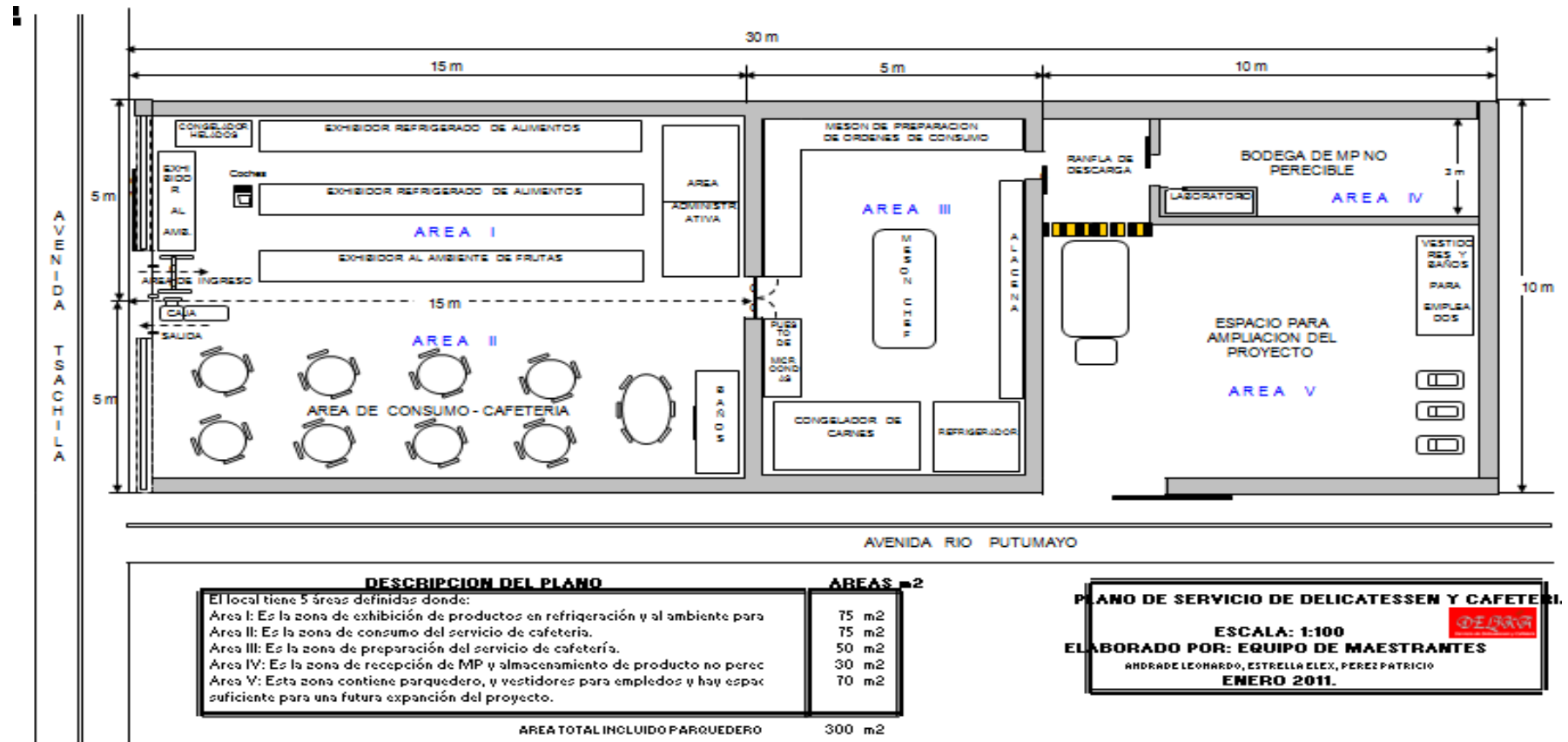


**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



3.2 Tamaño de las Instalaciones del Proyecto

FIGURA No. 5  
PLANOS ARQUITECTÓNICOS



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### **3.3 Descripción de la propiedad, planta, maquinaria y equipos**

#### **3.3.1 Propiedad y Planta**

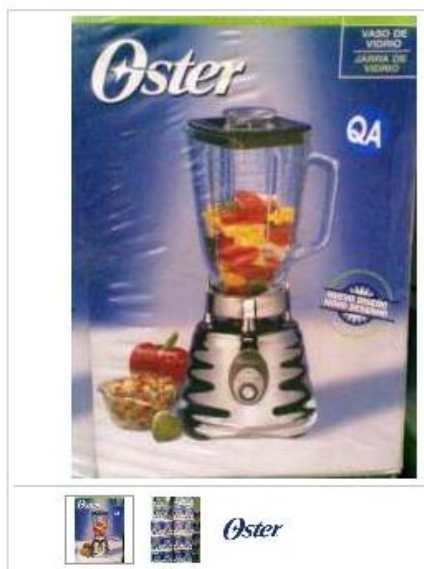
La propiedad está ubicada en las calles Rio Putumayo y Avenida Tsáchilas, es un lugar céntrico esquinero donde existe las posibilidades de estacionamiento tanto en la parte frontal como lateral, en el capítulo 3.2 se describe el local con las dimensiones establecidas en un plano esquemático donde se especifican las dimensiones y el layout de las instalaciones, equipos y maquinarias. El fundamento e mantener una buena imagen al cliente, como también la funcionalidad de cada una de las actividades operativas del delicatesen.

En esta sección haremos una breve descripción de los equipos de producción requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Planeación Estratégica.

#### **3.3.2 Maquinaria y Equipos**

Este proyecto contempla la adquisición de 3 licuadoras de velocidad variable para la elaboración de batidos de frutas, los equipos tienen carcasa de alta resistencia, capacidad de licuado es de máximo 1 litro.

**FIGURA No. 6**  
**LICUADORA OSTER**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 30**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>OSTER</b>
Potencia	186 Watts
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	3 Kg

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Tostadoras

Las tostadoras son 3 y de marca Black Decker de dos servicios.

**FIGURA No. 7**  
**TOSTADORA**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 31**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>BLACK DECKER</b>
Potencia	373 Watts
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	5 Kg
Medidas	1,4m x 1m x 0,9 m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Microondas

El microondas servirá para calentar los productos antes de ser servidos al cliente cuando sea necesario.

**FIGURA No. 8**  
**MICROONDAS**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 32**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>QSG-800</b>
Potencia	400 Watts
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	15 Kg
Medidas	0,70m x 0,40 x 0,30m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Refrigerador

El equipo permitirá mantener los productos que requieran ser conservados en refrigeración tales como frutas, vegetales y conservas.

**FIGURA No. 9**  
**REFRIGERADOR**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 33**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>RS21DDSW</b>
Potencia	746 Watts
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	120 Kg
Medidas	0,90m x 0,72 x 1,46m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## Congelador

El congelador permitirá congelar los cárnicos y productos de origen animal para evitar la contaminación cruzada con otros productos.

**FIGURA No. 10**  
**CONGELADOR**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 34**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

MODELO	INDURAMA CI 400
Motor	2 HP
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	70 Kg
Medidas	2m x 1m x 0,9 m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### Exhibidor refrigerado Inox 4m x 1m

El Equipo de permitirá exhibir productos preparados que requieran refrigeración.

**FIGURA No. 11**  
**EXHIBIDOR REFRIGERADO INOX 4M X 1M**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 35**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>RP-60V</b>
Motor	373 watts
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	70 Kg
Medidas	4m x 1m x 0,9 m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



### Exhibidor no refrigerado Inox 4m x 1m

El equipo permitirá exhibir productos elaborados que no requieran refrigeración y sean de venta rápida.

**FIGURA No. 12**  
**EXHIBIDOR NO REFRIGERADO INOX 4M X 1M**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 36**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>RP-60V</b>
Material	Inox
Diámetro del Tornillo L/D	4m x 1m x 0,90m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### Congelador de Helados 1,5m x 1m x 0,90m

El Equipo de congelación permite mantener los helados a una temperatura nominal 6 grados centígrados, el mismo que posee un rango de ajuste desde 15 hasta 2 grados centígrados.

**FIGURA No. 13**  
**CONGELADOR DE HELADOS**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 37**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>BOSCH</b>
Motor	2 HP
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	50 Kg
Medidas	1,4m x 1m x 0,9 m

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### **Rebanadora de Jamón y carnes**

El Equipo rebanador es de material inox de grado alimenticio, con protección mecánica en su cuchilla de corte y piezas de fácil desmontaje para su limpieza. Este equipo tiene una capacidad de producción de hasta 50 Kg/ hr.

**FIGURA No. 14**  
**REBANADORA DE JAMÓN Y CARNES**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 38**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

<b>MODELO</b>	<b>55-300 CL</b>
Motor	½ HP
Frecuencia	60 Hz
Voltaje	110 V
Peso	26 Kg
Medidas	585 x 500 x 455

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### **3.4 Estimación de Costos de los Bienes de Capital**

Los costos de inversión de DéliKa se dividen en Infraestructura y Equipos de Producción.

### 3.4.1 Costos de Infraestructura

Los costos de infraestructura son menores porque estamos arrendando el local.

**CUADRO No. 39**  
**COSTOS DE INFRAESTRUCTURA**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
sillas para mesa	38	\$ 40,00	\$ 1.520,00
sillones de oficina	3	\$ 90,00	\$ 270,00
puesto de trabajo	2	\$ 190,00	\$ 380,00
mesas de servicio sencilla (4p)	8	\$ 50,00	\$ 400,00
Mesa familiar	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Teléfonos	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Computadora	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Impresora	1	\$ 800,00	\$ 800,00
archivador de oficina	1	\$ 180,00	\$ 180,00
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>\$ 2.295,00</b>	<b>\$ 5.295,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### 3.4.2 Costos de Materiales, suministros y aseo

Los costos de materiales y suministros son:

**CUADRO No. 40**  
**MATERIALES Y SUMINISTROS**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Almohadillas	12	\$ 1,20	\$ 14,40
Carpetas folder	24	\$ 2,20	\$ 52,80
Sellos normales	6	\$ 4,50	\$ 27,00
Saca grapas	3	\$ 1,20	\$ 3,60
Grapadoras	3	\$ 5,15	\$ 15,45
Perforadoras	3	\$ 4,10	\$ 12,30
Grapas (caja)	12	\$ 3,90	\$ 46,80
Papel de impresión resmas	12	\$ 4,20	\$ 50,40
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>\$ 26,45</b>	<b>\$ 222,75</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 41**  
**MATERIALES DE ASEO**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ALCOHOL ANTISEPTICO litros	60	2,50	\$ 150,00
AMBIENTAL LIQUIDO	24	5,00	\$ 120,00
ATOMIZADOR 500ML	6	1,25	\$ 7,50
BOTIQUIN PARA PRIMEROS AUXILIOS	1	18,00	\$ 18,00
GUANTES DE LATEX par	96	1,40	\$ 134,40
CEPILLO PLASTICO	12	1,20	\$ 14,40
CEPILLO PARA PISO	12	2,00	\$ 24,00
TAMBOR CLORO EN PEPA	12	110,00	\$ 1.320,00
DESINFECTANTE CON FRAGANCIA litros	120	3,30	\$ 396,00
DESTAPADOR DE CAÑERIAS	6	2,00	\$ 12,00
DISPENSADOR DE JABON LIQUIDO PARA FUNDA	9	27,00	\$ 243,00
DISPENSADOR DE PAPEL HIGIENICO JUMBO	3	25,00	\$ 75,00
ESCOBAS DE NAYLON	24	3,00	\$ 72,00
ESCOBILLONES DE CERDAS DURAS	24	3,50	\$ 84,00
ESTROPAJO MIXTO PLASTICO ALUMINIO	60	0,30	\$ 18,00
ESTROPAJO LAVA-VAJILLA	60	0,35	\$ 21,00
FRANELA NO ROJA	12	1,70	\$ 20,40
FUNDAS PLASTICAS CON AGARRADERAS	48	4,00	\$ 192,00
JABON LIQUIDO 800 ml	60	3,30	\$ 198,00
LAVA VAJILLA 500 GR,	60	1,80	\$ 108,00
LIMPIA VIDRIOS	24	1,80	\$ 43,20
LIQUIDO PARA LIMPIAR VIDRIOS	24	3,50	\$ 84,00
TRAPEADORES 0,50M	12	7,50	\$ 90,00
TRAPEADORES 1M	12	12,00	\$ 144,00
TRAPEADORES MOPA LARGA	12	14,00	\$ 168,00
VALDE ESCURRIDOR	6	7,00	\$ 42,00
TOALLAS DE COCINA	12	3,50	\$ 42,00
TOALLAS DE BAÑO	60	1,50	\$ 90,00
TACHO DE BASURA	14	3,50	\$ 49,00
CONTROL DE PLAGAS	24	6,6	\$ 158,40
<b>TOTAL</b>	<b>909</b>	<b>277,5</b>	<b>4138,3</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 42**  
**MATERIALES**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
---------	----------	-----------------	--------------

**UNIFORMES DE PROCESO**

CAMISETAS	15	3	45
PANTALONES	9	5	45
BOTAS (PAR)	6	4	24
COFIAS DE TELA	15	1	15

**UNIFORMES DE SERVICIO**

PANTALONES DE MEZCLILLA	3	12	36
CHALECOS	9	10	90
CAMISAS	15	10	150
CORBATINES	9	4	36
COFIAS DE MALLA	15	0,5	7,5

**JEFATURA**

MANDILES	3	8	24
COFIAS	5	1	5
BOTAS (PAR)	2	4	8

**SECRETARIA**

FALDA	3	13	39
CHALECOS	3	10	30
CAMISAS	5	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>95,5</b>	<b>604,5</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### 3.4.3 Costos de Equipos de Producción

**CUADRO No. 43**  
**EQUIPOS DE PRODUCCIÓN**

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
3	Licuadora	65	195
3	Tostadoras	40	120
1	Microondas	160	160
1	Refrigerador	800	800
1	Congelador	1600	1600
2	Exhibidor Refrigerado Inox 4m x 1m	4000	8000
1	Exhibidor no refrigerado Inox 4m x 1m	2500	2500
1	Congelador de helados 1,5m x 1m	500	500
1	Rebanadora de Jamón y carnes	400	400
		Total maquinaria	14275

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### 3.4.4 Costos del Proceso de Producción

**CUADRO No. 44**  
**COSTOS DE PRODUCCIÓN**

MATERIA PRIMA INDIRECTA			
Cantidad	Materiales	Costo Unitario	Costo total
6 Pk	Servilletas	2	12
750 u	Cartoncitos para llevar	0,04	30
50 u	Platos	2	100
		TOTAL MPI	142

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



**CUADRO No. 45**  
**SANDUCHES**

	MATERIA PRIMA DIRECTA		Mes:1500 u
Cantidad	Productos	Costo Unitario	Costo Total
45 Kg	Jamón	1,5	67,5
45 Kg	Jamón de pollo	2	90
30 kg	Chorizo	1	30
30 Kg	Mortadela	1	30
22,5 Kg	Salami	2	45
15 Kg	Anillos de calamar	1,5	22,5
15 Kg	Pescado	2	30
60 Kg	Camarones	2,5	150
50 Kg	Verde	0,5	25
		TOTAL MPD	490

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 46**  
**POSTRES**

	MATERIA PRIMA DIRECTA		Mes= 1500 u
Cantidad	Producto	Costo Unitario	Costo Total
150 Kg	Helado vainilla	1,6	240
150 Kg	Helado chocolate	2	300
150 Kg	Crema de chocolate	1,5	225
7,5 Kg	Nuez	4	30
7,5 Kg	Caramelo	5	37,5
4,5 Kg	Mora	4	18
6 Kg	Frutilla	1	6
		TOTAL	856,5

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 47****POSTRES**

<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
6 Pk	Servilletas	2	12
750 u	vasitos plásticos	0,04	30
750	Cucharas plásticas	0,01	7,5
		<b>TOTAL MPI</b>	<b>49,5</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 48****PRODUCTO PARA EL FRÍO**

<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			<b>Mes = 1500 u</b>
<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
4,5 Kg	Café	3,5	15,75
15 Kg	Azúcar	1	15
4,5 kg	Capuchino	4	18
375 lt	Leche	0,6	225
	Té	0,06	30
4,5 kg	Chocolate	3	13,5
3,5 Kg	Canela	2	6
		<b>TOTAL MPD</b>	<b>323,25</b>
<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
6 Pk	Servilletas	2	12
750 u	vasitos plásticos	0,04	30
750	Cucharas plásticas	0,01	7,5
		<b>TOTAL MPI</b>	<b>49,5</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 49**  
**PRODUCTO PARA REFRESCARSE**

<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>		<b>Mes =1500 u</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Productos</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
500 u	Gaseosas	0,5	250
500 u	Agua mineral	0,25	125
10 u	Jugos de Papaya	1	10
50 u	Jugos de Melón	0,5	25
50 u	Jugos de Sandía	1	50
50 u	Naranja	0,3	15
10 u	Coco	1	10
30Kg	Mora	1,5	45
		<b>TOTAL MPD</b>	<b>530</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 50**  
**PRODUCTOS PARA REFRESCARSE**

<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
6 Pk	Servilletas	2	12
750 u	vasitos plásticos	0,04	30
750 u	Sorbetes plásticos	0,02	15
		<b>TOTAL MPI</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 51**  
**PICADAS**

MATERIA PRIMA DIRECTA			Mes:1500 u
Cantidad	Productos	Costo Unitario	Costo Total
45 Kg	Jamón	1,5	67,5
45 Kg	Jamón de pollo	2	90
30 kg	Chorizo	1	30
30 Kg	Mortadela	1	30
22,5 Kg	Salami	2	45
15 Kg	Anillos de calamar	1,5	22,5
15 Kg	Pescado	2	30
60 Kg	Camarones	2,5	150
50 Kg	Verde	0,5	25
		TOTAL MPD	490

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 52**  
**PICADAS**

MATERIA PRIMA INDIRECTA			
Cantidad	Materiales	Costo Unitario	Costo total
6 Pk	Servilletas	2	12
750 u	Cartoncitos para llevar	0,04	30
50 u	Platos	2	100
		TOTAL MPI	142

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 53  
COSTOS DE ENERGÍA**

<b>TOTAL CONSUMO DE ENERGÍA MAQUINARIA PROYECTO DÉLIKA S.A.</b>					
0,08 dólares vale Kw*Hora (26 días operativos equipos)					
<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Potencia Unitaria (Kw)</b>	<b>Potencia Total (Kw)</b>	<b>Horas Operativas día</b>	<b>Costo Kw*h* 26 días al mes</b>
3	Licuada	0,186	0,558	5	72,54
3	Tostadoras	0,373	1,11	4	115,44
1	Microondas	0,4	0,4	2	20,8
1	Refrigerador	0,746	0,746	15	290,94
1	Congelador	1,49	1,49	15	581,1
2	Exhibidor Refrigerado Inox 4m x 1m	0,373	0,746	16	310,336
1	Exhibidor no refrigerado Inox 4m x 1m	0	0	0	0
1	Exhibidor no refrigerado Inox 3m x 1m	0	0	0	0
1	Congelador de helados 1,5m x 1m	0,746	0,746	15	290,94
1	Rebanadora de Jamón y carnes	0,373	0,373	7	67,886
4	lámparas 2 X 32 W	0,032	0,128	4	13,312
			<b>Total maquinaria</b>	<b>Total Kwh</b>	<b>1763,294</b>
				<b>Valor Kwh* ( 0,08)</b>	<b>141,06352</b>
				<b>Pago dólares mes</b>	<b>141,06352</b>

**Pago Anual: 1692,76 dólares**

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 54**  
**COSTOS**

CALCULO DE PORCENTAJE DE MANO DE OBRA POR PRODUCTO ELABORADO						
Producto	CANTIDAD	MPD	MPI	MPD+MPI	% Total MPD+MPI	%MOD
Sándwich	3000	4048,5	204	4252,5	0,629976668	1434,22
Picaditas	1500	490	142	632	0,093626162	213,151
Postres	1500	856,5	49,5	906	0,134217251	305,562
Para el frío	1500	323,25	49,5	372,75	0,055220177	125,715
Para refrescarse	1500	530	57	587	0,086959742	197,974
<b>SANDWITCH</b>						
Costo de Proceso		MPD+MPI+%MOD+CIF				
Costo de Proceso		4048,5	204	1434,22	TOTAL =	5686,72
PVP	(Costo Proceso/#Unidades)*1,3					
	5686,72	3000	2,46			
<b>PICADITAS</b>						
Costo de Proceso		MPD+MPI+%MOD+CIF				
Costo de Proceso		490	142	213,151	TOTAL =	845,151
PVP	(Costo Proceso/#Unidades)*1,3					
	845,151	1500	<b>0,73</b>			
<b>POSTRES</b>						
Costo de Proceso		MPD+MPI+%MOD+CIF				
Costo de Proceso		856,5	49,5	305,562	TOTAL =	1211,56
PVP	(Costo Proceso/#Unidades)*1,3					
	1211,56	1500	<b>1,05</b>			
<b>PARA EL FRÍO</b>						
Costo de Proceso		MPD+MPI+%MOD+CIF				
Costo de Proceso		323,25	49,5	125,715	TOTAL =	498,465
PVP	(Costo Proceso/#Unidades)*1,3					
	498,465	1500	0,43			
<b>PARA REFRESCARSE</b>						
Costo de Proceso		MPD+MPI+%MOD+CIF				
Costo de Proceso		530	57	197,974	TOTAL =	784,974
PVP	(Costo Proceso/#Unidades)*1,3					
	784,974	1500	0,68			

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### **3.5 Proceso de Producción**

#### **3.5.1 Recepción de Materia Prima**

##### **3.5.1.1 Descarga de Camiones**

Chequeo visual de la carga: Una vez que llegan los camiones al local, el personal de recepción inspecciona que toda la documentación de la entrega esté en regla. Posteriormente realiza un chequeo visual de la carga para verificar que no haya contaminación física, química o biológica por el camión o durante el transporte. De encontrarse una contaminación por los aspectos mencionados, esa materia prima automáticamente es rechazada y notificada al proveedor.

##### **3.5.1.2 Muestreo y análisis de materia prima**

Consiste en coger una muestra representativa de la carga y llevarlo al laboratorio donde se realiza pruebas rápidas físico- químicas (PH, densidad, etc.) y organolépticas (color, olor, sabor y textura). Con estos resultados se acepta o rechaza la Materia prima de acuerdo a los estándares del negocio. Posteriormente se realizará pruebas más profundas como microbiológicas, acidez otras para ayudarle al proveedor a mejorar en este aspecto.

##### **3.5.1.3 Descarga de la materia prima**

Una vez pasado las pruebas del laboratorio, se descarga la materia prima mediante estiba y se direcciona de la siguiente manera: Si es producto no perecible se coloca en la bodega asignada para esta materia prima cumpliendo los estándares de almacenamiento y sistema FIFO. Si es producto perecible, pasa del camión a los mesones de preparación (presentaciones para venta final) y se los coloca en los exhibidores refrigerados.

#### **3.5.1.4 Finalización de Recepción**

Una vez finalizado la descarga y haber contabilizado las unidades entregadas, se adiciona la calificación de calidad en la documentación de entrega con la cual el proveedor puede cobrar en el departamento administrativo de acuerdo a los plazos de pagos establecidos en el contrato y el monto tiene relación directa con la cantidad y calidad de materia prima entregada.

#### **3.5.2 Servicio de Cafetería**

##### **3.5.2.1 Recepción de Clientes en cafetería**

Una vez que el cliente ingresa al establecimiento Delicatesen Food y no se dirige a los exhibidores de producto si no a las mesas de servicio de cafetería, un mesero acude a darle la bien venida, invitarles a tomar asiento y le entrega la carta de los productos que ofrece el local.

El cliente previamente recibe también la bien venida por parte de guardianía y deja sus cosas (bolso, mochila, fundas etc.) en el cancel destinado para este servicio.

##### **3.5.2.2 Toma de pedidos**

Una vez que el cliente solicita tomar el pedido, el mozo o personal de servicio se acerca a la mesa y escribe en su talonario de órdenes el pedido y despeja cualquier duda o consulta que le haga el cliente. Posteriormente la orden es trasladada hacia el área de elaboración y es colocada en el repisaría de órdenes por elaborar de acuerdo a la secuencia de llegada.



### **3.5.2.3 Preparación de pedidos**

De acuerdo a la secuencia de llegada de las órdenes, el personal de área interna prepara los pedidos cumpliendo estrictamente con los procedimientos de: Buenas prácticas de manufactura, Operacionales y Seguridad Industrial.

### **3.5.2.4 Servicio de pedidos al Cliente**

Una vez preparada la orden, el mozo de servicio se encarga de llevarlo hacia el cliente y además verifica que en la mesa estén todos los complementos o aderezos suficientes para el consumo. Durante el consumo del pedido, los mozos de servicio tienen que estar atentos a cualquier solicitud del cliente como por ejemplo, bebidas, más servilletas, etc.

### **3.5.2.5 Finalización del servicio**

Una vez que el cliente finaliza el consumo del pedido, el mozo atiende en lo referente a llevarle la cuenta a su mesa si así lo solicita el cliente. En caso de que el cliente se dirige a los exhibidores de alimentos y escoge algún pedio para llevar e incluso de la cafetería, se adiciona a la cuenta el costo de estos productos y al final todo es cancelado en caja.

### **3.5.2.6 Despedida del Cliente**

El cliente es despedido fraternalmente por todo el personal de servicio que se pone en contacto con él a la salida del local que son: cajera, acomodador de coches, y guardia.

### **3.5.3 Servicio de pedidos solo para llevar**

#### **3.5.3.1 Recepción de Clientes**

Una vez que el cliente es dado la bienvenida por parte de guardianía, y receptando sus pertenencias (bolsos, mochilas, fundas, etc.) en el cancel de entrada y se dirige a los exhibidores de alimentos, el personal de servicio tiene que estar atento ante cualquier consulta o ayuda que solicite el cliente durante la acción de recolección de productos.

#### **3.5.3.2 Proceso de facturación**

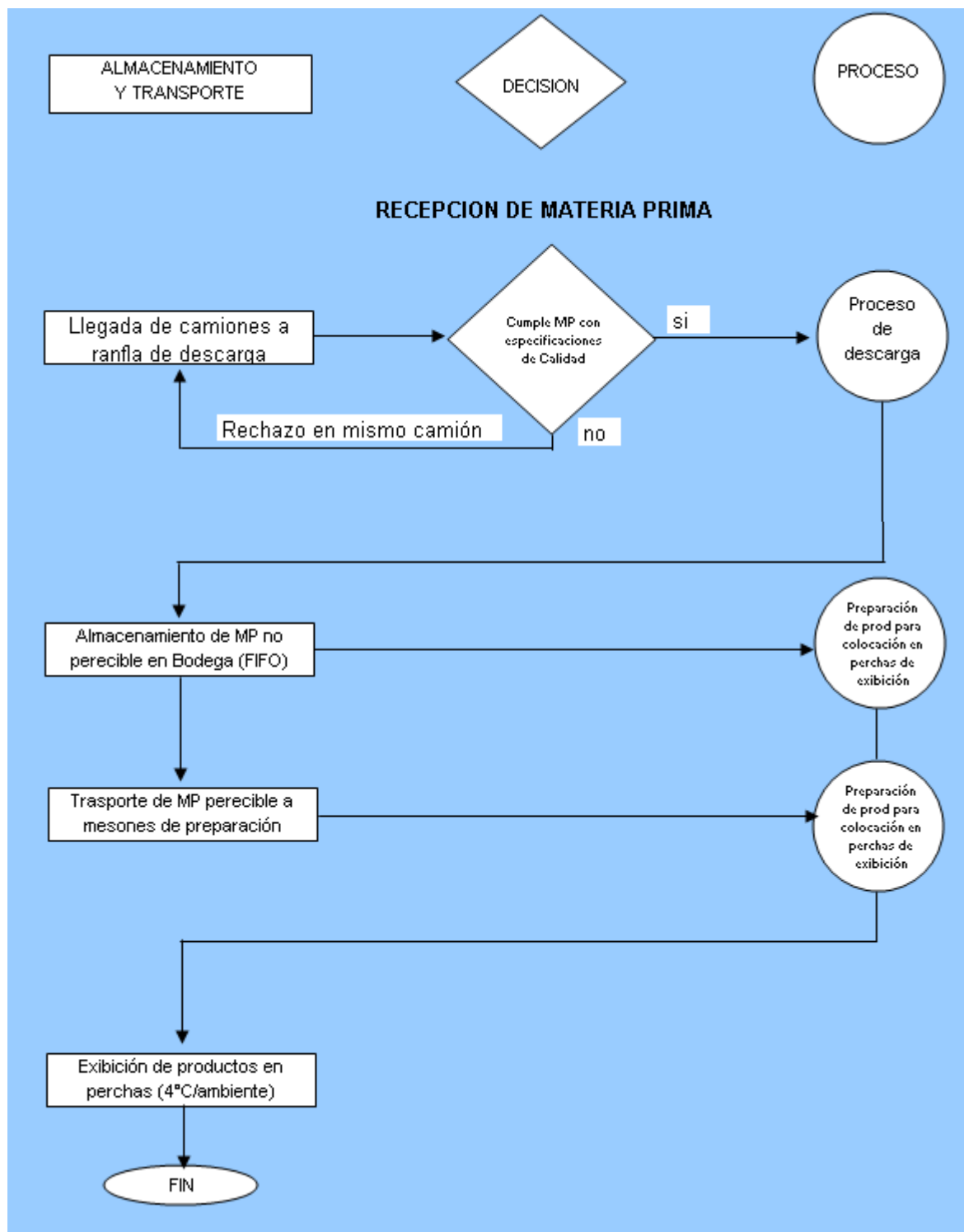
Finalizado la acción de recolección de productos a ser comprados por parte del cliente inclusive de la cafetería, se dirige a caja donde es descargado el coche y facturado cada uno de los víveres. La cancelación de los víveres en delicatessen food puede ser en efectivo o por tarjeta de crédito.

#### **3.5.3.3 Despedida del Cliente**

El cliente es fraternalmente despedido por todo el personal de servicio que se pone en contacto con él a la salida del local que son: cajera, acomodador de coches, y guardia. Si la compra es voluminosa, el acomodador de coches le ayuda a llevar la compra a su auto o a un taxi.

## 3.6 Flujoograma del Proceso de Producción

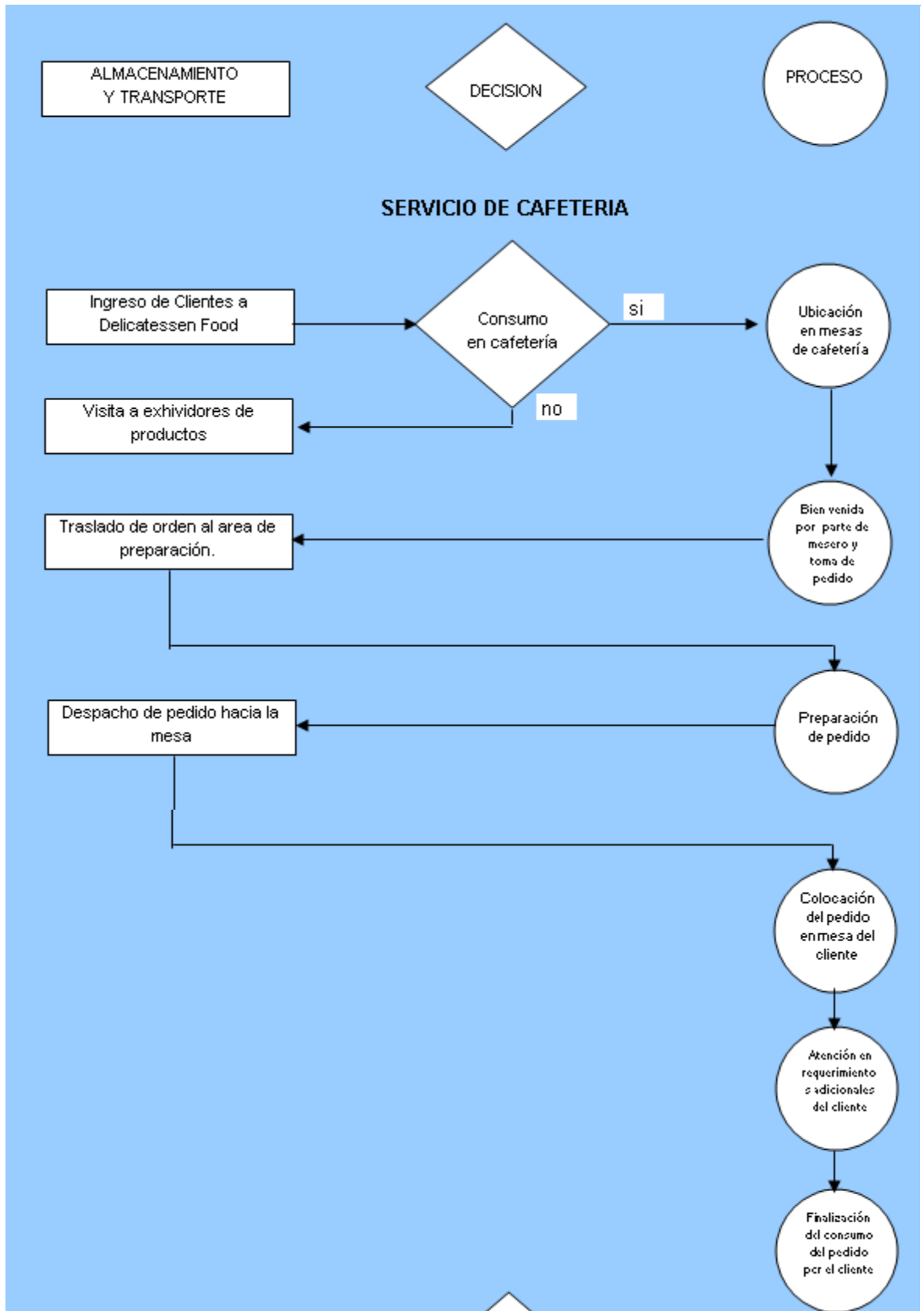
**FIGURA No. 15**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO RECEPCIÓN DE MP**



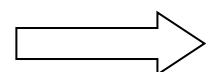
**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

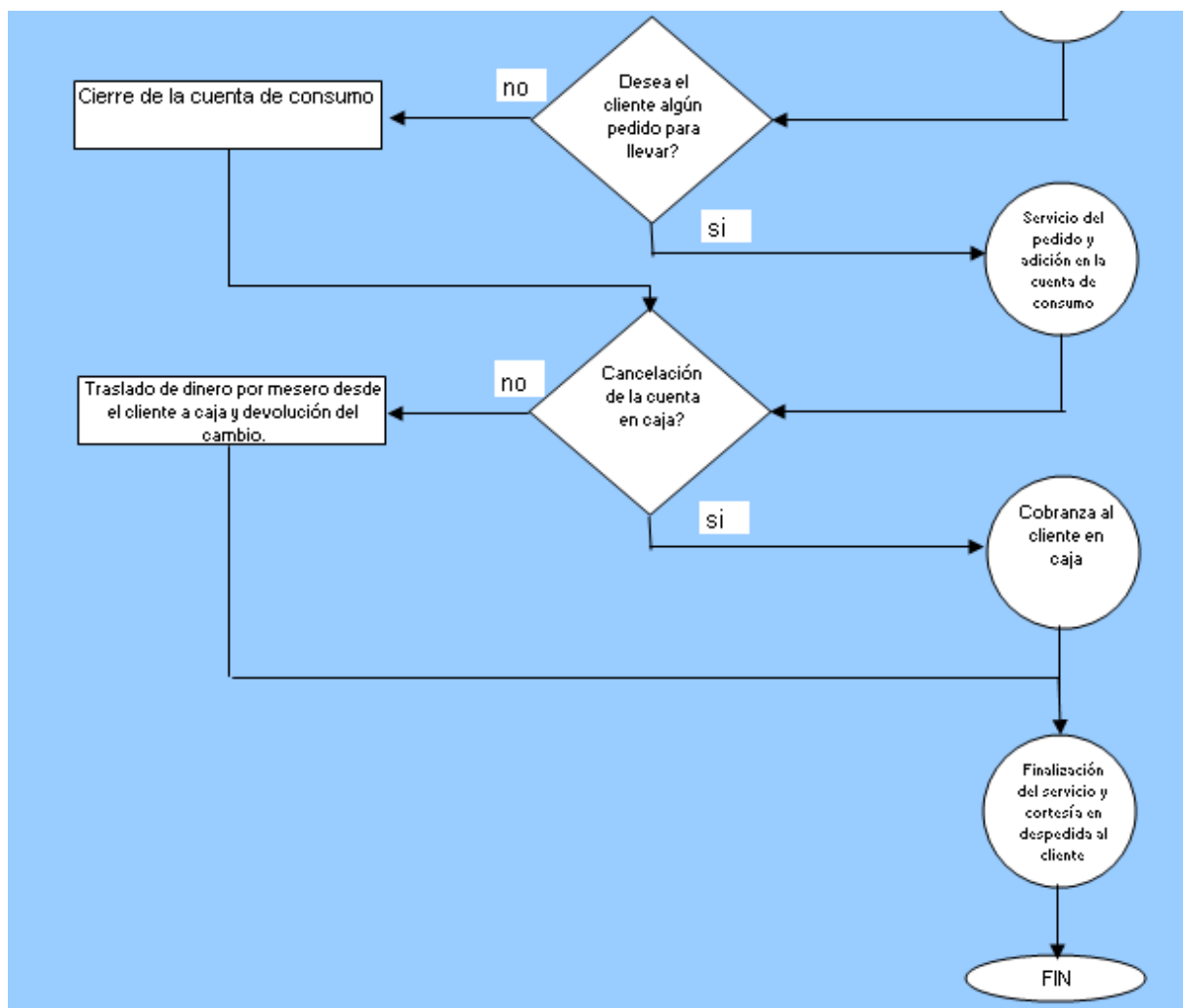
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**FIGURA No. 16**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO: SERVICIO**



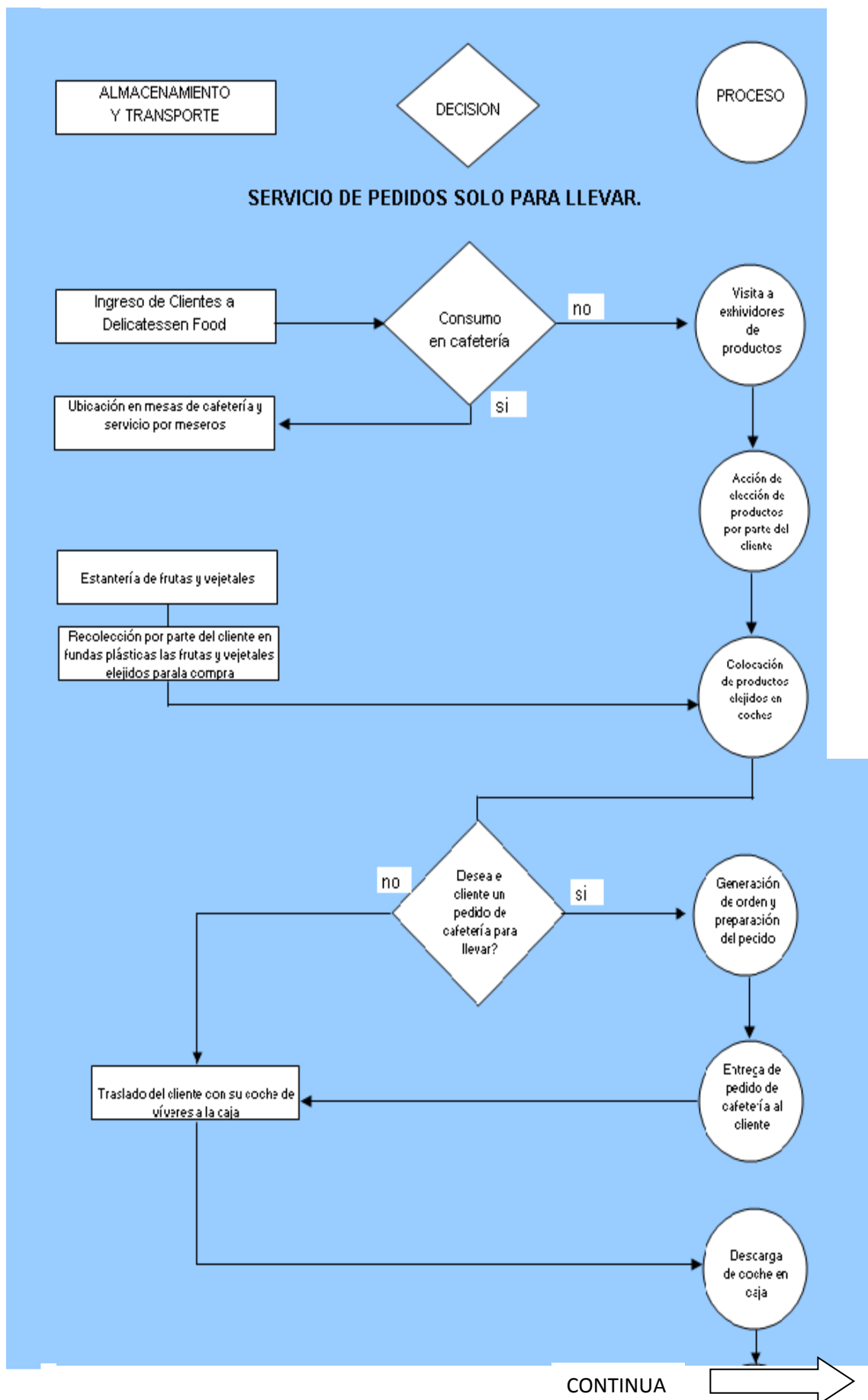
CONTINUA

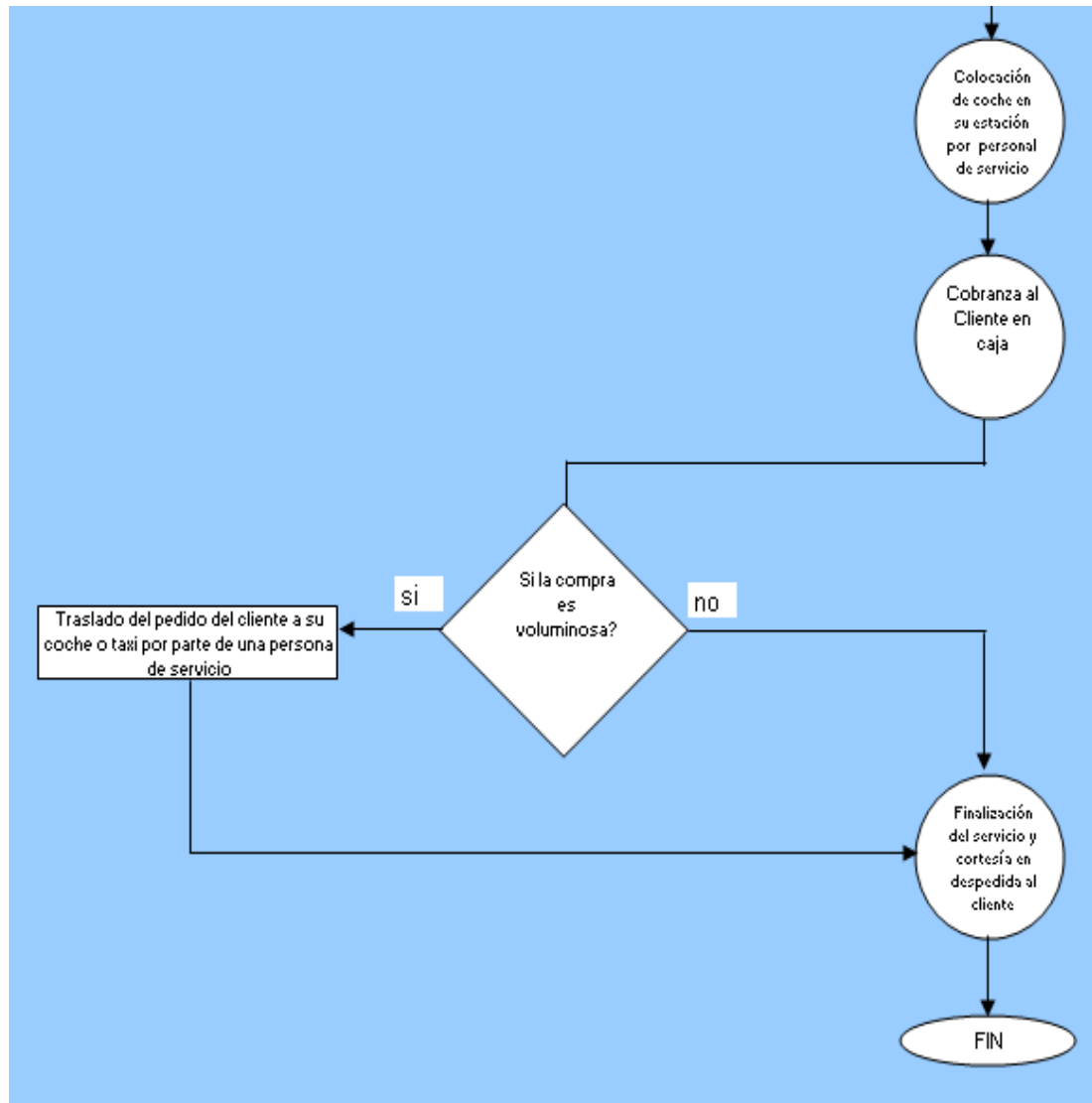




**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**FIGURA No. 17**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO: PEDIDOS PARA LLEVAR**





**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

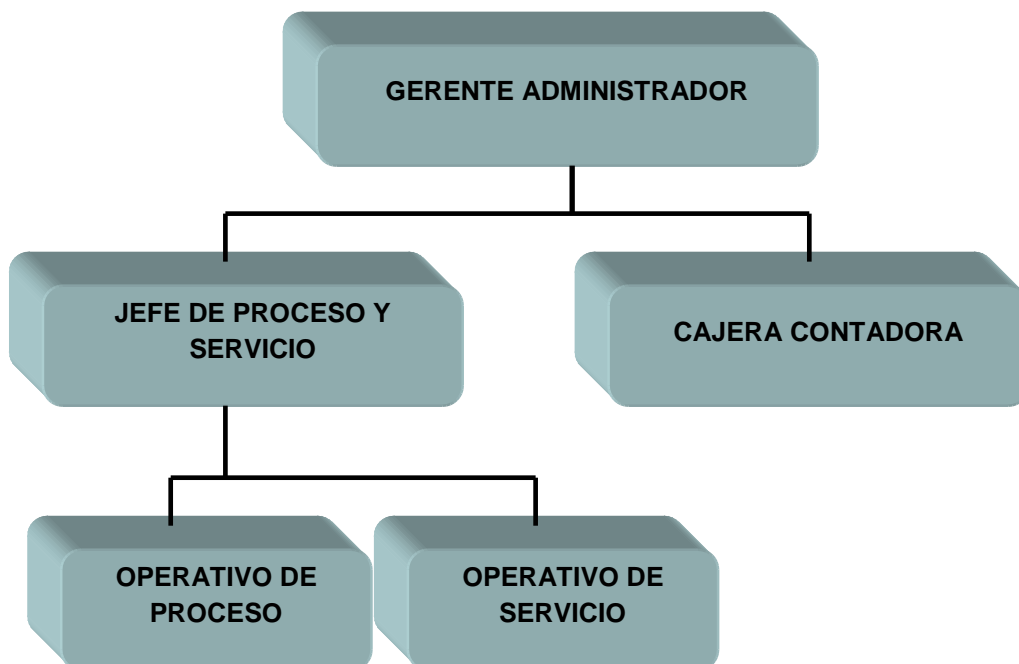
## CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 Estructura Organizacional

Es la representación gráfica de la estructura de la organización; los niveles, la forma de la organización, los departamentos que forman la empresa; además, indica por dónde fluye la autoridad y la comunicación.

La organización es de tipo lineal como se observa en el Gráfico No. ya que se caracteriza por un Jefe y la autoridad va por una sola vía en sentido descendente, mientras que la información fluye en forma ascendente.

**FIGURA No. 18**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**




**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



## 4.2 Recurso Humano Administrativo y Especializado a Requerir

### 4.2.1 Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de GERENTE ADMINISTRADOR


#### CUADRO No. 55 LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES GERENTE ADMINISTRADOR

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES-CARGO GERENTE ADMINISTRADOR					
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: GERENTE ADMINISTRADOR;      ÁREA: ADMINISTRATIVA;      PROCESO: GERENCIAL					
No	ESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE SE HACEN EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	NEGOCIACION CON PROVEEDURIA	3	5	4	23
2	ELABORACION DE PRESUPUESTOS.	1	5	4	21
3	ANALISIS DE INDICES DE PRODUCTIVIDAD, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD E INOCUIDAD, ETC.	3	5	4	23
4	REVISION DE PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA.	2	4	3	14
5	ATENCION A RECLAMOS.	1	5	4	21
6	ANALISIS DE PRINCIPALES INDICES FINANCIEROS	4	5	4	24
7	PRESENTACION DE INFORMACION ECONOMICA A INVERSIONISTAS.	3	5	4	23
8	FIRMA DE FACTURAS, DOCUMENTOS BANCARIOS, FINALIZACION DEL SISTEMA DE PAGOS, ETC.	5	5	3	20
9	OBSERVACION DE TENDENCIAS DEL MERCADO	3	5	2	13

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 56**  
**PERFIL DE COMPETENCIAS**


 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>			
PERFIL DE COMPETENCIAS - CARGO GERENTE ADMINISTRADOR			
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: GERENTE ADMINISTRADOR;		ÁREA: ADMINISTRATIVA;	PROCESO: GERENCIAL
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	NIVEL DE COMPETENCIAS
NEGOCIACION CON PROVEEDURIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Técnicas de Negociación.</li> <li>* Conocimiento de Materia Prima (parámetros de calidad).</li> <li>* Análisis financiero (periodos de pago)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Negociación</li> <li>* Construcción de relaciones</li> <li>* Destreza matemática</li> <li>* Inspección de productos</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
ELABORACION DE PRESUPUESTOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planificación estratégica</li> <li>* Análisis financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planificación.</li> <li>* Manejo de recursos financieros</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
ANALISIS DE INDICES DE PRODUCTIVIDAD, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD E INOCUIDAD, ETC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de proceso productivo.</li> <li>* Principios de Calidad Total y Productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Control de operaciones</li> <li>* Manejo de recursos H, financieros y materiales</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
ATENCION A RECLAMOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Técnicas de Negociación. (ganar - Ganar)</li> <li>* Conocimiento del proceso productivo y de servicio.</li> <li>* Asuntos legales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Negociación.</li> <li>* Control de operaciones</li> <li>* Detección de averías</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
ANALISIS DE PRINCIPALES INDICES FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contabilidad Básica</li> <li>* Análisis financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de recursos financieros</li> <li>* Destreza matemática</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
PRESENTACION DE INFORMACION ECONOMICA A INVERSIONISTAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contabilidad Básica</li> <li>* Análisis financiero</li> <li>* Presentación de informes gerenciales en Power point, word and excel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Facilidad de comunicación</li> <li>* Destreza matemática</li> <li>* Manejo de recursos financieros</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 57

### CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
<b>CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION</b> <b>CARGO GERENTE ADMINISTRADOR</b> 1 ANTES del desempeño en el cargo de la organización 2 ANTES Y DURANTE el desempeño en el cargo 3 DURANTE el desempeño del cargo dentro de la organización					
N-	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCIÓN
1	TECNICAS DE NEGOCIACIÓN	x			SELECCIÓN
2	CONOCIMIENTO DE MP (PARAMETROS DE CALIDAD)		x		SELECCIÓN - CAPACITACION
3	ANALISIS FINANCIERO	X			SELECCION
4	PLANIFICACION ESTRATEGICA	X			SELECCION
5	CONOCIMIENTO DE PROCESO PRODUCTIVO Y DE SERVICIO			X	CAPACITACION
6	ASUNTOS LEGALES	X			SELECCION
7	CONTABILIDAD BASICA	x			SELECCIÓN
8	PRESENTACION DE INFORMES GERENCIALES	x			SELECCIÓN
	PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD		X		SELECCION - CAPACITACION
N-	DESTREZAS	1	2	3	
1	NEGOCIACION	x			SELECCIÓN
2	CONSTRUCCION DE RELACIONES	x			SELECCIÓN
3	DETREZA MATEMATICA	X			SELECCION
4	INSPECCION DE PRODUCTOS		x		SELECCION - CAPACITACION
5	PLANIFICACION	X			SELECCION
6	MANEJO DE RECURSOS (FINANCIEROS-HUMANOS-MATERIALES)	X			SELECCION
7	CONTROL DE OPERACIONES		X		SELECCION - CAPACITACION
8	DETECCION DE AVERÍAS		X		SELECCION - CAPACITACION
9	FACILIDAD DE COMUNICACION	X			SELECCION

#### SELECCIÓN

Las competencias a tomar muy en cuenta para la selección del Administrador del local son:

##### **Conocimientos**

TECNICAS DE NEGOCIACIÓN  
 ANALISIS FINANCIERO  
 PLANIFICACION ESTRATEGICA  
 ASUNTOS LEGALES  
 CONTABILIDAD BASICA  
 PRESENTACION DE INFORMES GERENCIALES

##### **Destrezas**

NEGOCIACION  
 CONSTRUCCION DE RELACIONES  
 DETREZA MATEMATICA  
 PLANIFICACION  
 MANEJO DE RECURSOS (FINANCIEROS-HUMANOS-MATERIALES)  
 FACILIDAD DE COMUNICACION

#### SELECCIÓN - CAPACITACION

Las competencias que también se tomará en cuenta para la selección y que luego se reforzará con una capacitación son:

##### **Conocimientos**

CONOCIMIENTO DE MP (PARAMETROS DE CALIDAD)  
 PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD

##### **Destrezas**

INSPECCION DE PRODUCTOS  
 CONTROL DE OPERACIONES  
 DETECCION DE AVERÍAS

#### CAPACITACION

las competencias que serán prioridad en el plan de capacitación + las anteriores son:

##### **Conocimientos**

CONOCIMIENTO DE PROCESO PRODUCTIVO Y DE SERVICIO

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio P

## CUADRO No. 58


### ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

<b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>		
<b>ESPECIFICACION DE CARGO -GERENTE ADMINISTRADOR</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>		
NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR	POSICION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA: GERENTE	
DIVISION/ PROCESO/ PROYECTO:  ADMINISTRATIVA	SUBDIVISION/ AREA/SUB PROCESO ETAPA DEL PROYECTO: ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO:  GERENCIA DEL LOCAL
REPORTA A: ACCIONISTAS - DUEÑOS	SUPERVISA A: 14 PERSONAS	OTRA INFORMACION:
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>		
<b>MISION:</b> Superar las expectativas de clientes, colaboradores e inversionistas.		
<b>Tareas generales /típicas/ RELEVANTES:</b>  NEGOCIACION CON PROVEEDURIA  ELABORACION DE PRESUPUESTOS.  ANALISIS DE INDICES DE PRODUCTIVIDAD, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD E INOCUIDAD, ETC.  ATENCION A RECLAMOS.  ANALISIS DE PRINCIPALES INDICES FINANCIEROS  PRESENTACION DE INFORMACION ECONOMICA A INVERSIONISTAS.		
<b>Tareas Ocasiones /Complementarias/Otras:</b>  VERIFICACION DE POES Y BPMS TANTO EN PROCESO COMO EN LOCAL DE SERVICIO  COORDINACION DE MANTENIMIENTO DE MAQUINAS.		
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE DE CARGO</b>		
<b>Responsabilidad:</b> Tiene responsabilidades sobre: Satisfacción total del Cliente. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Rentabilidad económica del negocio.</li> <li>* Cumplimiento de normas reguladoras alimentarias y legales.</li> <li>* Elevado nivel de clima laboral (mín 75%)</li> <li>* Cumplimiento con filosofía y valores del negocio.</li> </ul>		
<b>Iniciativa y Creatividad</b> <i>Alto, medio, bajo grado (detallar el nivel requerido y las razones)</i>  Se necesita un nivel alto de iniciativa y creatividad para liderar en forma efectiva el negocio		
<b>Supervisión</b> <i>Alto, medio, bajo grado (conforme la cantidad de personas que le reportan)</i>  El nivel de supervisión requerida es media con delegación efectiva a subalternas.		
<b>Principales Relaciones y entorno físico</b>  * Su trabajo está directamente relacionada con líderes de proceso, servicio y responsables administrativos. * Es el enlace directo entre el negocio e inversionistas.		

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 59**  
**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>ESPECIFICACION DE CARGO -GERENTE ADMINISTRADOR</b>	
Instrucción formal: (Titulación exigible)	
Master en Gestión de empresas o carreras afines.	
Experiencia laboral: (años/ meses y tipo de actividades)	
Mínimo 3 años en un cargo parecido.	
Capacitación: (Tipo de cursos y duración)	
Lo suficiente para tener éxito en el cargo.	
Adaptación: (Tiempo que le va a tomar a la persona en conocer todas las actividades típicas o relevantes del cargo)	
3 meses	
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>VALORES</b>
TECNICAS DE NEGOCIACIÓN	HONESTIDAD
ANALISIS FINANCIERO	COOPERACION
PLANIFICACION ESTRATEGICA	SERVICIO
ASUNTOS LEGALES	
CONTABILIDAD BASICA	
PRESENTACION DE INFORMES GERENCIALES	
<b>DESTREZAS</b>	<b>MOTIVACIONES</b>
NEGOCIACION	DESEOS DE TRASCENDER
CONSTRUCCION DE RELACIONES	
DETREZA MATEMATICA	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
MANEJO DE RECURSOS (FINANCIEROS-HUMANOS-MATERIALES)	
FACILIDAD DE COMUNICACION	CORRECTOS, DENTRO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez


**CUADRO No. 60**  
**ANUNCIO DE PRENSA**

<b>ANUNCIO EN PRENSA ESCRITA</b>	
 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>SELECCIONAA:</b>	
<b>GERENTE ADMINISTRADOR</b>	
<b>PRINCIPAL RESPONSABILIDAD</b>	<b>REQUISITOS FORMALES</b>
<p>MISION: Superar las expectativas de clientes, colaboradores e inversionistas.</p>	<p><b>Instrucción</b> Master en Gestión de Empresas o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia</b> Mínimo 3 años</p>
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES):</b>	<b>BENEFICIOS DEL CARGO</b>
<p><b>Conocimiento</b> Técnicas de Negociación - Análisis Financiero Planificación estratégica - Asuntos Legales Contabilidad básica - Presentación de Inf Gerencia</p> <p><b>Destrezas</b> Negociación - Construcción de Relaciones Destreza matemática - Manejo de recursos (Finan - Facilidad de comunicación</p> <p><b>Valores</b> Honestidad - Cooperación - Servicio</p>	<p>Capacitación continua</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Remuneración en base a logros</p>

Interesados enviar su hoja de vida a la casilla 520, atención las 24 h hasta el 15 de Dic 2010  
Sugerimos visitar nuestro portal en [www.delika.com](http://www.delika.com)

## CUADRO No. 61


## ENTREVISTA

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>						
FICHA DE ENTREVISTA						
CARGO : GERENTE ADMINISTRADOR			FECHA:		NUMERO	
ENTREVISTADOR: ING LEONARDO ANDRADE		CARGO: JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
ENTREVISTADO:			ESTADO CIVIL:	EDAD:	<b>APRECIACIONES</b>	
					<b>Na</b>	<b>Bx</b>
					<b>Sx</b>	<b>Ex</b>
<b>AREA PROFESIONAL</b>						
1-Nivel educativo que posee:			Especialidad:			
2- Trabajo que actualmente desempeña:						
3- Desde:			hasta:			
4-¿Cuáles son las razones por las que desea cambiar de puesto o de trabajo?						
5-A futuro que profesión le gustaría alcanzar?						
<b>AREA ACADEMICA:</b>						
6- Durante sus estudios cuáles fueron las materias que más le gustaban y las que menos le gustaban?						
7- En sus estudios, en qué se consideraba hábil?						
8- Menciones premios u honores que recibió por su desempeño académico.						
9-A parte de las materias que recibió en el pensum de estudios, siguió otros cursos? Cuáles?						
<b>AREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:</b>						
10-A trabajado Ud antes en una Planta procesadora de palmito?						
11-Conoce un tallo de palmito y sus parámetros de calidad?						
12-A trabajado Ud antes en un centro de recepción de MP cualquiera que sea?						
13-A tenido trato directo con finqueros o agricultores?						
14-En caso de Ud ser el contratado para nuestro centro de recepción, qué haría cuando un proveedor le intenta sobornar?						
15-Qué haría Ud si un proveedor no está de acuerdo con la calificación de su materia prima?						
16-Qué opinión han tenido de Ud sus superiores respecto a su trabajo?						
17-Mencione logros importantes que ha tenido Ud en sus anteriores trabajos?						
18-Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?						
19- Que es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?						
<b>AREAS FAMILIAR:</b>						
20- Con quién vive actualmente?						
21- Quiénes dependen de usted directamente?						
22-Para formar la familia de la cual proviene, sus padres se casaron, unión libre u otra situación?						
23-Qué opinión tiene de lo que es una familia?						
24-Respecto a su descendencia, hasta cuantos hijos le gustaría tener?						
25-Entre el trabajo y su familia, cual es su prioridad?						
<b>AREA DE SALUD:</b>						
26-Sufre de alguna enfermedad actualmente?						
27-En los últimos 6 meses ha tenido reposo médico? Por qué?						
28-Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo?						
29-Qué tratamientos clínico ha enfrentado usted o algún miembro de la familia en los últimos seis meses?						
30-Acostumbra a hacerse chequear su salud por prevención?						

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 62**  
**FICHA DE ENTREVISTA**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b> <b>FICHA DE ENTREVISTA</b>				
<b>AREA SOCIAL:</b>				
31-Qué hace en sus tiempos libres?				
32-Qué deporte favorito le gusta practicar?				
33-Con quiénes prefiere compartir sus momentos de diversión?				
34-Son importantes para Ud sus amigos?				
35-Qué significado tiene para Ud las palabras: Ser Humano				
<b>AREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:</b>				
36-Cuál es su visión de vida? cómo quiere verse en el futuro?				
37-Qué significa para Ud tener éxito?				
38-Cómo reacciona Ud cuando una aspiración suya no es conquistada?				
39-Qué significa para Ud mejoramiento continuo personal?				
40-Cuál es la diferencia entre mejorar e innovar?				
41- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?				
<b>AREA DEBILIDADES:</b>				
42-Cuáles considera que son sus debilidades personales y laborales?				
43-En qué tareas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?				
44-Si le pidiera a sus compañeros de trabajo o amigos que mencionen en qué Ud tiene que mejorar, qué le dirían?				
45-Qué significa para Ud un problema?				
<b>AREA PERFIL PERSONAL:</b>				
46- Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?				
47-Qué es lo que comúnmente la gente opina de Ud? Cómo le ven?				
48- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?				
49- Ha leído algún libro de desarrollo personal? Cuál (es)?				
50- Ud se quiere? Por qué?				

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



## CUADRO No. 63

### VALORADOR POR PUNTOS



CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL  
CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS

#### NOMBRES Y CARGOS DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE VALORACION

NOMBRE	CARGO
LCDO FABIO GONZALEZ	ASESOR EXT DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ING PATRICIO PEREZ	ACCIONISTA
ING LEONARDO ANDRADE	ACCIONISTA
ING ALEX ESTRELLA	ACCIONISTA

#### GRUPO DE FACTORES (COMPETENCIAS DURAS) PARA VALORAR

LIDERAZGO EDUCACION TRANSPARENCIA Y ETICA TRABAJO EN EQUIPO RESPONSABILIDAD RESULTADOS HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
---

#### DESCRIPCION DEL NIVEL MAXIMO Y MINIMO ESPERADO EN CADA COMPETENCIA

COMPETENCIAS/FACTORES	NIVELES ESPERADOS
LIDERAZGO	MIN Liderazgo personal
	MAX Liderazgo Integral que transforma
EDUCACION	MIN Ing Comercial o Admin de Empresas
	MAX Master en Gestión de Empresas
TRANSPARENCIA Y ETICA	MIN Transparente y ético
	MAX Intachable
TRABAJO EN EQUIPO	MIN Aporta a metas
	MAX Involucramiento Total
RESPONSABILIDAD	MIN Actúa en forma correcta
	MAX Altamente responsable
RESULTADOS	MIN Resultados de sugerencias satisfactorios
	MAX Resultados de sugerencias superan expectativas de proveedores, clientes y accionistas
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	MIN Administración satisfactoria del local
	MAX Elevada capacidad para administrar el negocio.

CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO

DEFINICION: Es la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Liderazgo personal
2	Liderazgo grupal
3	Liderazgo administrativo
4	Liderazgo Integral
5	Liderazgo Integral que transforma

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 64

### VALORADOR DE PUNTOS



CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL  
CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTEREDIOS DE LA COMPETENCIA: EDUCACION

**DEFINICION:** Son los conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo

GRADOS	DESCRIPCION
1	Ing Comercial o Admin de Empresas
2	Ing Comercial o Admin de Empresas con un Diplomado en liderazgo.
3	Ing Comercial o Admin de Empresas con Diplomado en liderazgo y Gestión de empresas
4	Egdo de Maestría en Gestión de Empresas .
5	Master en Gestión de Empresas

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTEREDIOS DE LA COMPETENCIA: TRANSPARENCIA Y ETICA

**DEFINICION:** Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente a sus relaciones personales y/o profesionales, frente al cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos éticos

GRADOS	DESCRIPCION
1	Transparente y ético
2	Honesto
3	Integridad y responsabilidad
4	Incorruptible
5	Intachable

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTEREDIOS DE LA COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

**DEFINICION:** Es el impacto generado en el puesto a través de la sinergia causada por la cooperación o trabajo en equipo

GRADOS	DESCRIPCION
1	Aporta a metas
2	Fidelidad y participación
3	Cooperación
4	Participación intergrupala
5	Involucramiento Total

CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTEREDIOS DE LA COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD

**DEFINICION:** Es el cumplimiento de objetivos con la gente, incluyendo el manejo de bienes, valores e información

GRADOS	DESCRIPCION
1	Actúa en forma correcta
2	Se esmera por hacer las cosas bien
3	Verfica que el trabajo del equipo esté bien hecho.
4	Mide las consecuencias de un trabajo bien o mal realizado
5	Altamente responsable

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 65**  
**VALORADOR POR PUNTOS**



CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL


**CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS**

<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESULTADOS</b>	
DEFINICION: Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en las que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos, externos y accionistas.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Resultados de su gestión satisfactorios
2	Resultados de su gestión superan expectativas de proveedores
3	Resultados de su gestión superan expectativas de clientes internos
4	Resultados de su gestión superan expectativas de clientes internos y externos.
5	Resultados de su gestión superan expectativas de proveedores, clientes y accionistas

<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	
DEFINICION: Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Administración satisfactoria del local
2	Capacidad de manejo y utilización de información
3	Liderazgo en el grupo de trabajo
4	Capacidad de dirigir proyectos de mejoramiento.
5	Elevada capacidad para administrar el negocio.

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No.66**  
**MATRIZ**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>													
<b>COMPLETACION DEL VALORADOR CON PROYECCION LINEAL PARA EL FACTOR. - CARGO ADMINISTRADOR GERENCIAL.</b>													
<b>MATRIZ</b> Decisión: ¿Cuál es el factor más importante para la remuneración?													
COMPETENCIA		A	B	C	D	E	F	G	Total	%	Dist 1000 punto	grados	pgm
LIDERAZGO	A		0,75	0,25	0,5	0,5	0,5	0,75	3,25	15,48%	154,8	5	30,96
EDUCACION	B	0,25		0,25	0,5	0,5	0,5	0,25	2,25	10,71%	107,1	5	21,42
TRANSPARENCIA Y ETICA	C	0,75	0,75		0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	16,67%	166,7	5	33,34
TRABAJO EN EQUIPO	D	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	3	14,29%	142,9	5	28,58
RESPONSABILIDAD	E	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	3	14,29%	142,9	5	28,58
RESULTADOS	F	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	3	14,29%	142,9	5	28,58
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL	G	0,25	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5		3	14,29%	142,9	5	28,58
									<b>21</b>	<b>100,00%</b>	1000		200,0

VALORADOR DE LIDERAZGO F1			VALORADOR DE EDUCACION F2			VALORADOR DE TRANSPARENCIA Y ETICA F3		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx			y = bx			y = bx
1	Liderazgo personal	30,96	1	Ing Comercial o Admin de Empresas	21,42	1	Transparente y ético	33,34
2	Liderazgo grupal	61,92	2	Ing Comercial o Admin de Empresas cc	42,84	2	Honesto	66,68
3	Liderazgo administrativo	92,88	3	Ing Comercial o Admin de Empresas cc	64,26	3	Integridad y responsabilidad	100,02
4	Liderazgo Integral	123,84	4	Egdo de Maestría en Gestión de Empre	85,68	4	Incorruptible	133,36
5	Liderazgo Integral que transforma	154,8	5	Master en Gestión de Empresas	107,1	5	Intachable	166,7

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 67**  
**VALORADOR**

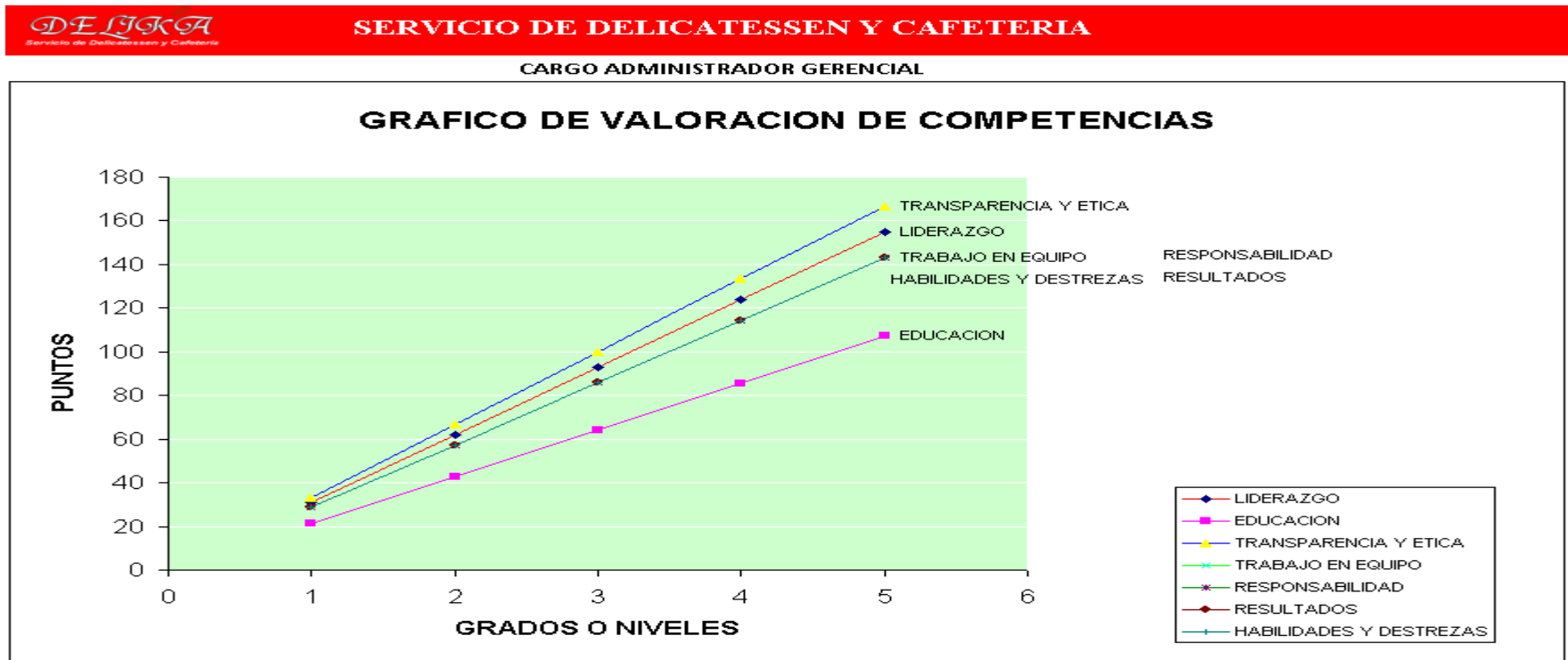
VALORADOR DE TRABAJO EN EQUIPO F4			VALORADOR DE RESPONSABILIDAD F5			VALORADOR DE RESULTADOS CON CALIDAD F6		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS y = bx	GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS y = bx	GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS y = bx
1	Aporta a metas	28,58	1	Actúa en forma correcta	28,58	1	Resultados de su gestión satisfactorios	28,58
2	Fidelidad y participación	57,16	2	Se esmera por hacer las cosas bien	57,16	2	Resultados de su gestión superan expectativas d	57,16
3	Cooperación	85,74	3	Verfica que el trabajo del equipo esté	85,74	3	Resultados de su gestión superan expectativas d	85,74
4	Participación intergrupala	114,32	4	Mide las cons ecuencias de un trabajo	114,32	4	Resultados de su gestión superan expectativas d	114,32
5	Involucramiento Total	142,9	5	Altamente res pons able	142,9	5	Resultados de su gestión superan expectativas d	142,9

VALORADOR DE HABILIDADES Y DESTREZAS ÁRA EL DESEMPEÑO DEL CARGO F7		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS y = bx
1	Administración satisfactoria del local	28,58
2	Capacidad de manejo y utilización de	57,16
3	Liderazgo en el grupo de trabajo	85,74
4	Capacidad de dirigir proyectos de mej	114,32
5	Elevada capacidad para administrar e	142,9

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 17**  
**VALORACIÓN DE COMPETENCIAS**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez


#### 4.2.2 Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de JEFE DE PROCESO Y SERVICIO.

**CUADRO No. 68**  
**LISTADO DE TAREAS**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES-CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO					
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: JEFE DE PROCESO Y SERVICIO;      ÁREA: ADMINISTRATIVA;      PROCESO: PRODUCTIVO Y SERVICIO					
No	ESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE SE HACEN EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	ADMINISTRA E INSPECCIONA MATERIAS PRIMAS.	5	5	4	25
2	GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO DE POES, BPMS Y HACCP.	5	5	5	30
3	LIDERA EL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE PROCESO Y SERVICIO	5	5	4	25
4	DESARROLLA NUEVOS PRODUCTOS.	2	5	4	22
5	FOMENTA EL MEJORAMIENTO CONTINUO CON LOS COLABORADORES (PROCESO Y SERVICIO)	3	4	4	19
6	REVISIA INDICES DE CALIDAD, INOCUIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO.	4	4	4	20
7	ALIMENTA INFORMACION A SISTEMAS DE PRODUCCION	5	3	2	11
8	CAPACITA AL PERSONAL	3	4	3	15
9	PRESENTA INFORMACION GERENCIAL.	2	3	3	11

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 69**  
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>			
PERFIL DE COMPETENCIAS - CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO			
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: JEFE DE PROCESO Y SERVICIO;		ÁREA: ADMINISTRATIVA;	PROCESO: PRODUCTIVO Y SERVICIO
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	NIVEL DE COMPETENCIAS
ADMINISTRA E INSPECCIONA MATERIAS PRIMAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad e Inocuidad de Materias primas alimenticias</li> <li>* Manejo de inventarios (Sistema FIFO).</li> <li>* Métodos de conservación de MP alimenticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inspección de productos</li> <li>* Detección de averías.</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO DE POES, BPMS Y HACCP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento y manejo de sistemas de Calidad e Inocuidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Detección de averías</li> <li>* Control de operaciones</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
LIDERA EL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE PROCESO Y SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento en manejo del talento humano.</li> <li>* Conocimiento de código de trabajo y reglamento interno</li> <li>* Sistemas de remuneración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de personas</li> <li>* Escucha empática</li> <li>* Construcción de relaciones</li> <li>* Orientación de servicio</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
DESARROLLA NUEVOS PRODUCTOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Arte culinario</li> <li>* Evaluación sensorial</li> <li>* Diseño experimental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Destrezas Científicas</li> <li>* Tratamiento de información</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
FOMENTA EL MEJORAMIENTO CONTINUO CON LOS COLABORADORES (PROCESO Y SERVICIO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de Calidad Total y KAIZEN.</li> <li>* Manejo de Ruta de la Calidad y Herramientas Estadísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Detección de oportunidades de mejora.</li> <li>* Tratamiento de información.</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
REvisa INDICES DE CALIDAD, INOCUIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estadística</li> <li>* Parámetros de Calidad, Inocuidad, productividad y servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tratamiento de Información</li> <li>* Destreza estadística</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO


**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



## CUADRO No. 70

### CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>							
CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO 1 ANTES del desempeño en el cargo de la organización 2 ANTES Y DURANTE el desempeño en el cargo 3 DURANTE el desempeño del cargo dentro de la organización							
N-	CONOCIMIENTOS			1	2	3	CAPACITACION O SELECCIÓN
1	CALIDAD E INOCUIDAD DE MATERIAS PRIMAS ALIMENTICIAS			X			SELECCION
2	MANEJO DE INVENTARIOS (SISTEMA FIFO)			X			SELECCION
3	METODOS DE CONSERVACIÓN DE MP ALIMENTICIAS.			X			SELECCION
4	CONOCIMIENTO Y MANEJO DE SISTEMAS DE CALIDAD E INOCUIDAD			X			SELECCION
5	CONOCIMIENTO EN MANEJO DE TALENTO HUMANO			X			SELECCION
6	CONOCIMIENTO DE CODIGO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERNO			X			SELECCION - CAPACITACION
7	SISTEMAS DE REMUNERACION				X		SELECCION - CAPACITACION
8	CONOCIMIENTO DE ARTE CULINARIO Y EVALUACION SENSORIAL			X			SELECCION - CAPACITACION
9	CONOCIMIENTO DE DISEÑO EXPERIMENTAL			X			SELECCION
10	CONOCIMIENTO DE CALIDAD TOTAL, KAIZEN Y RUTA DE LA CALIDAD			X			SELECCION
11	ESTADISTICA			X			SELECCION
12	PARAMENTROS DE CALIDAD, INOCUIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO			X			CAPACITACION
N-	DESTREZAS			1	2	3	
1	INSPECCION DE PRODUCTOS				X		SELECCION - CAPACITACION
2	DETECCION DE AVERÍAS			X			SELECCION
3	CONTROL DE OPERACIONES				X		SELECCION - CAPACITACION
4	MANEJO DE PERSONAS			X			SELECCION
5	ESCUCHA EMPATICA			X			SELECCION
6	CONSTRUCCION DE RELACIONES			X			SELECCION
7	ORIENTACION DE SERVICIO			X			SELECCION
8	DESTREZAS CIENTIFICAS			X			SELECCION
	TRATAMIENTO DE INFORMACION			X			SELECCION
9	DESTREZA ESTADISTICA			X			SELECCION

#### SELECCIÓN

Las competencias a tomar muy en cuenta para la selección del Administrador del local son:

##### Conocimientos

CALIDAD E INOCUIDAD DE MATERIAS PRIMAS ALIMENTICIAS  
 MANEJO DE INVENTARIOS (SISTEMA FIFO)  
 METODOS DE CONSERVACIÓN DE MP ALIMENTICIAS.  
 CONOCIMIENTO Y MANEJO DE SISTEMAS DE CALIDAD E INOCUIDAD  
 CONOCIMIENTO EN MANEJO DE TALENTO HUMANO  
 CONOCIMIENTO DE DISEÑO EXPERIMENTAL  
 CONOCIMIENTO DE CALIDAD TOTAL, KAIZEN Y RUTA DE LA CALIDAD  
 ESTADISTICA

##### Destrezas

DETECCION DE AVERÍAS  
 MANEJO DE PERSONAS  
 ESCUCHA EMPATICA  
 CONSTRUCCION DE RELACIONES  
 ORIENTACION DE SERVICIO  
 DESTREZAS CIENTIFICAS  
 TRATAMIENTO DE INFORMACION  
 DESTREZA ESTADISTICA

#### SELECCIÓN - CAPACITACION

Las competencias que también se tomará en cuenta para la selección y que luego se reforzará con una capacitación son:

##### Conocimientos

CONOCIMIENTO DE CODIGO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERNO  
 SISTEMAS DE REMUNERACION  
 CONOCIMIENTO DE ARTE CULINARIO Y EVALUACION SENSORIAL

##### Destrezas

INSPECCION DE PRODUCTOS  
 CONTROL DE OPERACIONES

#### CAPACITACION

las competencias que serán prioridad en el plan de capacitación + las anteriores son:

##### Conocimientos

PARAMENTROS DE CALIDAD, INOCUIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO.

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 71


### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>		
ESPECIFICACION DE CARGO - JEFE DE PROCESO Y SERVICIO		
DATOS DE IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PROCESO Y SERVICIO	POSICION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA: JEFE DE OPERACIONES	
DIVISION/ PROCESO/ PROYECTO:  ADMINISTRATIVO	SUBDIVISION/ AREA/SUB PROCESO ETAPA DEL PROYECTO: PROCESO PRODUCTIVO	DEPARTAMENTO:  PRODUCCION Y SERVICIO
REPORTA A: GERENCIA	SUPERVISA A: 10 PERSONAS	OTRA INFORMACION:
RESUMEN DEL CARGO		
<b>MISION:</b> Garantizar la satisfacción de clientes e inversionistas mediante la producción y servicio de productos alimenticios de calidad e inocuos, con procesos altamente eficientes desde la recepción hasta el servicio y personal capacitado y motivado.		
<b>Tareas generales / típicas/ RELEVANTES:</b>  ADMINISTRA E INSPECCIONA MATERIAS PRIMAS.  GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO DE POES, BPMS Y HACCP.  LIDERA EL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE PROCESO Y SERVICIO  DESARROLLA NUEVOS PRODUCTOS.  FOMENTA EL MEJORAMIENTO CONTINUO CON LOS COLABORADORES (PROCESO Y SERVICIO)  REVISIA INDICES DE CALIDAD, INOCUIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO.		
<b>Tareas Ocasionales / Complementarias/ Otras:</b>  AUDITORIAS INTERNAS DE SISTEMAS DE CALIDAD E INOCUIDAD  COORDINA MANTENIMIENTO DE MAQUINAS.		
CARACTERISTICAS DE LA CLASE DE CARGO		
<b>Responsabilidad:</b> Tiene responsabilidad sobre: Satisfacción total del Cliente e inversionistas. <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumplimiento con sistemas de calidad e inocuidad</li> <li>* Garantizar la eficiencia en procesos y servicio.</li> <li>* Mantener el clima laboral por encima de 75%.</li> <li>* Cumplimiento con filosofía y valores del negocio.</li> </ul>		
<b>Iniciativa y Creatividad</b> <i>Alto, medio, bajo grado (detallar el nivel requerido y las razones)</i>  Se necesita un nivel alto de iniciativa y creatividad para liderar en forma efectiva el proceso productivo y servicio.		
<b>Supervisión</b> <i>Alto, medio, bajo grado (conforme a cantidad de personas que le reportan)</i>  El nivel de supervisión requerida es alta, porque es el líder directo del personal de primera línea.		
<b>Principales Relaciones y entorno físico</b>  * Su trabajo está directamente relacionado con el personal de proceso y servicio, responsables administrativos y gerencia.		

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo


**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 72**  
**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>ESPECIFICACION DE CARGO - JEFE DE PROCESO Y SERVICIO</b>	
Instrucción formal: (Titulación exigible)	
Ing en Alimentos o carreras afines.	
Experiencia laboral: (años/ meses y tipo de actividades)	
Mínimo 3 años en un cargo parecido.	
Capacitación: (Tipo de cursos y duración)	
Lo suficiente para tener éxito en el cargo.	
Adaptación: (Tiempo que le va a tomar a la persona en conocer todas las actividades típicas o relevantes del cargo)	
3 meses	
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>VALORES</b>
CALIDAD E INOCUIDAD DE MATERIAS PRIMAS ALIMENTICIAS	HONESTIDAD
MANEJO DE INVENTARIOS (SISTEMA FIFO)	COOPERACION
METODOS DE CONSERVACIÓN DE MP ALIMENTICIAS.	SERVICIO
CONOCIMIENTO Y MANEJO DE SISTEMAS DE CALIDAD E INOCUIDAD	
CONOCIMIENTO EN MANEJO DE TALENTO HUMANO	
CONOCIMIENTO DE DISEÑO EXPERIMENTAL	
CONOCIMIENTO DE CALIDAD TOTAL, KAIZEN Y RUTA DE LA CALIDAD	
ESTADISTICA	
<b>DESTREZAS</b>	<b>MOTIVACIONES</b>
DETECCION DE AVERÍAS	DESEOS DE TRASCENDER
MANEJO DE PERSONAS	
ESCUCHA EMPATICA	
CONSTRUCCION DE RELACIONES	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
ORIENTACION DE SERVICIO	
DESTREZAS CIENTIFICAS	CORRECTOS, DENTRO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE
TRATAMIENTO DE INFORMACION	LA EMPRESA
DESTREZA ESTADISTICA	

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 73**  
**ANUNCIO DE PRENSA**

<b>ANUNCIO EN PRENSA ESCRITA</b>	
 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>SELECCIONAA:</b>	
<b>JEFE DE PROCESO Y SERVICIO</b>	
<b>PRINCIPAL RESPONSABILIDAD</b>	<b>REQUISITOS FORMALES</b>
<p><b>MISION:</b> Garantizar la satisfacción de clientes e inversionistas mediante la producción y servicio de productos alimenticios de calidad e inocuos; con procesos altamente eficientes desde la recepción hasta el servicio y personal capacitado y motivado.</p>	<p><b>Instrucción</b> Ing en Alimentos o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia</b> Mínimo 3 años</p>
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES):</b>	<b>BENEFICIOS DEL CARGO</b>
<p align="center"><b>Conocimiento</b></p> <p>Calidad e Inocuidad de MP alimenticias, manejo de inventarios, métodos de conservación de MP, Sistemas de calidad e inocuidad, estadística y diseño experimental, manejo de talento humano Calidad Total, KAIZEN y Ruta de la Calidad.</p> <p align="center"><b>Destrezas</b></p> <p>Detección de averías, manejo de personas, escucha empática, construcción de relaciones Orientación de servicio, Destrezas científicas, Tratamiento de información y destreza estadística</p> <p align="center"><b>Valores</b></p> <p>Honestidad - Cooperación - Servicio</p>	<p align="center">Capacitación continua</p> <p align="center">Estabilidad laboral</p> <p align="center">Remuneración en base a logros</p>
<p>Interesados enviar su hoja de vida a la casilla 520, atención las 24 h hasta el 15 de Dic 2010 Sugerimos visitar nuestro portal en <a href="http://www.delicatessenfood.com">www.delicatessenfood.com</a></p>	

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 74

### VALORADOR DE PUNTOS



#### SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA

CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO  
CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS

#### NOMBRES Y CARGOS DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE VALORACION

NOMBRE	CARGO
LCDO FABIO GONZALEZ	ASESOR EXT DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ING PATRICIO PEREZ	ACCIONISTA
ING LEONARDO ANDRADE	ACCIONISTA
ING ALEX ESTRELLA	ACCIONISTA

#### GRUPO DE FACTORES (COMPETENCIAS DURAS) PARA VALORAR

LIDERAZGO  
EDUCACION  
TRANSPARENCIA Y ETICA  
MANEJO DE PROCESOS Y SERVICIOS ALIMENTICIOS  
RESPONSABILIDAD  
RESULTADOS  
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

#### DESCRIPCION DEL NIVEL MAXIMO Y MINIMO ESPERADO EN CADA COMPETENCIA

COMPETENCIAS/FACTORES	NIVELES ESPERADOS	
LIDERAZGO	MIN	Liderazgo personal
	MAX	Liderazgo Integral que transforma
EDUCACION	MIN	Ing en Alimentos
	MAX	Master en Gestión de la Calidad y Productividad
TRANSPARENCIA Y ETICA	MIN	Transparente y ético
	MAX	Intachable
MANEJO DE PROCESOS Y SERVICIOS ALIMENTICIOS	MIN	Manejo de procesos en línea
	MAX	Manejo integral de procesos y servicios alimenticios
RESPONSABILIDAD	MIN	Actúa en forma correcta
	MAX	Altamente responsable
RESULTADOS	MIN	Resultados de sugerencia satisfactorios
	MAX	Resultados de sugerencias superan expectativas de clientes internos y externos.
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	MIN	Administración satisfactoria del proceso y servicio del local
	MAX	Elevada capacidad para administrar el proceso y servicio del local

CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO

DEFINICION: Es la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Liderazgo personal
2	Liderazgo grupal
3	Liderazgo administrativo
4	Liderazgo Integral
5	Liderazgo Integral que transforma

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 75

### VALORADOR DE PUNTOS



#### SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA

CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO

#### CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS

##### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: EDUCACION

DEFINICION: Son los conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo

GRADOS	DESCRIPCION
1	Ing en Alimentos
2	Ing en Alimentos con diplomada en procesos productivos
3	Ing en Alimentos con diplomada en procesos productivos y de servicio
4	Ing en Alimentos con diplomada en Calidad y Productividad.
5	Master en Gestión de la Calidad y Productividad

##### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE PROCESOS Y SERVICIOS ALIMENTICIOS

DEFINICION: Es la capacidad para manejar procesos y servicios alimenticios de acuerdo a estándares de calidad e inocuidad para proteger la salud del cliente y superar sus expectativas.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Manejo de procesos en línea
2	Manejo de procesos y servicios alimenticios con POES y BPMs
3	Manejo de procesos y servicios alimenticios con POES, BPMs Y HACCP.
4	Manejo de procesos y servicios alimenticios con ISO 22000
5	Manejo integral de procesos y servicios alimenticios

CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO

##### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD

DEFINICION: Es el cumplimiento de objetivos con la gente, incluyendo el manejo de bienes, valores e información

GRADOS	DESCRIPCION
1	Actúa en forma correcta
2	Se esmera por hacer las cosas bien
3	Verfica que el trabajo del equipo esté bien hecho.
4	Mide las consecuencias de un trabajo bien o mal realizado
5	Altamente responsable

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 76**  
**VALORADOR DE PUNTOS**



**SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA**

CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO

**CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS**


<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESULTADOS</b>	
DEFINICION: Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de las procesos en las que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Resultados de sugerión satisfactorios
2	Resultados de sugerión superan expectativas personales
3	Resultados de sugerión superan expectativas de colaboradores a su mando
4	Resultados de sugerión superan expectativas de clientes internos a 270 grados
5	Resultados de sugerión superan expectativas de clientes internos y externos.

<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	
DEFINICION: Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Administración satisfactoria del proceso y servicio del local
2	Capacidad de manejo y utilización de información
3	Liderazgo en el grupo de trabajo
4	Capacidad de dirigir proyectos de mejoramiento.
5	Elevada capacidad para administrar el proceso y servicio del local

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 77**  
**VALORADOR DE PUNTOS**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>													
COMPLETACION DEL VALORADOR CON PROYECCION LINEAL PARA EL FACTOR. - CARGO JEFE DE PROCESO Y SERVICIO													
MATRIZ													
Decisión: ¿Cuál es el factor más importante para la remuneración?													
COMPETENCIA		A	B	C	D	E	F	G	Total	%	Pist 1000 punto	grados	pgm
LIDERAZGO	A		0,75	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	2,75	13,10%	131	5	26,20
EDUCACION	B	0,25		0,25	0,25	0,5	0,5	0,25	2	9,52%	95,2	5	19,04
TRANSPARENCIA Y ETICA	C	0,75	0,75		0,5	0,75	0,5	0,5	3,75	17,86%	178,6	5	35,72
MANEJO DE PROCESOS Y S	D	0,5	0,75	0,5		0,75	0,5	0,75	3,75	17,86%	178,6	5	35,72
RESPONSABILIDAD	E	0,5	0,5	0,25	0,25		0,5	0,75	2,75	13,10%	131	5	26,20
RESULTADOS	F	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	3,25	15,48%	154,8	5	30,96
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL	G	0,5	0,75	0,5	0,25	0,25	0,5		2,75	13,10%	131	5	26,20
									<b>21</b>	<b>100,00%</b>	1000		200,0

VALORADOR DE LIDERAZGO F1		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		$y = bx$
1	Liderazgo personal	26,2
2	Liderazgo grupal	52,4
3	Liderazgo administrativo	78,6
4	Liderazgo Integral	104,8
5	Liderazgo Integral que transforma	131

VALORADOR DE EDUCACION F2		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		$y = bx$
1	Ing en Alimentos	19,04
2	Ing en Alimentos con diplomada en pr	38,08
3	Ing en Alimentos con diplomada en pr	57,12
4	Ing en Alimentos con diplomada en Ca	76,16
5	Master en Gestión de la Calidad y Pro.	95,2

VALORADOR DE TRANSPARENCIA Y ETICA F3		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		$y = bx$
1	Transparente y ético	35,72
2	Honesto	71,44
3	Integridad y responsabilidad	107,16
4	Incorruptible	142,88
5	Intachable	178,6

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



**CUADRO No. 78**  
**VALORADOR DE PUNTOS**

VALORADOR DE MANEJO PROCESOS Y SERVICIOS ALIM F4			VALORADOR DE RESPONSABILIDAD F5			VALORADOR DE RESULTADOS CON CALIDAD F6		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx			y = bx			y = bx
1	Manejo de procesos en línea	35,72	1	Actúa en forma correcta	26,2	1	Resultados de su gestión satisfactorios	30,96
2	Manejo de procesos y servicios alime	71,44	2	Se esmera por hacer las cosas bien	52,4	2	Resultados de su gestión superan expectativas p	61,92
3	Manejo de procesos y servicios alime	107,16	3	Verfica que el trabajo del equipo esté	78,6	3	Resultados de su gestión superan expectativas d	92,88
4	Manejo de procesos y servicios alime	142,88	4	Mide las consecuencias de un trabajo	104,8	4	Resultados de su gestión superan expectativas d	123,84
5	Manejo integral de procesos y servic	178,6	5	Altamente responsable	131	5	Resultados de su gestión superan expectativas d	154,8

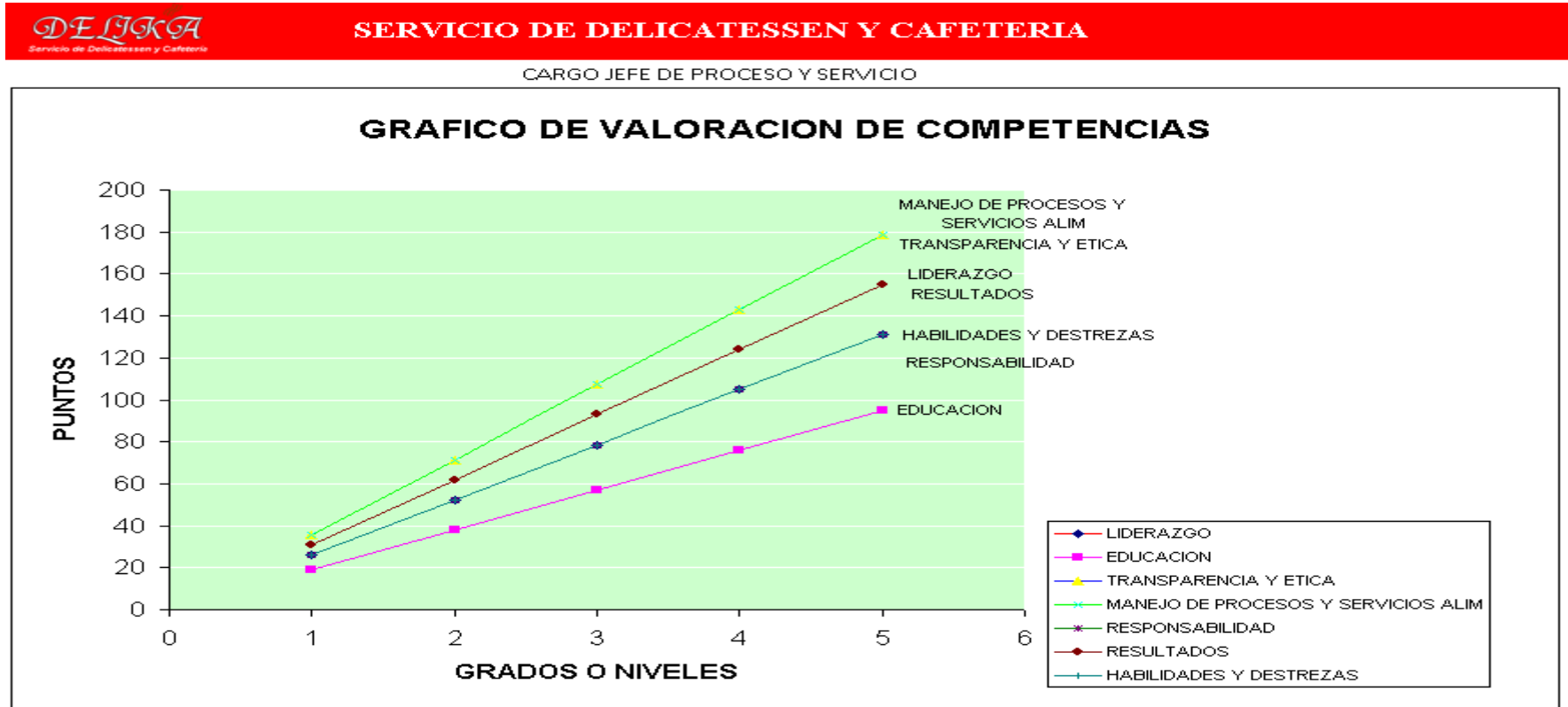
  

VALORADOR DE HABILIDADES Y DESTREZAS ÁRA EL DESEMPEÑO DEL CARGO F7		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	Administración satisfactoria del proce	26,2
2	Capacidad de manejo y utilización de	52,4
3	Liderazgo en el grupo de trabajo	78,6
4	Capacidad de dirigir proyectos de mej	104,8
5	Elevada capacidad para administrar e	131

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo


**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRAFICO No. 18**  
**VALORACIÓN DE COMPETENCIAS**



#### 4.2.3 Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de CAJERA CONTADORA

**CUADRO No. 79**  
**ACTIVIDADES RELEVANTES**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>			
PERFIL DE COMPETENCIAS - CARGO CAJERA CONTADORA			
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: CAJERA CONTADORA;		ÁREA: CONTABLE;	PROCESO: OPERATIVO CONTABLE
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	NIVEL DE COMPETENCIAS
COBRANZA DE CADA PEDIDO	* Matemáticas * Informática (excel) * Manejo de Dinero.	* Destreza matemática * Orientación de servicio * Control de Operación.	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
MANEJO DE CAJA CHICA	* Informática (Excel). * Contabilidad * Manejo de dinero. * Matemáticas	* Destreza matemática * Manejo de recursos financieros.	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
LLENADO DE LIBRO DIARIO	* Informática (Excel). * Contabilidad * Matemáticas	* Destreza matemática * Organización de información	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
ELABORACION DE BALANCES CONTABLES	* Contabilidad . * Informática (excel) * Matemáticas	* Destreza matemática * Destreza contable * Organización de información.	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
PRESENTACION DE INFORMACION CONTABLE A GERENCIA	* Contabilidad . * Informática (excel) * Matemáticas	* Organización de información * Destreza Contable	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
REVISION DE CUENTAS CONTABLES.	* Manejo de Documentos contables. * Informática * Contabilidad	* Destreza Contable * Manejo de documentación * Organización de Información	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez


**CUADRO No. 80**  
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES-CARGO CAJERA CONTADORA					
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: CAJERA CONTADORA;      ÁREA: CONTABILIDAD;      PROCESO: OPERATIVO CONTABLE					
No	ESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE SE HACEN EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	COBRANZA DE CADA PEDIDO	5	5	3	20
2	LLENADO DE FACTURAS SOLICITADAS POR CLIENTES.	5	5	3	20
3	MANEJO DE CAJA CHICA	5	5	4	25
4	LLENADO DE LIBRO DIARIO	5	5	4	25
5	ELABORACION DE BALANCES CONTABLES	4	5	4	24
6	PRESENTACION DE INFORMACION CONTABLE A GERENCIA	3	5	4	23
7	MANEJO DE DOCUMENTACION FINANCIERA	5	5	3	20
8	REVISION DE CUENTAS CONTABLES.	5	5	4	25

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 81

### CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION CARGO CAJERA CONTADORA 1 ANTES del desempeño en el cargo de la organización 2 ANTES Y DURANTE el desempeño en el cargo 3 DURANTE el desempeño del cargo dentro de la organización					
N-	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCIÓN
1	MATEMATICAS	X			SELECCION
2	INFORMATICA (EXCEL)	X			SELECCION
3	MANEJO DE DINERO	X			SELECCION
4	CONTABILIDAD	X			SELECCION
5	MANEJO DE DOCUMENTOS CONTABLES	X			SELECCION
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
N-	DESTREZAS	1	2	3	
1	DESTREZA MATEMATICA	X			SELECCION
2	ORIENTACION DE SERVICIO		X		SELECCION - CAPACITACION
3	CONTROL DE OPERACION		X		SELECCION - CAPACITACION
4	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	X			SELECCION
5	ORGANIZACION DE INFORMACIÓN	X			SELECCION
6	DESTREZA CONTABLE	X			SELECCION
7	MANEJO DE DOCUMENTACION	X			SELECCION
8					
9					

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

#### SELECCIÓN

Las competencias a tomar muy en cuenta para la selección del Administrador del local son:

##### Conocimientos

MATEMATICAS  
 INFORMATICA (EXCEL)  
 MANEJO DE DINERO  
 CONTABILIDAD  
 MANEJO DE DOCUMENTOS CONTABLES

##### Destrezas

DESTREZA MATEMATICA  
 MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS  
 ORGANIZACION DE INFORMACIÓN  
 DESTREZA CONTABLE  
 MANEJO DE DOCUMENTACION

#### SELECCIÓN - CAPACITACION

Las competencias que también se tomará en cuenta para la selección y que luego se reforzará con una capacitación son:

##### Conocimientos

##### Destrezas

ORIENTACION DE SERVICIO  
 CONTROL DE OPERACION

#### CAPACITACION

las competencias que serán prioridad en el plan de capacitación + las anteriores son:

##### Conocimientos


**CUADRO No. 82**  
**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b> <small>Servicio de Delicatessen y Cafetería</small>		
<b>ESPECIFICACION DE CARGO - CAJERA CONTADORA</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>		
NOMBRE DEL CARGO: CAJERA CONTADORA	POSICION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA: CONTADORA	
DIVISION/ PROCESO/ PROYECTO:  OPERATIVO	SUBDIVISION/ AREA/SUBPROCESO ETAPA DEL PROYECTO: OPERATIVO CONTABLE	DEPARTAMENTO:  CONTABILIDAD
REPORTA A: GERENCIA	SUPERVISA A: N/A	OTRA INFORMACION:
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>		
<b>MISION:</b> Precautelar los recursos financieros de la empresa, cumpliendo a cabalidad las funciones con una elevada práctica de los valores institucionales.		
<b>Tareas generales/típicas/RELEVANTES:</b>  COBRANZA DE CADA PEDIDO  MANEJO DE CAJA CHICA  LLENADO DE LIBRO DIARIO  ELABORACION DE BALANCES CONTABLES  PRESENTACION DE INFORMACION CONTABLE A GERENCIA  REVISION DE CUENTAS CONTABLES.		
<b>Tareas Ocasionales/Complementarias/Otras:</b>  RECEPCION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS BANCARIOS		
<b>CARACTERISTICAS DE LA CLASE DE CARGO</b>		
<b>Responsabilidad:</b> Tiene responsabilidad sobre: Recursos financieros de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Balances contables</li> <li>♦ Flujo de caja.</li> <li>♦ caja chica</li> <li>♦ Cumplimiento con filosofía y valores del negocio.</li> </ul>		
<b>Iniciativa y Creatividad</b> <i>Alto, medio, bajo grado (detallar el nivel requerido y las razones)</i>  Se necesita un nivel medio de iniciativa y creatividad ya que su trabajo es más operativo que de dirección.		
<b>Supervisión</b> <i>Alto, medio, bajo grado (conforme la cantidad de personas que le reportan)</i>  El nivel de supervisión requerida es baja porque no tiene personal a su cargo.		
<b>Principales Relaciones y entorno físico</b>  ♦ Su trabajo está directamente relacionada con proveedores, clientes externos e internos y gerencia.		

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez


**CUADRO No. 83**  
**ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>ESPECIFICACION DE CARGO - CAJERA CONTADORA</b>	
Instrucción formal: (Titulación exigible)	
Contadora o carreras afines.	
Experiencia laboral: (años/ meses y tipo de actividades)	
Mínimo 3 años en un cargo parecido.	
Capacitación: (Tipo de cursos y duración)	
Lo suficiente para tener éxito en el cargo.	
Adaptación: (Tiempo que le va a tomar a la persona en conocer todas las actividades típicas o relevantes del cargo)	
3 meses	
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>VALORES</b>
MATEMATICAS	HONESTIDAD
INFORMATICA (EXCEL)	COOPERACION
MANEJO DE DINERO	SERVICIO
CONTABILIDAD	
MANEJO DE DOCUMENTOS CONTABLES	
<b>DESTREZAS</b>	<b>MOTIVACIONES</b>
DESTREZA MATEMATICA	DESEOS DE TRASCENDER
MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	
ORGANIZACION DE INFORMACIÓN	
DESTREZA CONTABLE	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
MANEJO DE DOCUMENTACION	CORRECTOS, DENTRO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 84**  
**ANUNCIO DE PRENSA**

<b>ANUNCIO EN PRENSA ESCRITA</b>	
 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>SELECCIONA A:</b>	
<b>CAJERA CONTADORA</b>	
<b>PRINCIPAL RESPONSABILIDAD</b>	<b>REQUISITOS FORMALES</b>
<p>MISION: Precautelar los recursos financieros de la empresa, cumpliendo a cabalidad las funciones con una elevada práctica de los valores institucionales.</p>	<p><b>Instrucción</b> Contadora o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia</b> Mínimo 3 años</p>
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES):</b>	<b>BENEFICIOS DEL CARGO</b>
<p style="text-align: center;"><b>Conocimiento</b></p> <p>Matemáticas , Informática, manejo de Dinero Contabilidad , Manejo de documentos contables.</p> <p style="text-align: center;"><b>Destrezas</b></p> <p>Destreza matemática, manejo de recursos financieros Organización de información, Destreza contable Manejo de documentación</p> <p style="text-align: center;"><b>Valores</b></p> <p>Honestidad - Cooperación - Servicio</p>	<p style="text-align: center;">Capacitación continua</p> <p style="text-align: center;">Estabilidad laboral</p> <p style="text-align: center;">Remuneración en base a logros</p>
<p>Interesados enviar su hoja de vida a la casilla 520, atención las 24 h hasta el 15 de Dic 2010 Sugerimos visitar nuestro portal en <a href="http://www.delicatessenfood.com">www.delicatessenfood.com</a></p>	

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



## CUADRO No. 85

### VALORADOR POR PUESTOS



#### SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA

CARGO CAJERA CONTADORA  
CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS

#### NOMBRES Y CARGOS DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE VALORACION

NOMBRE	CARGO
LCDO FABIO GONZALEZ	ASESOR EXT DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ING PATRICIO PEREZ	ACCIONISTA
ING LEONARDO ANDRADE	ACCIONISTA
ING ALEX ESTRELLA	ACCIONISTA

#### GRUPO DE FACTORES (COMPETENCIAS DURAS) PARA VALORAR

LIDERAZGO EDUCACION TRANSPARENCIA Y ETICA MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS RESPONSABILIDAD RESULTADOS HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO
--

#### DESCRIPCION DEL NIVEL MAXIMO Y MINIMO ESPERADO EN CADA COMPETENCIA

COMPETENCIAS/FACTORES	NIVELES ESPERADOS	
LIDERAZGO	MIN	Liderazgo personal
	MAX	Liderazgo Integral
EDUCACION	MIN	Contadora
	MAX	Master Contabilidad y Auditoría
TRANSPARENCIA Y ETICA	MIN	Transparente y ético
	MAX	Intachable
MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	MIN	Dominio del sistema de cobranza
	MAX	Manejo integral de recursos financieros.
RESPONSABILIDAD	MIN	Actúa en forma correcta
	MAX	Altamente responsable
RESULTADOS	MIN	Resultados de sugerión satisfactorios
	MAX	Resultados de sugerión superan expectativas de clientes internos y externos.
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	MIN	Manejo satisfactorio de recursos financieros
	MAX	Elevada capacidad para manejar los recursos financieros

CARGO CAJERA CONTADORA

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO

DEFINICION: Es la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Liderazgo personal
2	liderazgo personal + inteligencia emocional
3	Liderazgo grupal
4	liderazgo intergrupal
5	Liderazgo Integral

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 86**  
**VALORADOR POR PUNTOS**



**SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA**

CARGO CAJERA CONTADORA  
**CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS**

**NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: EDUCACION**

DEFINICION: Son los conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo

GRADOS	DESCRIPCION
1	Contadora
2	Contadora con diplomado en auditoría
3	Contadora con diplomado en gestión de empresas
4	Contadora con diplomado en contabilidad y auditoría
5	Master Contabilidad y Auditoría

**NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: TRANSPARENCIA Y ETICA**

DEFINICION: Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente a sus relaciones personales y/o profesionales, frente al cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos éticos

GRADOS	DESCRIPCION
1	Transparente y ético
2	Honesto
3	Integridad y responsabilidad
4	Incorruptible
5	Intachable

**NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS**

DEFINICION: Es la capacidad para manejar los recursos financieros de la empresa con honestidad y transparencia.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Dominio del sistema de cobranza
2	Manejo de contabilidad básica
3	Dominio de estados financieros
4	Dominio de contabilidad y análisis financiero
5	Manejo integral de recursos financieros.

CARGO CAJERA CONTADORA.

**NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD**

DEFINICION: Es el cumplimiento de objetivos con la gente, incluyendo el manejo de bienes, valores e información

GRADOS	DESCRIPCION
1	Actúa en forma correcta
2	Se esmera por hacer las cosas bien
3	Verfica que el trabajo del equipo esté bien hecho.
4	Mide las consecuencias de un trabajo bien o mal realizado
5	Altamente responsable

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 87**  
**VALORADOR POR PUNTOS**




CARGO CAJERA CONTADORA  
**CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS**

<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESULTADOS</b>	
DEFINICION: Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en los que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Resultados de sugerión satisfactorios
2	Resultados de sugerión superan expectativas personales
3	Resultados de sugerión superan expectativas de clientes internos a 90 grados
4	Resultados de sugerión superan expectativas de clientes internos a 270 grados
5	Resultados de sugerión superan expectativas de clientes internos y externos.

<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>	
DEFINICION: Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo.	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Manejo satisfactoria de recursos financieras
2	Protección honesta de recursos financieras
3	manejo transparente de recursos financieras
4	Capacidad suficiente para manejo de recursos financieras
5	Elevada capacidad para manejar los recursos financieros

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 88**  
**VALORACIÓN DE PROYECTO**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>													
COMPLETACION DEL VALORADOR CON PROYECCION LINEAL PARA EL FACTOR. - CARGO CAJERA CONTADORA													
MATRIZ													
Decisión: ¿Cuál es el factor más importante para la remuneración?													
COMPETENCIA		A	B	C	D	E	F	G	Total	%	list 1000 punto	grados	pgm
LIDERAZGO	A		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,5	7,14%	71,4	5	14,28
EDUCACION	B	0,75		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2	9,52%	95,2	5	19,04
TRANSPARENCIA Y ETICA	C	0,75	0,75		0,5	0,75	0,75	0,75	4,25	20,24%	202,4	5	40,48
MANEJO DE RECURSOS FIN	D	0,75	0,75	0,5		0,5	0,5	0,75	3,75	17,86%	178,6	5	35,72
RESPONSABILIDAD	E	0,75	0,75	0,25	0,5		0,5	0,75	3,5	16,67%	166,7	5	33,34
RESULTADOS	F	0,75	0,75	0,25	0,5	0,5		0,5	3,25	15,48%	154,8	5	30,96
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL	G	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,5		2,75	13,10%	131	5	26,20
									<b>21</b>	<b>100,00%</b>	1000		200,0


VALORADOR DE LIDERAZGO F1		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	Liderazgo personal	14,28
2	liderazgo personal + inteligencia emo	28,56
3	Liderazgo grupal	42,84
4	liderazgo intergrupala	57,12
5	Liderazgo Integral	71,4

VALORADOR DE EDUCACION F2		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	Contadora	19,04
2	Contadora con diplomada en auditorí	38,08
3	Contadora con diplomada en gestión	57,12
4	Contadora con diplomada en contabil	76,16
5	Master Contabilidad y Auditoría	95,2

VALORADOR DE TRANSPARENCIA Y ETICA F3		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	Trans parente y ético	40,48
2	Honesto	80,96
3	Inttegridad y res ponsabilidad	121,44
4	Incorruptible	161,92
5	Intachable	202,4

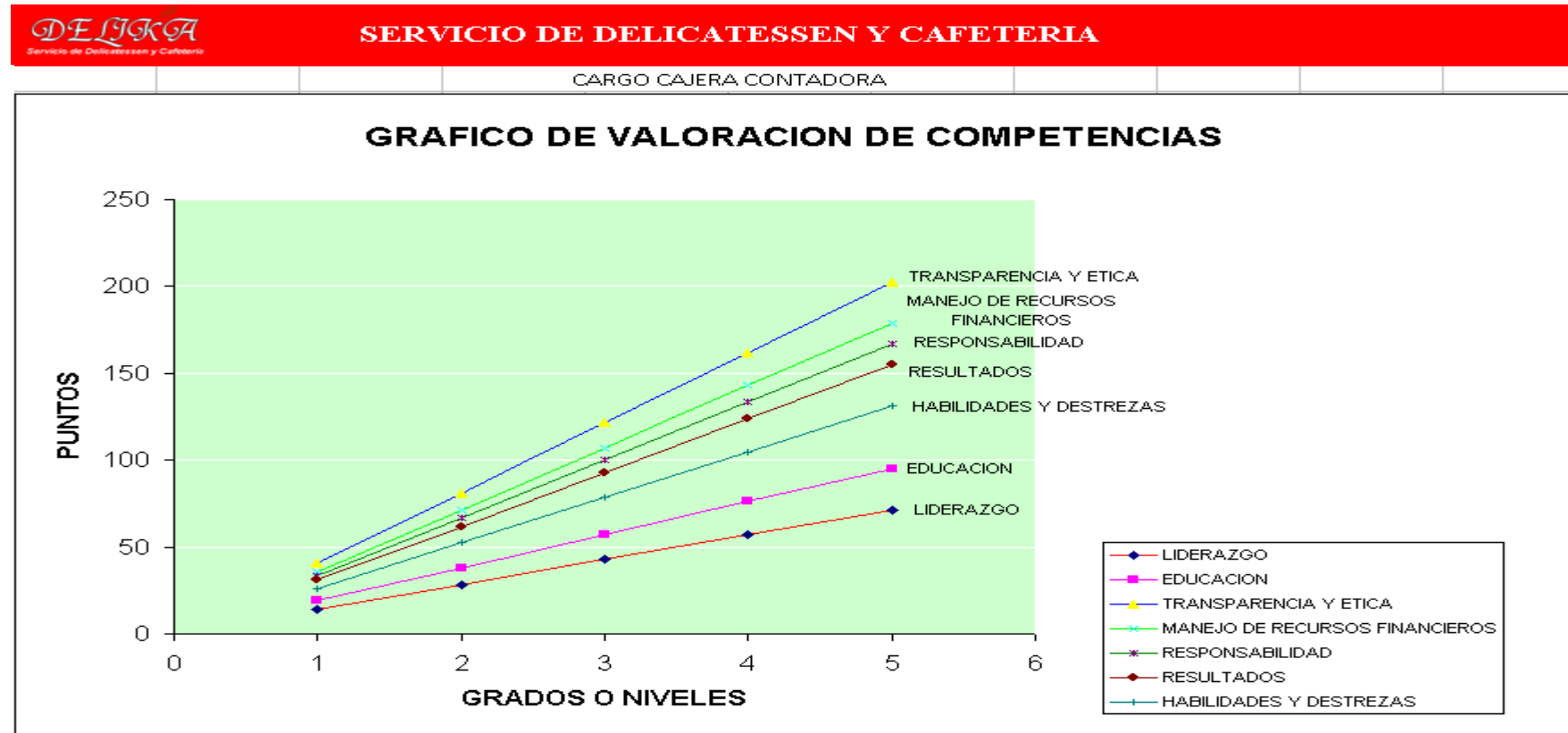
Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 89**  
**VALORADOR DE CARGO**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>			
COMPLETACION DEL VALORADOR CON PROYECCION LINEAL PARA EL FACTOR. - CARGO CAJERA CONTADORA			
<b>VALORADOR DE MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS F4</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS $y = bx$	
1	Dominio del sistema de cobranza	35,72	
2	Manejo de contabilidad básica	71,44	
3	Dominio de estados financieros	107,16	
4	Dominio de contabilidad y análisis fin	142,88	
5	Manejo integral de recursos financier	178,6	
<b>VALORADOR DE RESPONSABILIDAD F5</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS $y = bx$	
1	Actúa en forma correcta	33,34	
2	Se esmera por hacer las cosas bien	66,68	
3	Verfica que el trabajo del equipo esté	100,02	
4	Mide las consecuencias de un trabajo	133,36	
5	Altamente res ponsable	166,7	
<b>VALORADOR DE RESULTADOS F6</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS $y = bx$	
1	Resultados de su gestión satisfactorios	30,96	
2	Resultados de su gestión superan expectativas p	61,92	
3	Resultados de su gestión superan expectativas d	92,88	
4	Resultados de su gestión superan expectativas d	123,84	
5	Resultados de su gestión superan expectativas d	154,8	
<b>VALORADOR DE HABILIDADES Y DESTREZAS ÁRA EL DESEMPEÑO DEL CARGO F7</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS $y = bx$	
1	Manejo satisfactorio de recursos fina	26,2	
2	Protección honesta de recursos finan	52,4	
3	manejo transparente de recursos fina	78,6	
4	Capacidad suficiete para manejo de r	104,8	
5	Elevada capacidad para manejar los r	131	


**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 19**  
**VALORACIÓN DE COMPETENCIAS**



#### 4.2.4 Levantamiento del perfil de competencias y especificación del cargo para el puesto de OPERATIVO DE PROCESO


**CUADRO No. 90**  
**ACTIVIDADES RELEVANTES**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES-CARGO OPERATIVO DE PROCESO					
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: OPERATIVO DE PROCESO;      ÁREA: OPERATIVA;      PROCESO: PRODUCCION					
No	ESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE SE HACEN EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	RECEPCION DE MATERIAS PRIMAS	5	5	4	25
2	LAVADO Y SELECCION DE MATERIAS PRIMAS	5	4	3	17
3	RECEPCION DE PEDIDOS ENTREGADOS POR PERSONAL DE SERVICIO	5	5	3	20
4	PREPARACION DE PEDIDOS.	5	5	4	25
5	CUMPLIMIENTO CON POES Y BPMs	5	5	4	25
6	DESPACHO DE PEDIDOS	5	5	3	20
7	ASEO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINAS.	5	4	3	17
8	ASEO DE AREA DE PROCESO Y UTENSILLOS.	5	4	3	17

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 91**  
**PERFIL DE COMPETENCIAS**


 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>			
PERFIL DE COMPETENCIAS - CARGO OPERATIVO DE PROCESO			
NIVEL ESTRUCTURAL: CARGO: OPERATIVO DE PROCESO;		ÁREA: OPERATIVA;	PROCESO: ELABORACION DE PEDIDOS.
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	NIVEL DE COMPETENCIAS
RECEPCION DE MATERIAS PRIMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de la materia prima (parámetros de calidad).</li> <li>* Manejo de los sistemas de almacenaje (FIFO).</li> <li>* Métodos de conservación de materias primas alimenticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inspección de productos</li> <li>* Detección de averías</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
RECEPCION DE PEDIDOS ENTREGADOS POR PERSONAL DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de los diferentes tipos de productos que ofrece el local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organización de la información.</li> <li>* Comprensión lectora</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
PREPARACION DE PEDIDOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de preparación de diferentes tipos de productos.</li> <li>* Principios de eficiencia y eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Operación y control.</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
CUMPLIMIENTO CON POES Y BPMs	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Principios básicos de POEs y BPMs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Detección de averías .</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
DESPACHO DE PEDIDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de los diferentes tipos de pedidos que ofrece el local.</li> <li>* Servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Orientación de servicio</li> </ul>	HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



## CUADRO No. 92

### CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>					
CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION CARGO OPERATIVO DE PROCESO 1 ANTES del desempeño en el cargo de la organización 2 ANTES Y DURANTE el desempeño en el cargo 3 DURANTE el desempeño del cargo dentro de la organización					
N-	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	CONOCIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA (PARAMETROS DE CALIDAD)		X		SELECCION - CAPACITACION
2	MANEJO DE LOS SISTEMAS DE ALMACENAJE (FIFO)		X		SELECCION - CAPACITACION
3	MÉTODOS DE CONSERVACION DE MP ALIMENTICIAS			X	CAPACITACION
4	CONOCIMIENTO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PRODUCTOS			X	CAPACITACION
5	CONOCIMIENTO DE PREPARACION DE DIFERENTES TIPOS DE PRODUCTOS			X	CAPACITACION
6	PRINCIPIOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA.			X	CAPACITACION
7	PRINCIPIOS BASICOS DE POES Y BPMS		X		SELECCION - CAPACITACION
8	SERVICIO AL CLIENTE.		X		SELECCION - CAPACITACION
9					
10					
11					
12					
N-	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	INSPECCION DE PRODUCTOS			X	CAPACITACION
2	DETECCION DE AVERIAS.		X		SELECCION - CAPACITACION.
3	ORGANIZACION DE LA INFORMACIÓN		X		SELECCION - CAPACITACION.
4	COMPRESION LECTORA.	X			SELECCION .
5	OPERACION Y CONTROL		X		SELECCION - CAPACITACION.
6	ORIENTACION AL SERVICIO.		X		SELECCION - CAPACITACION.
7					
8					
9					

#### SELECCIÓN

Las competencias a tomar muy en cuenta para la selección del Administrador del local son:

##### **Conocimientos**

##### **Destrezas**

COMPRESION LECTORA.

#### SELECCIÓN - CAPACITACION

Las competencias que también se tomará en cuenta para la selección y que luego se reforzará con una capa

##### **Conocimientos**

CONOCIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA (PARAMETROS DE CALIDAD)

MANEJO DE LOS SISTEMAS DE ALMACENAJE (FIFO)

PRINCIPIOS BASICOS DE POES Y BPMS

SERVICIO AL CLIENTE.

##### **Destrezas**

DETECCION DE AVERIAS.

ORGANIZACION DE LA INFORMACIÓN

OPERACION Y CONTROL

ORIENTACION AL SERVICIO.

#### CAPACITACION

las competencias que serán prioridad en el plan de capacitación + las anteriores son:

##### **Conocimientos**

MÉTODOS DE CONSERVACION DE MP ALIMENTICIAS

CONOCIMIENTO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PRODUCTOS QUE OFRECE EL LOCAL.

CONOCIMIENTO DE PREPARACION DE DIFERENTES TIPOS DE PRODUCTOS

PRINCIPIOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA.

##### **Destrezas**

INSPECCION DE PRODUCTOS

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez


## CUADRO No. 93

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>		
ESPECIFICACION DE CARGO - OPERATIVO DE PROCESO.		
DATOS DE IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: OPERATIVO DE PROCESO.		POSICION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA: OPERATIVO DE PROCESO
DIVISION/ PROCESO/ PROYECTO:  OPERATIVO	SUBDIVISION/ AREA/ SUBPROCESO ETAPA DEL PROYECTO: PROCESO	DEPARTAMENTO:  PRODUCCIÓN.
REPORTA A: JEFE DE PROCESO Y SERVICIO	SUPERVISA A: N/A	OTRA INFORMACION:
RESUMEN DEL CARGO		
MISION: Garantizar la salud de los consumidores mediante la elaboración y de productos inocuos y de calidad.		
Tareas generales /típicas/ RELEVANTES:		
RECEPCION DE MATERIAS PRIMAS		
RECEPCION DE PEDIDOS ENTREGADOS POR PERSONAL DE SERVICIO		
PREPARACION DE PEDIDOS.		
CUMPLIMIENTO CON POES Y BPMs		
DESPACHO DE PEDIDOS		
Tareas Ocasionales /Complementarias/Otras:		
ASEO DEL AREA DE PROCESO.		
ASEO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINAS.		
CARACTERISTICAS DE LA CLASE DE CARGO		
Responsabilidad:		
Tiene responsabilidades sobre: Elaboración de productos ofrecidos por el local.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Salud y satisfacción de los consumidores.</li> <li>* Que el local apruebe todas las certificaciones de calidad e inocuidad.</li> <li>* Trabajo e equipo y armonía con los compañeros.</li> <li>* Cumplimiento con filas afía y valores del negocio.</li> </ul>		
Iniciativa y Creatividad		
<i>Alto, medio, bajo grado (detallar el nivel requerido y las razones)</i>		
Se necesita un nivel alto de iniciativa y creatividad ya que mediante su aporte llegamos al KAIZEN		
Supervisión		
<i>Alto, medio, bajo grado (conforme la cantidad de personas que le reportan)</i>		
El nivel de supervisión requerido es bajo porque no tiene personal a su cargo.		
Principales Relaciones y entorno físico		
* Su trabajo está directamente relacionada con proveedores, clientes externos e internos y jefe de procesos y servicios.		


**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 94**  
**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>ESPECIFICACION DE CARGO - OPERATIVO DE PROCESO.</b>	
Instrucción formal: (Titulación exigible)	
Bachiller en cualquier carrera.	
Experiencia laboral: (años/ meses y tipo de actividades)	
No necesaria	
Capacitación: (Tipo de cursos y duración)	
No necesaria.	
Adaptación: (Tiempo que le va a tomar a la persona en conocer todas las actividades típicas o relevantes del cargo.)	
1 mes.	
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>  CONOCIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA (PARAMETROS DE CALIDAD) MANEJO DE LOS SISTEMAS DE ALMACENAJE (FIFO) PRINCIPIOS BASICOS DE POES Y BPMS SERVICIO AL CLIENTE.	<b>VALORES</b>  HONESTIDAD COOPERACION SERVICIO
<b>DESTREZAS</b>  COMPRESION LECTORA. DETECCION DE AVERIAS. ORGANIZACION DE LA INFORMACIÓN OPERACION Y CONTROL ORIENTACION AL SERVICIO.	<b>MOTIVACIONES</b>  DESEOS DE TRASCENDER  <b>COMPORTAMIENTOS</b>  CORRECTOS, DENTRO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 95**  
**ANUNCIO EN LA PRENSA**

ANUNCIO EN PRENSA ESCRITA	
 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
SELECCIONAA:	
<b>OPERATIVO DE PROCESO</b>	
PRINCIPAL RESPONSABILIDAD	REQUISITOS FORMALES
<p>MISION: Garantizar la salud de los consumidores mediante la elaboración de productos inocuos y de calidad.</p>	<p><b>Instrucción</b> Bachiller en cualquier especialidad</p> <p><b>Experiencia</b> No necesaria</p>
CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES):	BENEFICIOS DEL CARGO
<p><b>Conocimiento</b> Conocimiento de la MP, manejo de sistema de almacenaje Principios básicos de POES y BPMS, Servicio al cliente.</p> <p><b>Destrezas</b> Comprensión lectora, Detección de averías, Organización de la información, Operación y control, Orientación al servicio</p> <p><b>Valores</b> Honestidad - Cooperación - Servicio</p>	<p>Capacitación continua</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Remuneración en base a logros</p>
<p>Interesados enviar su hoja de vida a la casilla 520, atención las 24 h hasta el 15 de Dic 2010 Sugerimos visitar nuestro portal en <a href="http://www.delicatessenfood.com">www.delicatessenfood.com</a></p>	

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 96

### VALORADOR POR PUNTOS



#### CARGO OPERATIVO DE PROCESO CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS

#### NOMBRES Y CARGOS DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE VALORACION

NOMBRE	CARGO
LCDO FABIO GONZALEZ	ASESOR EXT DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ING PATRICIO PEREZ	ACCIONISTA
ING LEONARDO ANDRADE	ACCIONISTA
ING ALEX ESTRELLA	ACCIONISTA
	JEFE DE PROCESO Y SERVICIO
	GERENTE ADMINISTRADOR.

#### GRUPO DE FACTORES (COMPETENCIAS DURAS) PARA VALORAR

LIDERAZGO
EDUCACION
TRANSPARENCIA Y ETICA
TRABAJO EN EQUIPO
RESPONSABILIDAD
RESULTADOS CON CALIDAD
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

#### DESCRIPCION DEL NIVEL MAXIMO Y MINIMO ESPERADO EN CADA COMPETENCIA

COMPETENCIAS/FACTORES	NIVELES ESPERADOS
LIDERAZGO	MIN Liderazgo personal
	MAX Liderazgo Integral que transforma
EDUCACION	MIN Bachiller
	MAX Tecnólogo en Alimentos o Agroindustrias
TRANSPARENCIA Y ETICA	MIN Transparente y ético
	MAX Intachable
TRABAJO EN EQUIPO	MIN Aporta a metas
	MAX Involucramiento Total
RESPONSABILIDAD	MIN Actúa en forma correcta
	MAX Altamente responsable
RESULTADOS CON CALIDAD	MIN Cumple procedimientos
	MAX Supera expectativas de clientes e inversionistas
HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	MIN Prepara productos bajo especificaciones
	MAX Supera expectativas con preparación de productos

#### NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: LIDERAZGO


DEFINICION: Es la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia las metas y objetivos determinados por la misma.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Liderazgo personal
2	Liderazgo grupal
3	Liderazgo departamental
4	Liderazgo Integral
5	Liderazgo Integral que transforma

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## CUADRO No. 97

### VALORADOR POR PUNTOS

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>	
<b>CARGO OPERATIVO DE PROCESO</b> <b>CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS</b>	
<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: EDUCACION</b>	
DEFINICION: Son los conocimientos adquiridos académica y empíricamente para el desempeño del cargo	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Bachiller
2	Con un año de Universidad en alimentos o agroindustrias
3	Con dos año de Universidad en alimentos o agroindustrias
4	Técnica en alimentos o agroindustrias
5	Tecnólogo en Alimentos o Agroindustrias
<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: TRANSPARENCIA Y ÉTICA</b>	
DEFINICION: Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente a sus relaciones profesionales, frente al cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos éticos	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Transparente y ético
2	Honesto
3	Integridad y responsabilidad
4	Incorruptible
5	Intachable
<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO</b>	
DEFINICION: Es el impacto generado en el puesto a través de la sinergia causada por la cooperación o trabajo en equipo	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Aporta a metas
2	Fidelidad y participación
3	Cooperación
4	Participación intergrupala
5	Involucramiento Total
<b>CARGO OPERATIVO MIXTO</b>	
<b>NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD</b>	
DEFINICION: Es el cumplimiento de objetivos con la gente, incluyendo el manejo de bienes, valores e información	
GRADOS	DESCRIPCION
1	Actúa en forma correcta
2	Se esmera por hacer las cosas bien
3	Verfica que el trabajo del equipo esté bien hecho.
4	Mide las consecuencias de un trabajo bien o mal realizado
5	Altamente responsable

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 98**  
**VALORADOR DE PUNTOS**

**DELICATA** **SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA**  
Servicio de Delicatessen y Cafetería

CARGO OPERATIVO DE PROCESO

**CONSTRUCCION DE VALORADOR POR PUNTOS**

**NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: RESULTADOS CON C**

DEFINICION: Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en la satisfacer las requerimientos de las clientes internas y externas, a base de normas y especificaciones d

GRADOS	DESCRIPCION
1	Cumple procedimientos
2	Trata de cumplirs siempre las especificaciones.
3	Actúa rápida cuando una entrega está fuera de especificación.
4	Realiza análisis de causa y corrige cuando no se cumple una especificación
5	Supera expectativas de clientes e inversionistas


**NIVELES MAXIMOS , MINIMOS E INTERMEDIOS DE LA COMPETENCIA: HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

DEFINICION: Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento p y eficaz des empeño del cargo.

GRADOS	DESCRIPCION
1	Prepara productos bajo especificaciones
2	Capacidad de manejo de información y formulaciones
3	Liderazgo en el grupo de trabajo
4	Aparte con mejoras en el centro de proceso.
5	Supera expectativas con preparación de productos.

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 99**  
**VALORADOR POR PUNTOS**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>													
COMPLETACION DEL VALORADOR CON PROYECCION LINEAL PARA EL FACTOR. - CARGO OPERATIVO DE PROCESO													
MATRIZ													
Decisión: ¿Cuál es el factor más importante para la remuneración?													
COMPETENCIA		A	B	C	D	E	F	G	Total	%	list 1000 punto	grados	pgm
LIDERAZGO	A		0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	2	9,52%	95,2	5	19,04
EDUCACION	B	0,25		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,5	7,14%	71,4	5	14,28
TRANSPARENCIA Y ETICA	C	0,75	0,75		0,75	0,5	0,75	0,75	4,25	20,24%	202,4	5	40,48
TRABAJO EN EQUIPO	D	0,75	0,75	0,25		0,5	0,5	0,25	3	14,29%	142,9	5	28,58
RESPONSABILIDAD	E	0,75	0,75	0,5	0,5		0,5	0,75	3,75	17,86%	178,6	5	35,72
RESULTADOS CON CALIDA	F	0,75	0,75	0,25	0,5	0,5		0,25	3	14,29%	142,9	5	28,58
HABILIDADES Y DESTREZAS	G	0,75	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75		3,5	16,67%	166,7	5	33,34
									<b>21</b>	<b>100,00%</b>	1000		200,0

VALORADOR DE LIDERAZGO F1		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	DESCRIPCION	19,04
2	Liderazgo personal	38,08
3	Liderazgo grupal	57,12
4	Liderazgo departamental	76,16
5	Liderazgo Integral	95,2

VALORADOR DE EDUCACION F2		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	DESCRIPCION	14,28
2	Bachiller	28,56
3	Con un año de Universidad en aliment	42,84
4	Con dos año de Universidad en alimer	57,12
5	Técnico en alimentos o agroindustrias	71,4


VALORADOR DE TRANSPARENCIA Y ETICA F3		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
		y = bx
1	DESCRIPCION	40,48
2	Transparente y ético	80,96
3	Honesto	121,44
4	Integridad y responsabilidad	161,92
5	Incorruptible	202,4

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



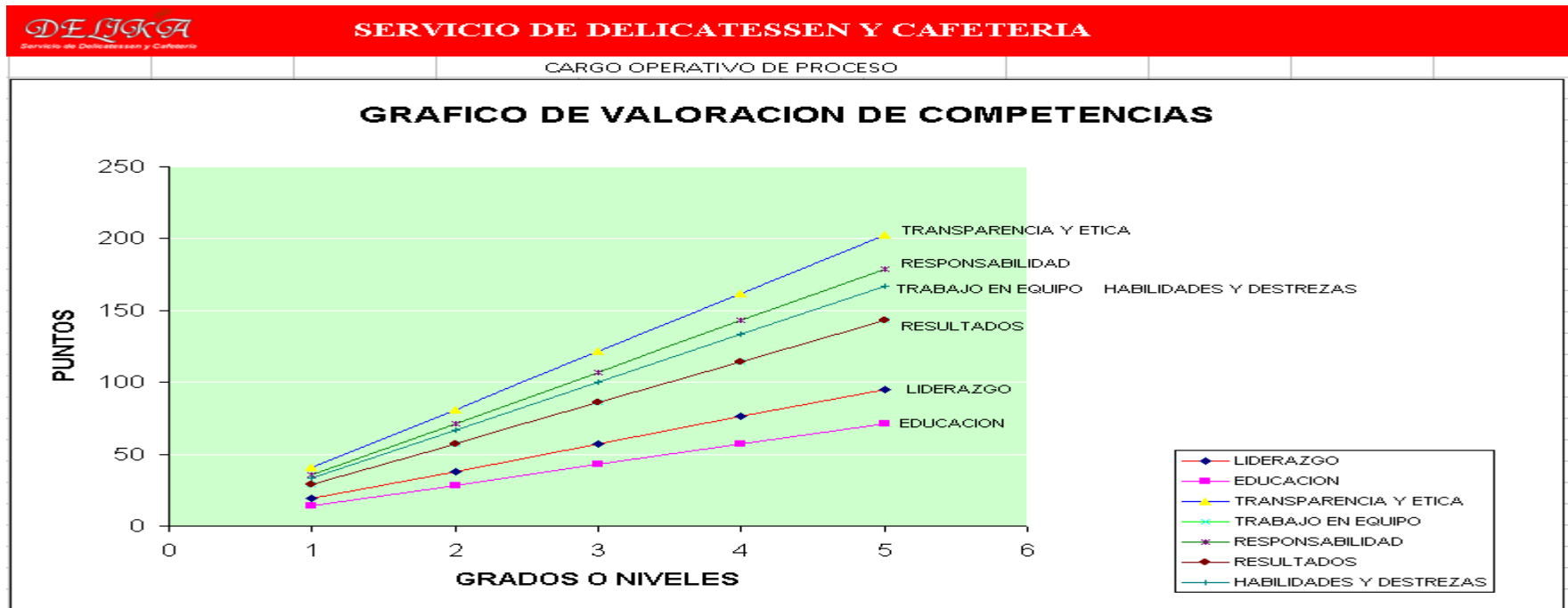
**CUADRO No.100**  
**VALORADOR PARA EL FACTOR**

 <b>SERVICIO DE DELICATESSEN Y CAFETERIA</b>			
COMPLETACION DEL VALORADOR CON PROYECCION LINEAL PARA EL FACTOR. - CARGO OPERATIVO DE PROCESO			
<b>VALORADOR DE MANEJO DE TRABAJO EN EQUIPO F4</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	
		y = bx	
1	DESCRIPCION	28,58	
2	Aporta a metas	57,16	
3	Fidelidad y participación	85,74	
4	Cooperación	114,32	
5	Participación intergrupala	142,9	
<b>VALORADOR DE RESPONSABILIDAD F5</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	
		y = bx	
1	DESCRIPCION	35,72	
2	Actúa en forma correcta	71,44	
3	Se esmera por hacer las cosas bien	107,16	
4	Verfica que el trabajo del equipo esté	142,88	
5	Mide las consecuencias de un trabajo	178,6	
<b>VALORADOR DE RESULTADOS F6</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	
		y = bx	
1	DESCRIPCION	28,58	
2	Cumple procedimientos	57,16	
3	Trata de cumplir siempre las especificaciones.	85,74	
4	Actúa rápido cuando una entrega está fuera de es	114,32	
5	Realiza análisis de causa y corrige cuando no se c	142,9	
<b>VALORADOR DE HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO F7</b>			
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS	
		y = bx	
1	DESCRIPCION	33,34	
2	Prepara productos bajo especificación	66,68	
3	Capacidad de manejo de información	100,02	
4	Liderazgo en el grupo de trabajo	133,36	
5	Aparte con mejoras en el centro de pr	166,7	

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 20**  
**VALORACIÓN DE COMPETENCIAS**



## **4.3 Marco Legal**

### **4.3.1 Aspectos legales**

#### **Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria**

Los procedimientos legales serán manejados a través de asesoría legal contratada por la empresa.

#### **Impuestos**

Inciden sobre los productos y servicios de delicatessen food los impuestos de rutina aplicados en productos alimenticios:

- Impuesto al Valor Agregado, IVA fiado hasta la investigación en 12% del precio del producto o servicio.
- Impuesto a Consumos Especiales, ICE en caso de bebidas alcohólicas,
- Impuesto a la renta IR.

#### **Control de precios**

No hay control de precios ni previsión para productos de delicatessen en los próximos cinco años.

#### **Restricciones a la comunicación**

No existen restricciones a la comunicación del producto, ni previsión de restricciones en los próximos cinco años.

### **Registro de la marca**

La marca "DELIKA" estará registrada en Instituto Ecuatoriano de Propiedad Industrial e Intelectual, IEPI. El registro tiene validez hasta por un plazo de 5 años, prorrogables según la necesidad de la empresa y previa tramite pertinente.

### **Código de Defensa al Consumidor**

Las etiquetas del producto, los procedimientos de atención al cliente, las garantías, los temas relacionados con cambios de productos, piezas de comunicación y contratos comerciales estarán de acuerdo con la Ley de Defensa al Consumidor.

### **Código de Trabajo.**

Por el que se registrarán las contrataciones del personal.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS**

Según el cual se afiliará al personal que laborará en la empresa.

### **Posicionamiento del producto**

"DELIKA" será percibido por el mercado objetivo como Alimentos que cuidan tu salud y la de tu familia. Sus características más destacadas serán: excelente calidad del producto, respaldo con las mejores marcas del país, su sabor incomparable, su precio económico, su valor nutricional adecuado para cuidar su salud y la de sus seres queridos.

### 4.3.2 Aspectos Societarios

Délika será constituida como una **COMPAÑÍA ANONIMA**

#### 4.3.2.1 Requisitos

Para la constitución de esta compañía se aplicará los siguientes requisitos:

a) **El nombre.-** El nombre Délika C.A (Servicio de delicatesen y cafetería) será enviado para su aprobación a la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión

del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

b) **Solicitud de aprobación.-** Para la solicitud de aprobación se presentará al Superintendente de Compañías o a su delegado, tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

c) **El objeto social:** La compañía podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro (Artículo 94 de la Ley de Compañías).

#### **4.3.2.2 Forma de constitución**

a) **Constitución simultánea.-** Se constituirá en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores Ing. Andrade Albán Ángel Leonardo, Ing. Pérez Hidalgo Jaime Patricio e Ing. Estrella Quispe Alex Fabián de acuerdo al Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

#### **b) Accionistas**

**b.1) Capacidad:** Para intervenir en la formación de esta compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requerirá la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

**b.2) Números de accionistas.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá

subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

**b.3) Capital mínimo.-** El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

**b.4) Acciones.-** La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.

## **AUMENTOS DE CAPITAL Y OTROS ACTOS SOCIETARIOS POSTERIORES**

### **Requisitos:**

**a)** Al otorgamiento de la escritura pública de cualquiera de los actos señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías: establecimiento de sucursal, aumento o disminución de capital, prórroga de plazo de duración, transformación, fusión, escisión, cambio de nombre o de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que se registren y publiquen, que reduzcan la duración de la compañía o excluyan a alguno de sus miembros, deben comparecer el o los representantes legales que, en cada caso, señale el estatuto respectivo.

**b)** Se presentará en la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura que contenga el acta de junta general en que aparezcan las bases de la operación, esto es, del aumento de capital u otro u otros actos societarios previstos en el Art. 33 de la Ley de Compañías y la consiguiente reforma del estatuto, ya sea de acuerdo con el Art. 140 de la Ley de Compañías, si la sociedad es de responsabilidad limitada, o ya de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 183 de la misma Ley, si la compañía es anónima, o en fin, de conformidad con este último artículo y el artículo 312 de la Ley de Compañías, si se trata de una de economía mixta.

**c)** En todo trámite de aumento de capital o de cualquier otro acto societario posterior previsto en el Art. 33 de la Ley de Compañías y que tenga incidencia en el capital o en el patrimonio social, se tomará en cuenta lo dispuesto en la Resolución. No. 00.Q.IJ.008, publicada en el R.O. 69 de 3 de mayo del 2000, que contiene las normas de aplicación de las reformas a la Ley de Compañías, introducidas en la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

**d)** Si la compañía que estuviere en el caso de aumentar su capital o implementar un acto cualquiera de los señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías, se hallare sujeta al control total de esta Superintendencia, la exactitud de los rubros del incremento de capital será verificada mediante una inspección, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 93.1.1.3.011 de 27 de agosto de 1993, publicada en el R.O. 269 de 6 de septiembre del mismo año. Si la compañía que aumenta el capital estuviere sometida al control parcial de la Entidad, corresponde a su representante legal declarar, bajo juramento, que la suscripción e integración del capital materia del aumento son correctas. Así lo exige el Art. 11 de la Resolución citada en el párrafo anterior. Para la aprobación de todos los actos determinados en el artículo 33 de la Ley de Compañías, todas las compañías deben estar día en el cumplimiento de sus obligaciones para con la Superintendencia de Compañías (Artículos 20 y 449 de la Ley de Compañías).



e) El aumento de capital suscrito dentro del cupo autorizado será resuelto por la Junta de Accionistas, y en cuanto a su trámite se estará a lo dispuesto en el Capítulo III del Reglamento de Aumento del Capital Suscrito dentro del Autorizado en las Compañías Anónimas y de Economía Mixta contenido en la Resolución No. 99.1.1.3.06 de 2 de agosto de 1999, publicada en la R. O. 252 de 11 de los mismos mes y año, reformada mediante Resolución No.00.Q. IJ.006 de 17 de abril del 2000, publicada en el R. O. 65 de 26 de abril del 2000.

f) Si la junta general de una compañía acordare modificaciones en el objeto social, se estará a lo señalado en los numerales 1.1.5.1, 1.1.5.2 y 1.1.5.3 de este instructivo para todo cuanto se refiera al informe previo favorable, al tener objeto exclusivo, a capitales mínimos así como a la inversión constante en el numeral 1.1.6.

## **FORMATOS DE MINUTAS**

### **MINUTA DE CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE COMPAÑÍA ANÓNIMA**

#### **SEÑOR NOTARIO:**

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Intervienen en el otorgamiento de esta escritura los Ing. Andrade Albán Ángel Leonardo de nacionalidad ecuatoriano, soltero, domiciliado en Santo Domingo de los Tsáchilas (Anillos Vial y Av. Tsáchilas N-31), Ing. Pérez Hidalgo Jaime Patricio de nacionalidad ecuatoriana, soltero, domiciliado en Santo Domingo de los Tsáchilas (Mutualista Pichincha N-420) y el Ing. Estrella Quispe Alex Fabián de nacionalidad ecuatoriana, soltero, domiciliado en Santo Domingo de los Tsáchilas (Av. Quevedo N 349).

**SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.-** Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Comercio, a los convenios de las parte y a las normas del Código Civil.

### **TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.**

#### **Del nombre, domicilio, objeto y plazo**

**Artículo 1º.- Nombre.-** El nombre de la compañía que se constituye es DÉLIKA C.A.

**Artículo 2º.- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS. Podrá establecer agencias, sucursal eso establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

**Artículo 3º.- Objeto.-** el objeto de la compañía consiste En SERVICIO DE DELICATESEN Y CAFETERIA. “**Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías**”, que puede solicitar en esta Institución.

En el cumplimiento de su objetivo, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

**Artículo 4º.- Plazo.-** El plazo de duración de la compañía es de 5 AÑOS, contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

### **TITULO II**

#### **Del capital**

**Artículo 5º.- Capital y de las acciones.-** El capital social es de.-...(aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor de 800 dólares de los Estados Unidos de América), dividido en....(aquí el número de acciones en que se fraccione el capital) acciones ordinarias y nominativas, de ...(aquí el valor de cada acción, que será de un dólar o múltiplos de un dólar) de valor

nominal cada una, numeradas consecutivamente del.... al...(Se podría redactar este artículo dividiendo las acciones por series, de modo que en cada una de ellas, sin desatender la norma sobre el valor nominal, tengan las acciones correspondientes a cada serie un determinado importe).

#### CÓDIGO TRIBUTARIO

De conformidad a la atribución que le otorga a la Comisión de Legislación y Codificación el Art. 139 de la Constitución Política de la República, en esta Codificación se han suprimido: del Libro III, del Título I, los capítulos II y III relacionados al Tribunal Distrital de lo Fiscal y sus Atribuciones, conforme lo establecido en el Art. 191 y numeral 2 del Art. 198 de la Constitución Política de la República; y, por lo dispuesto en el literal h) del Art. 11 de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura; y, Título III, del Recurso de Casación, que se encuentra establecido en la Ley de Casación.

Igualmente, se suprime del Libro IV, Título III, la Sección 2a. del Capítulo II relacionado a la Denuncia; los Capítulos III, IV, V relacionados al Sumario, de los Recursos y Consultas, y, Trámite de los Recursos; y, del Capítulo VI, la Sección 1ra. de las Contravenciones, ya que al momento son aplicables las disposiciones contenidas en el Código de Procedimiento Penal.

**Art. 8.- Facultad reglamentaria de las municipalidades y consejos provinciales.- Lo dispuesto en el artículo anterior se aplicará igualmente a las municipalidades y consejos provinciales, cuando la ley conceda a estas instituciones la facultad reglamentaria.**

#### **4.3.3 Aspectos Sanitarios o Seguridad Industrial**

En lo referente a sanidad y seguridad alimentaria la empresa a finales del 2012 Certificará Buenas Prácticas de manufactura (BPMs) de acuerdo al registro oficial N 696 (VER ANEXO 2), mientras tanto comercializará con un permiso de funcionamiento de la Dirección Provincial de Salud de Santo Domingo de los Tsáchilas. La certificación BPMs servirá para que la compañía certifique ISO 22000 a finales del 2013. de acuerdo a la norma de este nombre donde incluye el sistema de análisis de peligro y puntos críticos de control (HACCP).

Finalmente para garantizar la seguridad y salud ocupacional la empresa simultáneamente certificará las normas OHSAS 18000.

## CAPITULO V: ESTUDIO ECONOMICO - FINANCIERO

### 5.1 Entorno Económico

Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia joven donde las oportunidades de negocio formal e informal son mayores, actualmente se la considera como la tercera ciudad del Ecuador en movimiento comercial y financiero después de Quito y Guayaquil por su ubicación estratégica en el centro del Ecuador.

### 5.2 Fuentes de Financiamiento

Nuestra principal fuente de financiamiento será la Corporación Nacional de Fomento (CNF) con los siguientes parámetros.

#### **DELIKA CA**

#### **Tabla de Amortización Gradual**

<b>Acreedor</b>	<b>CFN</b>
<b>Principal</b>	15.000
<b>Tasa %</b>	12% Anual para Pymes a 5 años (Dato actual Enero 2011.)
<b>Plazo</b>	60 Meses 60 <b>(Con 6 Meses de Gracias)</b>

### 5.3 Políticas Financieras del Proyecto

#### **Nombre del Proyecto/Empresa: DELIKA CA**

#### **Hoja de Variables y Políticas Financieras**

Parámetros	Valores
Año:	31 de diciembre de 2011
Stock de Inventario:	35%
Inventario Inicial:	
Costo de Producción:	55,00%
IVA:	12,00%
Depreciación %:	0,00%
Impuesto a la Renta:	25,0%
Ventas Contado:	100,00%
Compras Contado:	100011,00%
Caja Mínima Mes:	-
Participación Trabajadores:	15,00%
Moneda:	US\$
Inflación:	8%
Tasa de Plusvalía Inmobiliaria:	15,00%

**Nota Importante:** Los parámetros descritos sirven para configurar este simulador de negocios y realizar las proyecciones financieras en función de las premisas cualitativas del mismo. La Evaluación Económica-Financiera se proyecta a 10 años y lo realiza a través de VAN Puro, VAN Financiado, TIR y Beneficio sobre Costo.

## 5.4 Plan Financiero

**CUADRO No. 101**  
**TABLA DE AMORTIZACIÓN GRADUAL**

<b>DELIKA CA</b>						
<b>Tabla de Amortización Gradual</b>						
<b>Acreeedor Principal</b>	<b>CFN</b>					
<b>Tasa %</b>	15.000					
<b>Plazo</b>	12% i 5 años (Dato actual Enero 2011.)					
	<b>60</b>	<b>Meses</b>	<b>60</b>	<b>i</b>	<b>Meses de Gracias)</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Abono al Principal</b>	<b>Couta</b>	<b>Saldo del Principal</b>	<b>Acumulacion de Intereses</b>	<b>Amortizacion de Principal</b>
0				15.000,00		
1	143,75	186,14	329,89	14.813,86		
2	141,97	187,92	329,89	14.625,94		
3	140,17	189,72	329,89	14.436,21		
4	138,35	191,54	329,89	14.244,67		
5	136,51	193,38	329,89	14.051,29		
6	134,66	195,23	329,89	13.856,06		
7	132,79	197,10	329,89	13.658,96		
8	130,90	198,99	329,89	13.459,97		
9	128,99	200,90	329,89	13.259,07		
10	127,07	202,82	329,89	13.056,25		
11	125,12	204,77	329,89	12.851,48		
12	123,16	206,73	329,89	12.644,75	1.603,42	2.355,25
13	121,18	208,71	329,89	12.436,04		
14	119,18	210,71	329,89	12.225,33		
15	117,16	212,73	329,89	12.012,60		
16	115,12	214,77	329,89	11.797,84		
17	113,06	216,83	329,89	11.581,01		
18	110,98	218,90	329,89	11.362,10		
19	108,89	221,00	329,89	11.141,10		
20	106,77	223,12	329,89	10.917,98		
21	104,63	225,26	329,89	10.692,72		
22	102,47	227,42	329,89	10.465,31		
23	100,29	229,60	329,89	10.235,71		
24	98,09	231,80	329,89	10.003,91	1.317,83	2.640,84
25	95,87	234,02	329,89	9.769,90		
26	93,63	236,26	329,89	9.533,63		
27	91,36	238,53	329,89	9.295,11		
28	89,08	240,81	329,89	9.054,30		
29	86,77	243,12	329,89	8.811,18		
30	84,44	245,45	329,89	8.565,73		
31	82,09	247,80	329,89	8.317,93		
32	79,71	250,18	329,89	8.067,75		
33	77,32	252,57	329,89	7.815,18		
34	74,90	254,99	329,89	7.560,19		
35	72,45	257,44	329,89	7.302,75		
36	69,98	259,90	329,89	7.042,85	997,60	2.961,07
37	67,49	262,40	329,89	6.780,45		
38	64,98	264,91	329,89	6.515,54		
39	62,44	267,45	329,89	6.248,09		
40	59,88	270,01	329,89	5.978,08		
41	57,29	272,60	329,89	5.705,48		
42	54,68	275,21	329,89	5.430,27		
43	52,04	277,85	329,89	5.152,42		
44	49,38	280,51	329,89	4.871,91		
45	46,69	283,20	329,89	4.588,71		
46	43,98	285,91	329,89	4.302,80		
47	41,24	288,65	329,89	4.014,14		
48	38,47	291,42	329,89	3.722,72	638,54	3.320,12
49	35,68	294,21	329,89	3.428,51		
50	32,86	297,03	329,89	3.131,48		
51	30,01	299,88	329,89	2.831,60		
52	27,14	302,75	329,89	2.528,84		
53	24,23	305,65	329,89	2.223,19		
54	21,31	308,58	329,89	1.914,61		
55	18,35	311,54	329,89	1.603,06		
56	15,36	314,53	329,89	1.288,54		
57	12,35	317,54	329,89	971,00		
58	9,31	320,58	329,89	650,41		
59	6,23	323,66	329,89	326,76		
60	3,13	326,76	329,89	(0,00)	235,95	3.722,72

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**CUADRO No. 102**  
**RESUMEN ANUAL**

**Resumen Anual**

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Intereses	1.603,42	1.317,83	997,60	638,54	235,95	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	4.793,35
Abono al Principal	2.355,25	2.640,84	2.961,07	3.320,12	3.722,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.000,00
Couta	3.958,67	3.958,67	3.958,67	3.958,67	3.958,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.793,35

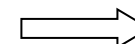
Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### 5.5 Presupuesto de Ventas

**CUADRO No. 103**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS DE PARTICIPACIÓN**

<b>DELIKA CA</b>						
<b>Presupuesto de Ventas y Costos de Participación</b>				<b>Moneda: US\$</b>		
<b>Cortado A</b>		<b>31 de diciembre de 2011</b>				
Meses	<b>Ventas Primer Año</b>			<b>Ventas Segundo Año</b>		
	Ventas Totales Proyectadas	Venta Contado 100 %	Costo de Participación 55 %	Ventas Totales Proyectadas	Venta Contado 100 %	Costo de Participación 55 %
Enero	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Febrero	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Marzo	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Abril	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Mayo	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Junio	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Julio	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Agosto	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Septiembre	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Octubre	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Noviembre	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
Diciembre	14.610,71	14.610,71	8.035,89	14.610,71	14.610,71	8.035,89
<b>Totales US\$</b>	<b>175.328,57</b>	<b>175.328,57</b>	<b>96.430,68</b>	<b>175.328,57</b>	<b>175.328,57</b>	<b>96.430,68</b>

Continua



### Estimacion de la Demanda

Precio por Persona sanduche	2,23	US\$	Precio por Persona helado	0,89	US\$	Capacidad	80,00
Precio por Persona picadita	1,79	US\$	Precio por Persona especialidad de la casa	5,36	US\$		
Precio por Persona para el frio	0,67	US\$	Precio por Persona sed que tengo sed (para refrescars	0,71	US\$		

Presentaciones	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabados	Domingos	Total Semanal	Total Mes	% de Asistencia
Consumo clientes sandwiches	20	20	50	60	70	70	90	380	1.520	75%
Consumo de clientes picaditas	15	17	20	25	27	37	45	186	744	31%
helado	15	17	20	12	27	37	90	218	872	15%
Especialidad de la casa	5	6	7	12	12	12	15	69	276	15%
Precio por persona para el frio	30	35	40	50	55	60	60	330	1.320	63%
Precio por persona sed que tengo sed	30	35	45	65	65	60	80	380	1.520	81%
Totales	115	130	182	224	256	276	380	1.563	6.252	47%

Ingresos Proyectados US\$	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabados	Domingos	Total Semanal	Total Mes
Consumo clientes sandwiches	44,64	44,64	111,61	133,93	156,25	156,25	200,89	848,21	3.393
Consumo de clientes picaditas	26,79	37,95	44,64	55,80	60,27	82,59	100,45	408,48	1.634
helado	13,39	15,18	17,86	10,71	24,11	33,04	80,36	194,64	779
Especialidad de la casa	26,79	5,36	6,25	10,71	10,71	10,71	13,39	83,93	336
Precio por persona para el frio	20,09	23,44	26,79	33,48	36,83	40,18	40,18	220,98	884
Precio por persona sed que tengo sed	21,43	187,50	241,07	348,21	348,21	321,43	428,57	1.896,43	7.586
Totales	153	314	448	592,86	636,38	644,20	863,84	3.652,68	14.610,71

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
 Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



## 5.6 Presupuesto de Sueldos y Nómina

**CUADRO No. 104**  
**PRESUPUESTOS DE SUELDO Y NÓMINA**

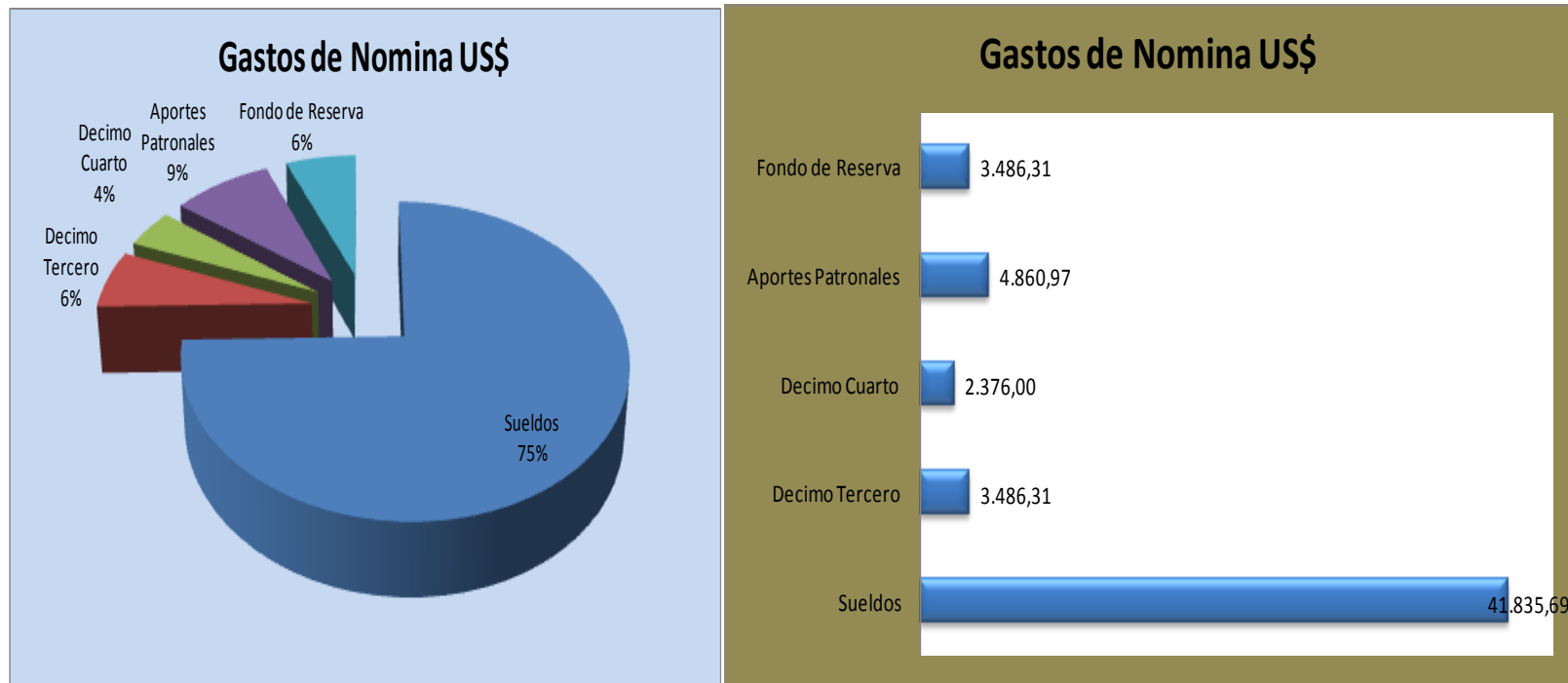
<b>Empresa:</b>		<b>DELIKA CA</b>						
<b>Presupuesto de Sueldos</b>								
<b>Proyeccion: 31 de diciembre de 2011</b>								
<b>Moneda: US\$</b>								
				264		12,15%		
<b>Colaboradores</b>	<b>Sueldos</b>	<b>Comisiones</b>	<b>Decimo Tercero</b>	<b>Decimo Cuarto</b>	<b>Aportes Patronales</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Total</b>	
Gerente Administrador	800,00	0,00	66,67	22,00	97,20	66,67	1.052,53	
<b>Jefe de Proceso y Servicio</b>	<b>600,00</b>	0,00	50,00	<b>22,00</b>	<b>72,90</b>	<b>50,00</b>	<b>794,90</b>	
Cajera Contadora	350,00	0,00	29,17	22,00	42,53	29,17	472,86	
Operativo de proceso 1	264,00	25,38	24,12	22,00	32,08	24,12	391,69	
Operativo de proceso 2	264,00	25,38	24,12	22,00	32,08	24,12	391,69	
Operativo de proceso 3	264,00	25,38	24,12	22,00	32,08	24,12	391,69	
Operativo de servicio 1	264,00	25,38	24,12	22,00	32,08	24,12	391,69	
Operativo de servicio 2	264,00	25,38	24,12	22,00	32,08	24,12	391,69	
<b>Operativo de servicio 3</b>	<b>264,00</b>	25,38	24,12	22,00	32,08	24,12	<b>391,69</b>	
<b>Total Colaboradores</b>	<b>3.334,00</b>	<b>152,31</b>	<b>290,53</b>	<b>198,00</b>	<b>405,08</b>	<b>290,53</b>	<b>4.670,44</b>	

<b>Empresa:</b>		<b>DELIKA CA</b>												
<b>Presupuesto de Nomina</b>														
<b>Proyeccion: 31 de diciembre de 2011</b>														
<b>Moneda: US\$</b>														
<b>Gastos de Nomina</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>		
<b>Sueldos</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	<b>3.486,31</b>	
Decimo Tercero	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	
Decimo Cuarto	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	
Aportes Patronales	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	405,08	
Fondo de Reserva	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	290,53	
<b>Total Gastos de Nomina</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	<b>4.670,44</b>	

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 21**  
**GASTOS DE NÓMINA**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 5.7 Presupuesto de las Inversiones y Depreciación

**CUADRO No. 105**  
**PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN**

<b>Empresa:</b>	<b>DELIKA CA</b>
<b>Reporte:</b>	<b>Inversion Inicial</b>
<b>Cortado a:</b> 31 de diciembre de 2011 <b>Moneda:</b> US\$	
<b>Presupuesto Inversion Inicial</b>	<b>US\$</b>
<b>Edificios</b>	<b>0,00</b>
Edificios	0,00
 <b>Equipos y Mobiliario de Oficinas</b>	 <b>5.295,00</b>
Muebles y enseres	2.895,00
Computadoras completas	1.600,00
Impresora	800,00
 <b>Maquinarias y Equipos</b>	 <b>14.275,00</b>
Maquinaria	14.275,00
 <b>Adecuaciones</b>	 <b>2.500,00</b>
Obras civiles	2.500,00
<b>Total Presupuesto Inversion Inicial US\$</b>	<b>22.070,00</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

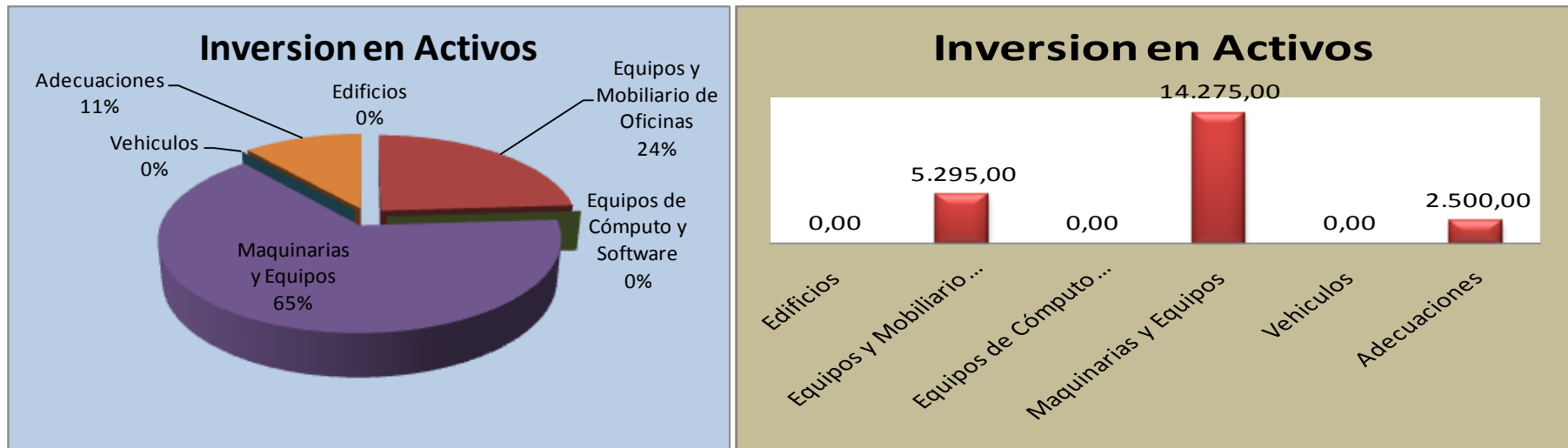
El presupuesto de inversión inicial es \$ 22.070,00 correspondientes a equipos, muebles, maquinaria y adecuaciones, tomando en cuenta a generación de un costo muerto en el aspecto de edificios ya que no será necesaria la construcción de infraestructura para realizar el proyecto.

**CUADRO No. 106  
GASTO POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS**

<b>Empresa:</b>		<b>DELIKA CA</b>														
<b>Reporte:</b>		<b>Gastos por Depreciación de Activos</b>														
<b>Cortado a:</b> 31 de diciembre de 2011																
<b>Moneda:</b> US\$																
						12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	
<b>Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)</b>	<b>Costo Historico</b>	<b>Fecha de Compra</b>	<b>Vida Util (meses)</b>	<b>Valor de Rescate Plusvalia</b>	<b>Depreciación Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>	<b>Total</b>
Edificios	0,00	01/ene/2011		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos y Mobiliario de Oficinas	5.295,00	01/ene/2011	36	0,00	147,08	1.764,96	1.764,96	1.764,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.294,88
Equipos de Cómputo y Software	0,00	01/ene/2011		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinarias y Equipos	14.275,00	01/ene/2011	60	0,00	237,92	2.855,04	2.855,04	2.855,04	2.855,04	2.855,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.275,20
Vehiculos	0,00	01/ene/2011		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuaciones	2.500,00	01/ene/2011	120	0,00	20,83	249,96	249,96	249,96	249,96	249,96	249,96	249,96	249,96	249,96	249,96	2.499,60
<b>Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)</b>																
<b>US\$</b>	<b>22.070,00</b>			<b>0,00</b>	<b>405,83</b>	<b>4.869,96</b>	<b>4.869,96</b>	<b>4.869,96</b>	<b>3.105,00</b>	<b>3.105,00</b>	<b>249,96</b>	<b>249,96</b>	<b>249,96</b>	<b>249,96</b>	<b>249,96</b>	<b>22.069,68</b>

**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 22**  
**INVERSIONES EN ACTIVOS**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 5.8 Presupuesto de Impuestos

**CUADRO No. 107**  
**PRESUPUESTO IVA**

**Empresa:****DELIKA CA****Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado**

Proyección: 31 de diciembre de 2011

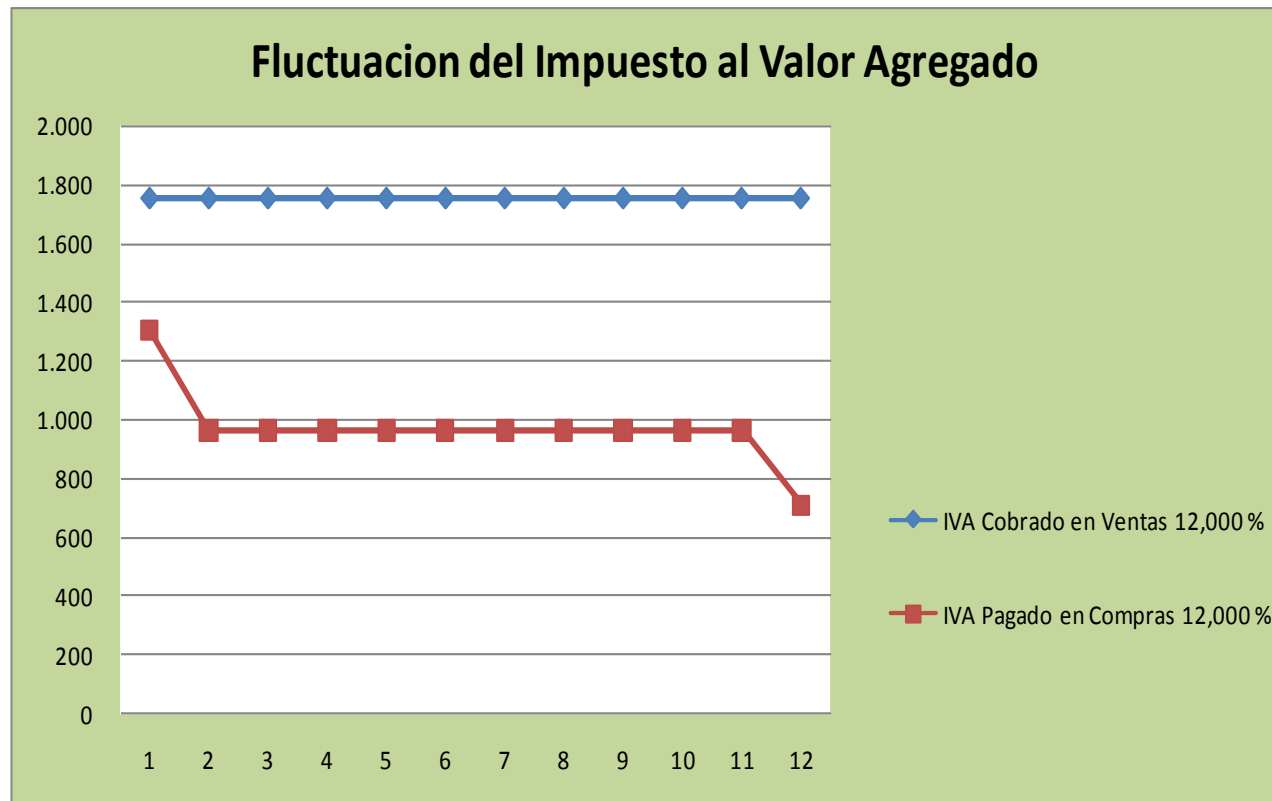
Moneda: US\$

IVA a Pagar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ventas Totales Proyectadas</b>	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	<b>175.328,57</b>
IVA Cobrado en Ventas 12,000 %	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	1.753,29	21.039,43
<b>Compras Proyectadas</b>	10.848,45	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	8.035,89	5.935,58	<b>97.142,93</b>
IVA Pagado en Compras 12,000 %	1.301,81	964,31	964,31	964,31	964,31	964,31	964,31	964,31	964,31	964,31	964,31	712,27	11.657,15
Credito Tributario													
<b>Total IVA a Pagar</b>	<b>451,47</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>1.041,02</b>	<b>9.382,28</b>
<b>Para el Flujo de Caja</b>		<b>451,47</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>788,98</b>	<b>1.041,02</b>

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 23**  
**FLUCTUACIÓN**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 5.9 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

## CUADRO No. 108

## GASTOS

## DELIKA CA

## Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas

Cortado a: 31 de diciembre de 2011

Moneda: US\$

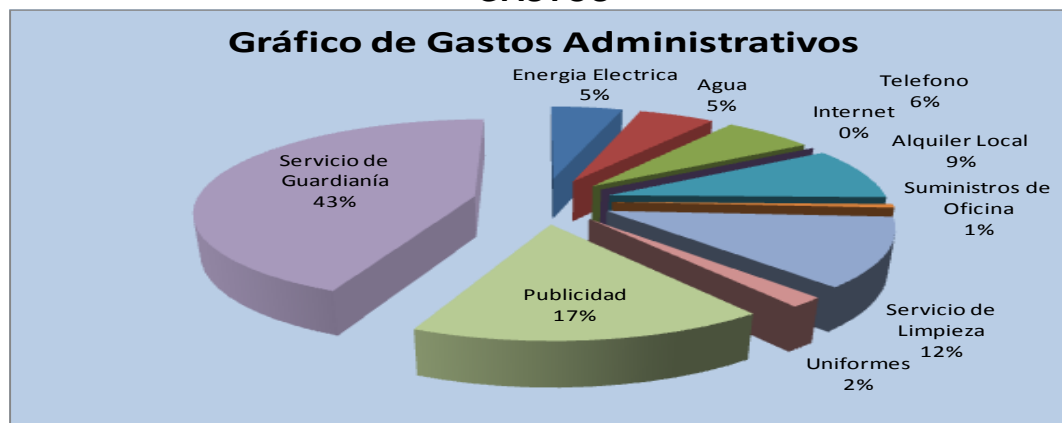
Gastos Administrativos y Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Energia Electrica	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06	141,06
Agua	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Telefono	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Internet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler Local	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Suministros de Oficina	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56	18,56
Servicio de Limpieza	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80	344,80
Uniformes	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Publicidad	1.176,00	1.176,00	0,00	0,00	0,00	1.176,00	0,00	0,00	1.176,00	0,00	0,00
<b>Gráfico de Gastos Administrativos</b>			50,00							1.250,00	1.250,00
			94,42							2.394,42	2.394,42
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>											

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo

Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



**GRÁFICO No. 24**  
**GASTOS**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### 5.10 Cálculo de la Tasa del Costo del Capital Promedio Ponderado

**CUADRO No. 109**

**CCPP**

<b>Costo de Capital Promedio Ponderado</b>				
		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>= (a * b)</b>
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Monto US\$</b>	<b>Proporción %</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Ponderación</b>
Capital Social	22.070	60%	10%	5,95%
Utilidades Retenidas	-	0%	10%	0,00%
Obligaciones Financieras	15.000	40%	12%	4,65%
<b>Totales</b>	<b>37.070</b>	<b>100%</b>		<b>10,61%</b>

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 25**

**CCPP**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## 5.11 Presupuesto de Flujo de Caja

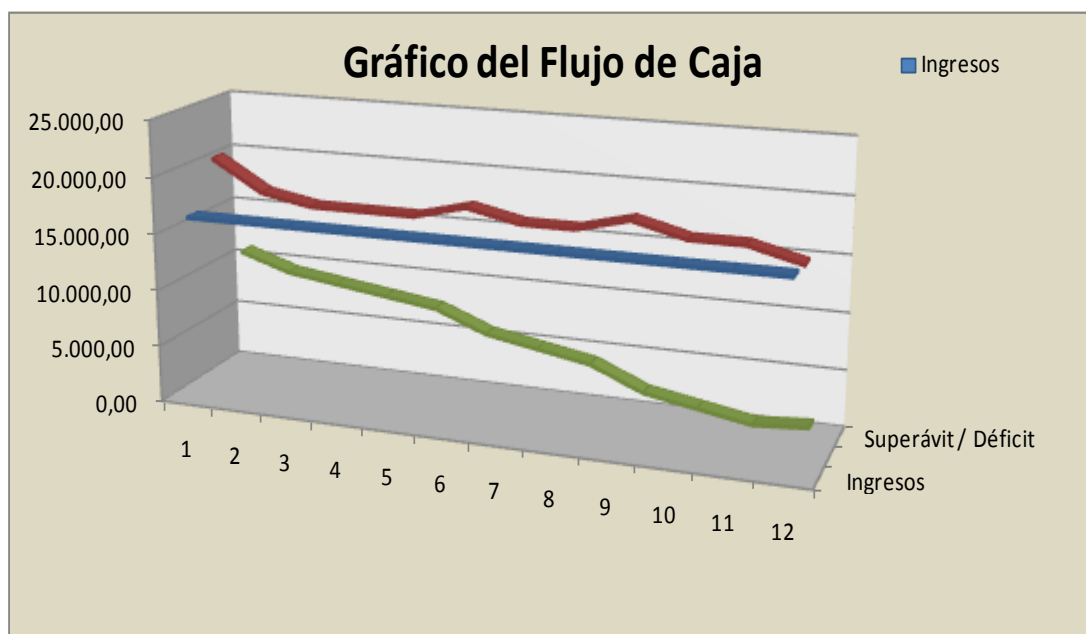
**CUADRO No. 110**  
**PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA**

<b>DELIKA CA</b>												
<b>Flujo de Caja</b>												
<b>31 de diciembre de 2011</b>												
<b>Moneda: US\$</b>												
	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Saldo Inicial Caja/Bancos</b>	<b>15.000,00</b>	<b>10.829,12</b>	<b>9.356,85</b>	<b>8.723,06</b>	<b>8.089,27</b>	<b>7.455,49</b>	<b>5.645,70</b>	<b>4.825,78</b>	<b>4.005,85</b>	<b>2.009,93</b>	<b>1.190,00</b>	<b>370,08</b>
<b>Ingresos</b>												
Ventas Contado	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00	16.364,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>	<b>16.364,00</b>
<b>Egresos</b>												
Pago a Proveedores	12.150,27	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	9.000,20	6.647,85
Gastos Administrativos	3.570,42	3.570,42	2.394,42	2.394,42	2.394,42	3.570,42	2.394,42	2.394,42	3.570,42	2.394,42	2.394,42	3.570,42
Compra de Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Personal	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44
Pago del IVA NETO	0,00	451,47	788,98	788,98	788,98	788,98	788,98	788,98	788,98	788,98	788,98	788,98
Obligaciones Financieras	143,75	143,75	143,75	143,75	143,75	143,75	329,89	329,89	329,89	329,89	329,89	329,89
<b>Total Egresos</b>	<b>20.534,88</b>	<b>17.836,28</b>	<b>16.997,79</b>	<b>16.997,79</b>	<b>16.997,79</b>	<b>18.173,79</b>	<b>17.183,92</b>	<b>17.183,92</b>	<b>18.359,92</b>	<b>17.183,92</b>	<b>17.183,92</b>	<b>16.007,57</b>
<b>Superávit / Déficit</b>	<b>10.829,12</b>	<b>9.356,85</b>	<b>8.723,06</b>	<b>8.089,27</b>	<b>7.455,49</b>	<b>5.645,70</b>	<b>4.825,78</b>	<b>4.005,85</b>	<b>2.009,93</b>	<b>1.190,00</b>	<b>370,08</b>	<b>726,50</b>
<b>Caja Mínima</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Requerimiento Total de Caja</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Caja Final</b>	<b>10.829,12</b>	<b>9.356,85</b>	<b>8.723,06</b>	<b>8.089,27</b>	<b>7.455,49</b>	<b>5.645,70</b>	<b>4.825,78</b>	<b>4.005,85</b>	<b>2.009,93</b>	<b>1.190,00</b>	<b>370,08</b>	<b>726,50</b>

Margen de error

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

## GRÁFICO No. 26 FLUJO DE CAJA



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

El flujo de caja muestra cómo se origina y cómo se aplicarán los recursos en las operaciones, financiamiento e inversiones y los movimientos presentados en el efectivo, para el proyecto empieza con \$ 10.829,12, esto debido a la inversión inicial y termina con \$726,50 por la operación de la empresa.

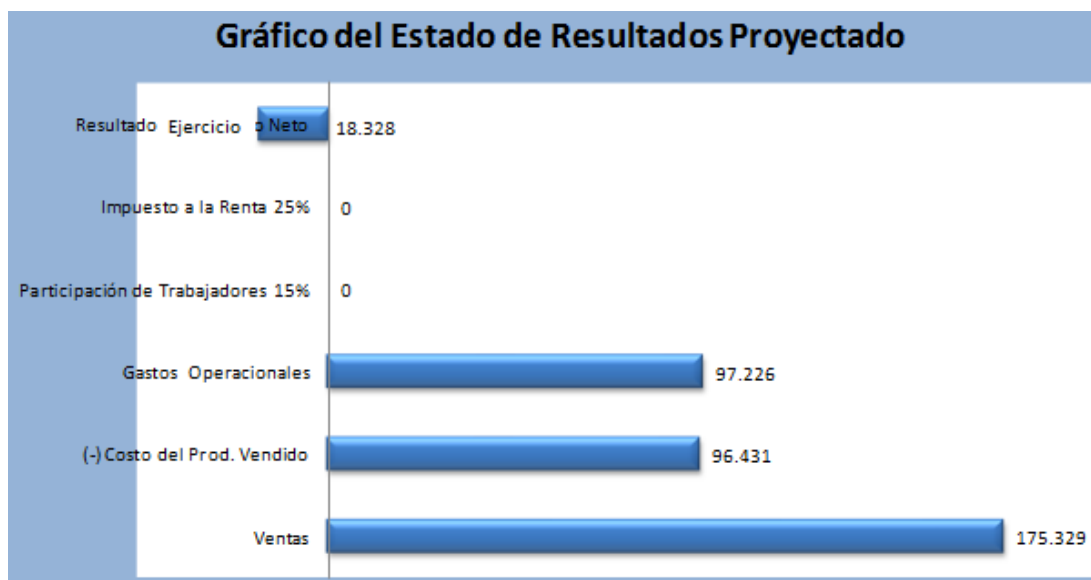
## 5.12 Estado de Resultados Projectados

**CUADRO No. 111**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

<b>DELIKA CA</b>															
<b>Estado de Resultados Projectado</b>															
<b>Cortado a: 31 de diciembre de 2011</b>															
<b>Moneda: US\$</b>															
Cuentas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	US\$	%	
Ventas	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	14.610,71	175.328,57	100,0%
(-) Costo del Prod. Vendido	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(8.035,89)	(96.430,71)	-55,0%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>22.646,61</b>	<b>78.897,86</b>	<b>45,0%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>															
Gastos Administrativos y Ventas	3.570,42	3.570,42	2.394,42	2.394,42	2.394,42	3.570,42	2.394,42	2.394,42	3.570,42	2.394,42	2.394,42	3.570,42	34.613,04	19,7%	
Gastos de Personal	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	4.670,44	56.045,28	32,0%	
(-) Depreciación y Amortización	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83	4.869,96	2,8%	
Intereses Pagados	143,75	143,75	143,75	143,75	143,75	143,75	143,75	141,97	140,17	138,35	136,51	134,66	1.697,90	1,0%	
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>8.790,44</b>	<b>8.790,44</b>	<b>7.614,44</b>	<b>7.614,44</b>	<b>7.614,44</b>	<b>8.790,44</b>	<b>7.614,44</b>	<b>7.612,66</b>	<b>8.786,86</b>	<b>7.609,04</b>	<b>7.607,20</b>	<b>8.781,35</b>	<b>97.226,18</b>	<b>55,5%</b>	
<b>Resultado Operacional</b>	<b>13.856,17</b>	<b>13.856,17</b>	<b>15.032,17</b>	<b>15.032,17</b>	<b>15.032,17</b>	<b>13.856,17</b>	<b>15.032,17</b>	<b>15.033,95</b>	<b>13.859,75</b>	<b>15.037,57</b>	<b>15.039,41</b>	<b>13.865,26</b>	<b>(18.328,32)</b>	<b>-10,5%</b>	
													Participación de Trabajadores 15%	0,00	0,0%
													Impuesto a la Renta 25%	0,00	0,0%
													<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>(18.328,32)</b>	<b>-10,5%</b>

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

**GRÁFICO No. 27**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**



**Fuente:** Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
**Elaborado por:** Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

El resumen de los estados de operaciones de la empresa en el primer año establece una pérdida de \$18.328,32, esto se da por la inversión y las operaciones de ventas y gastos que tendrá la empresa lo cual es regularmente aceptado debido a factores críticos en el mercado.

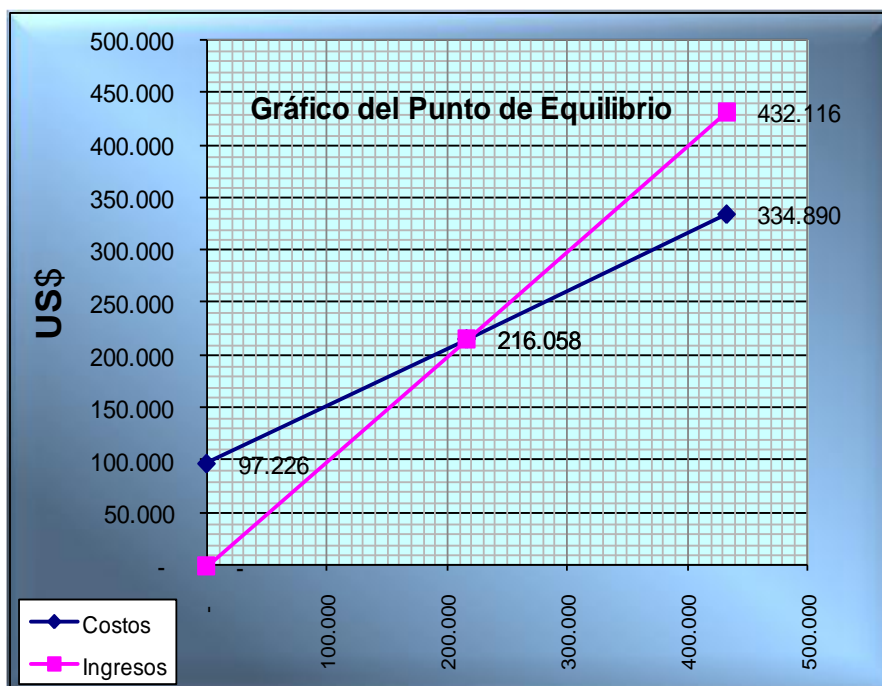
## 5.13 Análisis del Punto de Equilibrio

**CUADRO No. 112**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

Punto de Equilibrio			
Moneda: US\$			
<b>Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio</b>			
	Valor Año	Valor Mes	%
<b>Ingresos</b>	175.329	14.611	100%
(-) Costo de Producción 55%	(96.431)	(8.036)	-55%
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>78.898</b>	<b>6.575</b>	<b>45%</b>
<b>Gastos del Proyecto</b>			
Gastos de Personal	56.045	4.670	32%
Gastos Administrativos y Ventas	34.613	2.884	20%
(-) Depreciación y Amortización	4.870	406	3%
Intereses Pagados	1.698	141	1%
<b>Total Gastos del Proyecto</b>	<b>97.226</b>	<b>8.102</b>	<b>55%</b>
<b>Beneficio</b>	<b>(18.328)</b>	<b>(1.527)</b>	<b>-10%</b>
<b>Análisis del Punto de Equilibrio</b>			
	PE Anual	PE Mensual	
Costo Variable	55%	55%	
Costo Fijo	97.226	8.102	
Ingresos	1	1	
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>216.058</b>	<b>18.005</b>	

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

### GRÁFICO No. 28 PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Determina cual es el valor específico donde la empresa no genera pérdidas ni utilidades, es decir se mantiene neutral en el ejercicio de sus actividades, y se establece en el año con \$ 216.058,00.

## 5.14 Evaluación Económica y Financiera

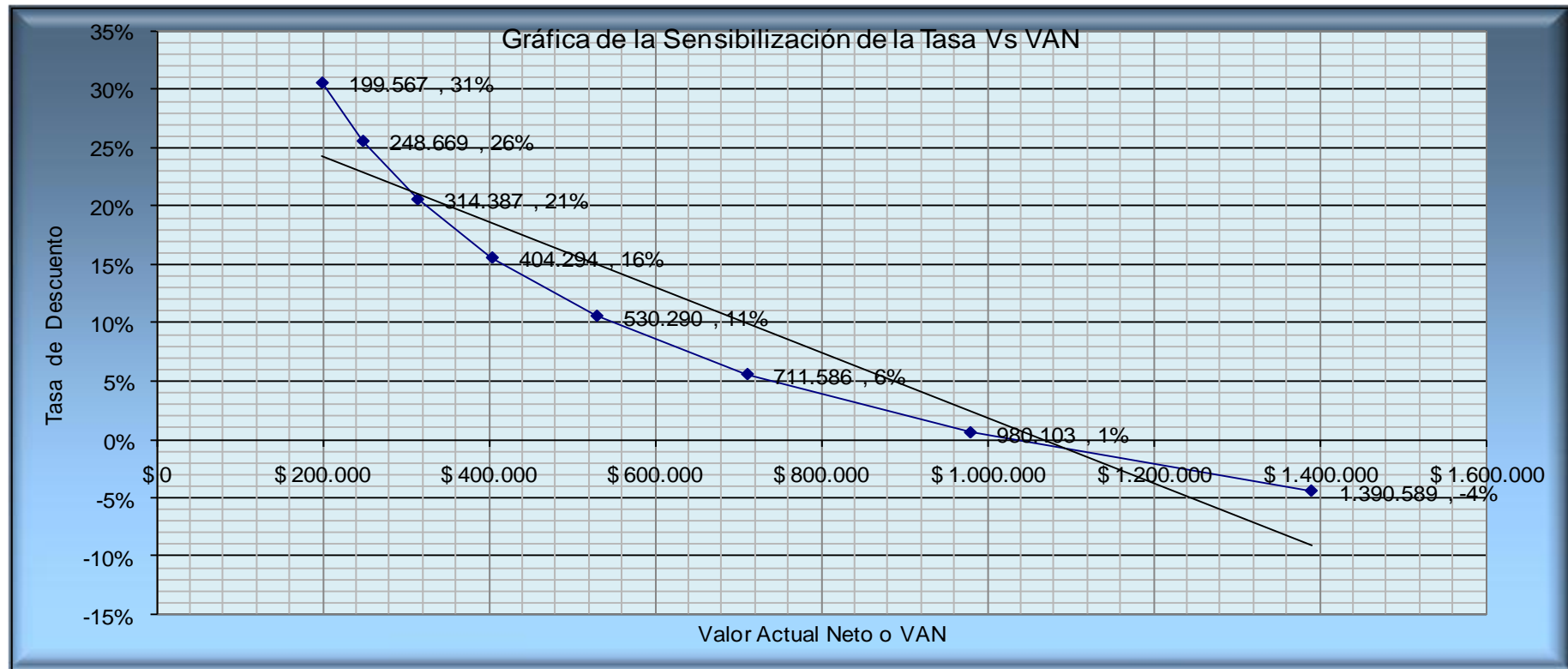
**CUADRO No. 113**  
**EVALUACIÓN FINANCIERA**

<b>Evaluación Económica Financiera</b>										
Empresa	DELIKA CA									
Moneda: US\$										
	<b>Crecimiento</b>		8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Inversion Inicial</b>	<b>(22.070)</b>									
<b>Ingresos</b>		<b>175.329</b>	<b>350.657</b>	<b>378.710</b>	<b>409.006</b>	<b>441.727</b>	<b>477.065</b>	<b>515.230</b>	<b>556.449</b>	<b>600.965</b>
(-) Costos de Produccion		<b>(96.431)</b>	<b>(104.145)</b>	<b>(112.477)</b>	<b>(121.475)</b>	<b>(131.193)</b>	<b>(141.688)</b>	<b>(153.023)</b>	<b>(165.265)</b>	<b>(178.487)</b>
(=) Margen Bruto		<b>78.898</b>	<b>246.512</b>	<b>266.233</b>	<b>287.532</b>	<b>310.534</b>	<b>335.377</b>	<b>362.207</b>	<b>391.184</b>	<b>422.478</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>Inflación</b>		8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Gastos de Personal		56.045	60.529	65.371	70.601	76.249	82.349	88.937	96.052	103.736
Gastos Administrativos y Ventas		34.613	51.920	56.073	60.559	65.404	70.636	76.287	82.390	88.981
Depreciación y Amortización		4.870	4.870	4.870	3.105	3.105	250	250	250	250
Intereses Pagados		1.698	1.318	998	639	236	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>Total Gastos Operacionales</b>		<b>97.226</b>	<b>118.636</b>	<b>127.312</b>	<b>134.903</b>	<b>144.994</b>	<b>153.235</b>	<b>165.474</b>	<b>178.692</b>	<b>192.967</b>
<b>Margen Operacional</b>		<b>(18.328)</b>	<b>127.876</b>	<b>138.921</b>	<b>152.628</b>	<b>165.540</b>	<b>182.142</b>	<b>196.733</b>	<b>212.492</b>	<b>229.511</b>
Participacion de Trabajadores	15%	0	19.181	20.838	22.894	24.831	27.321	29.510	31.874	34.427
Impuesto a la Renta	25%	0	27.174	29.521	32.433	35.177	38.705	41.806	45.155	48.771
<b>Margen Neto</b>		<b>(18.328)</b>	<b>81.521</b>	<b>88.562</b>	<b>97.300</b>	<b>105.532</b>	<b>116.116</b>	<b>125.417</b>	<b>135.464</b>	<b>146.313</b>
<b>(+)(-) Ajustes</b>										
(+) Depreciación y Amortización		4.870	4.870	4.870	3.105	3.105	250	250	250	250
(-) Redencion de Capital		(2.355)	(2.641)	(2.961)	(3.320)	(3.723)	(0)	(0)	(0)	(0)
(+) Valor de Rescate y Plusvalia		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>		<b>(15.814)</b>	<b>83.750</b>	<b>90.471</b>	<b>97.085</b>	<b>104.914</b>	<b>116.365</b>	<b>125.667</b>	<b>135.714</b>	<b>146.563</b>
Calculo de la TIR		<b>(22.070)</b>	<b>(15.814)</b>	83.750	90.471	97.085	104.914	116.365	125.667	135.714
Calculo del VAN Puro		<b>(13.458)</b>	86.391	93.432	100.405	108.637	116.365	125.667	135.714	146.563
<b>Valor Actual del Flujo de Efectivo</b>		<b>(14.297)</b>	<b>68.457</b>	<b>66.859</b>	<b>64.867</b>	<b>63.376</b>	<b>63.552</b>	<b>62.051</b>	<b>60.585</b>	<b>59.154</b>
<b>Tasa Requerida</b>			<b>10,61%</b>							
<b>Resumen de la Evaluación</b>										
Valor Actual Neto Financiado	530.290	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA								
Valor Actual Neto PURO	541.234	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA								
Tasa Interna de Retorno	133%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada								
Beneficio / Costo	72,9019	Se Acepta el Proyecto								
<b>Calculo del VAN</b>										
Total Valor Actual del Flujo de Efectivo										
Inversion Inicial										
<b>Valor Actual Neto Financiado</b>										

Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez



**GRÁFICO No. 29**  
**ANÁLISIS FINANCIERO**



Fuente: Investigación de Mercados, Trabajo de Campo  
Elaborado por: Leonardo Andrade, Alex Estrella, Patricio Pérez

Según las condiciones de la inversión en el presente proyecto, el VAN tiene \$ 541.234,00. La TIR es de 133%; y, el Beneficio/Costo es de 72,80 lo cual asegura la inversión.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Para ilustrar las conclusiones recordemos la hipótesis planteada:

- Se comprueba que con la implementación de un negocio de servicio de Delicatesen y cafetería especializado en investigar y desarrollar productos personalizados en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, obtendremos viabilidad y rentabilidad en el mediano plazo.
- La Hipótesis ha sido comprobada afirmativamente toda vez que según las condiciones de la inversión en el presente proyecto, el VAN tiene \$ 541.234,00. La TIR es de 133%; y, el Beneficio/Costo es de 72,80 lo cual asegura la inversión.
- La implementación en el corto plazo del servicio de delicatesen y cafetería especializado en investigar y desarrollar productos personalizados en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, obtiene una rentabilidad satisfactoria de 133% lo cual indica que es muy viable el proyecto en su tiempo de vida útil.
- Se realizó el respectivo estudio de mercado para el planteamiento de nuestro proyecto mediante la utilización de la técnica: encuesta al consumidor y determinamos que la demanda efectiva es de 125 consumidores diariamente.
- Al realizar el estudio técnico se determinó que el tamaño viable para el proyecto es de 200 m<sup>2</sup> de área activa entre las zonas de preparación de productos, servicio de cafetería y exhibición de alimentos delicatesen. Con una posibilidad de expansión de 100 m<sup>2</sup>.

- La estructura del equipo de trabajo para nuestro proyecto es 3 colaboradores operativos en la preparación de pedidos y 3 en el servicio al consumidor, liderados por un jefe de proceso- servicio y administrado por un gerente administrador. Como punto de apoyo contable y cobranza tenemos a una cajera-contadora.
  
- Como fortaleza de nuestro proyecto es que se realizará investigación y desarrollo para mejorar continuamente nuestros productos y servicio, para lo cual el Jefe de proceso y servicio a contratar en un ingeniero en alimentos o agroindustrial con conocimientos en diseño experimental.
  
- La fuente de financiamiento de nuestro proyecto será la corporación financiera nacional (CFN), que nos otorgará un préstamo de 15000 USD al 12% de interés de acuerdo a los reglamentos de esta corporación para una Pymes.

## **6.2 Recomendaciones.**

- Se recomienda intensificar publicidad mediante radio y afiches en los sitios de mayor influencia de público en los tres primeros meses y luego reactivar dicha publicidad cada tres meses para posicionar el concepto del negocio: Servicio de Delicatesen y Cafetería (Délika C.A) en la mente del consumidor e implementar investigación y desarrollo para el mejoramiento continuo de los productos y servicio lo cual hará muy viable el proyecto de acuerdo a su proyección en ventas.
  
- Se recomienda no tomar en cuenta en su totalidad la demanda efectiva para la determinación del volumen total de ventas y el

respectivo estudio económico financiero, ya que en un servicio de delicatessen como el nuestro, un cierto porcentaje de personas solo ingresan a observar e incluso a comparar precios. Nosotros lo consideramos a ese grupo minoritario como un 25%.

- Para un servicio de delicatessen y cafetería se recomienda distribuir adecuadamente las áreas, siguiendo las normas de sanidad e higiene (BPMs) para evitar una contaminación cruzada; así el área de servicio tiene que estar plenamente separado del área de preparación de los pedidos y los exhibidores de productos, separados del área de servicio.
- Para un negocio como el nuestro que recién comienza se recomienda optimizar el talento humano abarcando tareas mixtas que en un futuro crecimiento serán realizadas por dos personas; así en el área administrativa proponemos a un Gerente administrador, un Jefe de proceso y Servicio, una cajera contadora y los respectivos operativos.
- Se recomienda crear una cultura de mejora continua principalmente en el servicio y la creación de nuevos productos, esto será una ventaja competitiva ante los demás negocios de este tipo.
- Se recomienda aprovechar las facilidades del mercado financiero para amortiguar la inversión, en este caso la CFN está impulsando la consolidación de ideas emprendedoras en negocios productivos.
- Cuando no hay dinero, se recomienda entrarle a negocios de menos inversión pero con un gran impacto de utilidad financiera. Los resultados económicos de nuestro proyecto así lo demuestran y es muy rentable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- OCEANO / CENTRUM, “Diccionario de Administración y Finanzas”, Biblioteca Personal, 2009.
- CARMENZA AVELLANEDA OJEDA, “*Diccionario Bilingüe de Términos Financieros*”, Biblioteca Personal, 2009.
- STANLEY Rudiger, “*Economía*”, Segunda Edición, 2002, Pág. 54.
- ZORRILLA, Santiago, “ *Introducción a la metodología de la investigación*” , (ed. Melo S.A, México DF, Julio de 1988), p. 44.
- MENESES Álvarez Edilberto, “*Preparación y evaluación de Proyectos*”, Biblioteca Personal, Ecuador 2004.
- BACA, Gabriel, “*Evaluación de Proyectos*”, MC. CRAW-Hill, México 2002.
- TORRES, Virgilio, “*Glosario de MKT*”, .Mc. Graw Hill.
- BAVARESCO DE PRIETO, Aura, “*Las técnicas de la investigación, manual para la elaboración de tesis, monografías e informes*”, 5ta edición, Estados Unidos de América, Scott-Foresman and Company, 1988.
- BOSSIDY, Larry y CHARAN Ram, “*El arte de la ejecución en los negocios*”, 2002
- CERTO, Samuel C. “*Administración Moderna*”, ed. Prentice Hall págs., 15-125, 2009.
- HARRINGTON, James, “*Mejoramiento de los procesos de la*

*empresa*”, 1era edición, Editorial Mc Graw-Hill.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. “*Metodología de la investigación*”, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1991.
- JARAMILLO YAÑEZ, Manuel, “*La investigación científica como método activo de aprendizaje*”, Revista "Enfoques", No 2, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 1999.
- KAPLAN, Robert Y NORTON, “*David El cuadro de Mando Integral*”, gestión 2000, 1997.
- KOVACEVIC, Antonio, REYNOSO, Álvaro, “*El diamante de la excelencia organizacional*”, 1era edición, El Mercurio Aguilar, Chile, 2010.
- MALDONADO, Marcelo. *Técnicas para la construcción de una tesis, un discurso, un artículo científico, etc.*, Quito, Universidad Internacional SEK, 1997.
- MÉNDEZ, Carlos, *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, segunda edición.
- MENESES ALVAREZ, Edilberto, “*Preparación y evaluación de proyectos*”, ed. Qualityprint Cía Ltda. 4ta. Edición, Quito.
- MONTANA Patrick, “*Administración*”, Editorial Continental. Primera Edición. Pág. 157. Año 2002.

- MORALES GONZÁLEZ, Maricela y DELGADO LEÓN, Félix. “ *La investigación en la universidad*”, La Habana, Centro de Estudios de la Pedagogía Profesional - CEPROF, 1997.
- PORTER, Michael, “*Administración Estratégica*”. 3ra edición, 2001.
- ROBBINS, Stephen, “*Fundamentos de Administración*”, conceptos y aplicación, 1996.
- ROBLES, Gloria, “*Administración un enfoque interdisciplinario*”, 2000.
- SHEMERHON, John, “Administración”, Editorial Limusa, S.A. Primera Edición. Pág. 12. Año 2003.
- TAMAYO y TAMAYO, Mario. “*El proceso de la investigación científica*”, 3ra edición, México, Limusa- Noriega Editores, 1996. Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1997.
- TRISCHLER, William, “*Mejora del valor añadido en los procesos*”, 1era edición, Barcelona Editorial Gestión 2000, 1998.
- VARELA, Rodrigo, “*Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de nuevas empresas*”, 2006.
- INEC, “*Boletín de Proyecciones INEC 2001-2010*”, pág. 82.
- Revista Correo Poblacional.

**NETGRAFÍA**

- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Criterio for Performance and protect of Excellence, 2008.  
<http://www.quality.nist.gov/Businessff-Criteria.htm>.
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)