ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicio de calificación de proveedores para el sector hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano de Quito

AUTOR

Jaime Guillermo Herrera Almeida

AÑO

2020

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRESTE SERVICIO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES PARA EL SECTOR HOTELES, RESTAURANTES Y CATERING EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas.

Profesor Guía
Glenda Vizcaino Jaramillo

Autor
Jaime Herrera Almeida

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

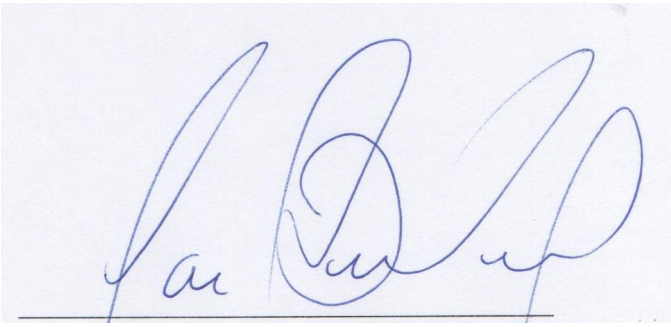
“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicio de calificación de para el sector hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano De Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jaime Guillermo Herrera Almeida, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a das las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Glenda Isabel Vizcaino Jaramillo

C.I. 171101603-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicio de calificación de proveedores para el sector hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano De Quito, del estudiante Jaime Guillermo Herrera Almeida, en el semestre 2020-20 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

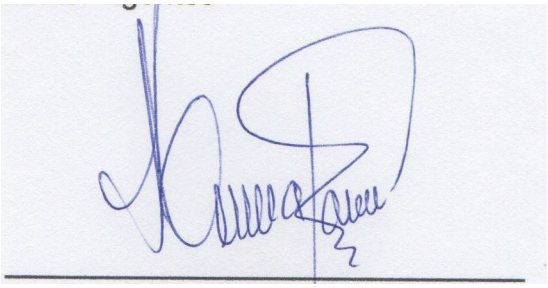


Luis Fernando Bustos Burbano

C.I. 170246998-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes



Jaime Guillermo Herrera Almeida

C.I. 171574361-1

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme una nueva oportunidad de vida y enseñarme que existen cosas muy importantes por las cuales luchar día a día.

DEDICATORIA

A mi esposa y mis hijos por ser pilar fundamental en mi vida y regalarme la oportunidad de vivir experiencias inolvidables junto a ellos.

RESUMEN

El documento expuesto contempla el análisis de factibilidad y viabilidad del plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicio de calificación de proveedores para el sector hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano De Quito, en base al estudio de mercado se determinó que existen falencias en el proceso de calificación de proveedores en las empresas del sector HORECA y que existe un alto porcentaje de interés en contratar una empresa experta en esta área con el fin de cumplir estándares de calidad que el cliente actual demanda a las empresas relacionadas con la industria de alimentos y hotelera.

La viabilidad del plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicio de calificación de proveedores para el sector hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano De Quito, se determina en el análisis financiero con sus indicadores positivos a partir del primer año, gracias a su estrategia de inicio de operaciones con una estructura organizacional con crecimiento progresivo en base a sus ventas.

El plan de negocios se sustenta en bases académicas que le permitirán alcanzar sus metas y objetivos en los cinco años que se proyecta el modelo.

ABSTRACT

The exposed document contemplates the feasibility and viability analysis of the Business Plan for the Creation of a Company that Provides Supplier Qualification Service under Quality Standards for the Hotels, Restaurants and Catering Sector in the Metropolitan District of Quito, based on the study market it was determined that there are shortcomings in the supplier qualification process in the companies of the HORECA sector and that there is a high percentage of interest in hiring an expert company in this area in order to meet quality standards that the current client demands from companies related to the food and hotel industry.

The viability of the Business Plan for the Creation of a Company that Provides Supplier Qualification Service under Quality Standards for the Hotels, Restaurants and Catering Sector in the Metropolitan District of Quito, is determined in the financial analysis with its positive indicators from of the first year, thanks to its strategy of starting operations with an organizational structure with progressive growth based on its sales.

The business plan is based on academic bases that will allow you to achieve your goals and objectives in the five years that the model is projected.

INDICE

1. **INTRODUCCION** 1

1.1. Justificación 1

1.2. Objetivos 2

1.2.1. Objetivo general 2

1.2.2. Objetivos específicos 2

2. **ANALISIS DEL ENTORNO** 3

2.1. Análisis del entorno externo 3

2.1.1. Entorno externo 3

2.1.2. Análisis de la industria 7

2.3. Conclusiones del análisis del entorno 15

3. **ANÁLISIS DEL CLIENTE** 16

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa 17

3.1.1. Análisis cualitativo 17

3.1.2. Análisis cuantitativo 21

3.1.3. Conclusiones análisis del cliente 22

4. **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO** 23

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente 23

5. **PLAN DE MARKETING** 25

5.1. Estrategia general marketing 25

5.1.1. Mercado objetivo 27

5.1.2. Propuesta de valor 28

5.2. **Marketing Mix** 30

5.2.1. Producto / Servicio 30

5.2.2. Precio 32

5.2.3. Plaza 34

5.2.4. Promoción 36

6. **PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** 41
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización. **41**
6.1.1. Misión **41**
6.1.2. Visión **42**
6.1.3. Objetivos SMART **42**
6.2. Plan de operaciones **43**
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización **43**
6.2.2. Inversión activos no corrientes **44**
6.3. Estructura Organizacional **45**
6.4. Estructura Legal **45**
7. **EVALUACION FINANCIERA** 46
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos **46**
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital **48**
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja **50**
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración **54**
7.5. Índices Financieros **55**
8. **CONCLUSIONES GENERALES** 56
REFERENCIAS 59
ANEXOS 61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas de la Industria 5
Tabla 2. Clasificación Industrial Internacional Unificada 8
Tabla 3. Empresas con CIUU M7020.04 8
Tabla 4. Poder de negociación de los Clientes 9
Tabla 5. Proveedores de Internet 9
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores 10
Tabla 7. Servicios Sustitutos 11
Tabla 8. Entrada de nuevos competidores 12
Tabla 9. Principales competidores 12
Tabla 10. Rivalidad de la Industria 13
Tabla 11. Matriz EFE 13
Tabla 12. Estrategia de posicionamiento 26
Tabla 13. Segmentación de mercado 27
Tabla 14. Potenciales clientes hoteleros 27
Tabla 15. Potenciales clientes catering 28
Tabla 16. Modelo Canvas 29
Tabla 17. Precios por paquete de servicios 33
Tabla 18. Estructura de Costos 34
Tabla 19. Presupuesto Material Promocional 38
Tabla 20. Presupuesto Mix de Marketing 40
Tabla 21. Objetivos del proyecto 42
Tabla 22. Inversión Activos no corrientes 44
Tabla 23. Gastos de nómina 46
Tabla 24. Proyección de Ingresos 47
Tabla 25. Gastos de personal 47
Tabla 26. Balance de Equipos 48
Tabla 27. Gastos Fijos anuales 48
Tabla 28. Gastos preoperativos 48
Tabla 29. Inversión Inicial 49
Tabla 30. Estado de Resultados 50
Tabla 31. Estado de Situación Financiera 51
Tabla 32. Estado de Flujo de Efectivo 51
Tabla 33. Flujo de Caja del Proyecto 52
Tabla 34. Flujo de Caja del Inversionista 54
Tabla 35. Tasa de descuento 54
Tabla 36. Criterios de valoración 54
Tabla 37. Índices Financieros 55

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Infografía resultados de encuestas 21
Figura 2. Oportunidad de negocio 24
Figura 3. Logotipo 31
Figura 4. Canal nivel cero – sin intermediarios..... 35
Figura 5. Flujo de operaciones 43
Figura 6. Mapa de Procesos 43
Figura 7. Procesos legales 45
Figura 8. Estructura Organizacional 46

1. INTRODUCCION

1.1. Justificación

La idea de negocio consiste en crear una empresa encargada de construir procesos de calificación de proveedores en base a estamentos técnicos y calificados adaptados a cada cliente del sector HORECA, que comprende hoteles, restaurantes y empresas de catering con el fin de lograr optimización de recursos mediante la búsqueda de eficiencia en el proceso de compras.

De acuerdo con la información del Servicio de Rentas Internas (SRI), en la ciudad de Quito existen 9.515 organizaciones empresariales en el sector HORECA; de este número de negocios, 1.114 que son el 11% corresponde a sociedades (personas jurídicas), que se constituyen en el mercado potencial a donde apuntaría el emprendimiento.

En el sector HORECA en el año 2019 se registraron ventas por un valor de $ 2.427 millones de dólares y en el año 2018 fueron $ 2.231 millones de dólares (SRI, 2020), el sector tiene un crecimiento de 8,79% entre los años mencionados, lo que muestra el dinamismo del sector, y nos indica que es atractivo para iniciar un proyecto enfocado a atender las necesidades de estas empresas.

Por otra parte, la Asociación de Hoteleros del Ecuador menciona que “el sector hotelero se ve obligado a diversificar sus negocios con el fin de no depender solamente del comercio ya que el 80% de sus ingresos depende de eventos y esto podría ser un riesgo muy alto para la estabilidad de las empresas hoteleras”. (Asociacion Hotelera del Ecuador, 2017).

Uno de los procesos claves para este sector es la calificación de proveedores con la mejor idoneidad y calidad, ya que de la compra de bienes e insumos depende los atributos del producto final; es en este proceso donde se pueden presentar fallas e inequidades que no permiten la generación de relaciones

comerciales de largo plazo, este aspecto se ha identificado en la investigación de campo en el mencionado sector.

Actualmente, por investigación de campo realizada en la industria de alimentos se determinó que el sector HORECA se encuentra en proceso de diversificación de su negocio enfocándose en mercados específicos como son el petrolero y el catering institucional, posibles clientes que, en su proceso de calificación de proveedores tienen como requisitos principales certificaciones BPM'S, ISO, HACCP, que son normativas internacionales que avalan la calidad del producto final mediante la revisión de varios procesos internos entre ellos el proceso de compras, de ahí, la importancia para las empresas del sector HORECA de mantener un proceso de calificación de proveedores estructurado, sustentado y documentado.

El mercado objetivo es una industria de alto dinamismo comercial y financiero, que demanda bienes y servicios para incorporarlos en los procesos que realizan para satisfacer la demanda de sus clientes. (SRI, 2020)

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un plan de negocios que estudie la viabilidad comercial, operativa y financiera de una empresa que preste el servicio de calificación de proveedores para el sector de hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano Quito.

1.2.2. Objetivos específicos

- Recopilar información respecto a las oportunidades y amenazas que influyen en la puesta en marcha del proyecto.

- Caracterizar el comportamiento de compra del mercado objetivo que está compuesto por las empresas del sector HORECA y los factores importantes que aporten al proyecto con el fin de que el proyecto preste el servicio esperado por el cliente y con precios que se ajusten a sus presupuestos.
- Construir la oportunidad de negocio en base de la información captada en el análisis del entorno y necesidades del cliente con el fin de desarrollar un ingreso al mercado con la mejor ventaja competitiva.
- Desarrollar un plan de marketing para el proyecto de calificación de proveedores con el fin de introducirnos en el mercado objetivo de manera eficaz y eficiente.
- Diseñar una estructura organizacional funcional y operativa que canalice los recursos y capacidades para la prestación del servicio de calificación de proveedores.
- Determinar la recuperación de la inversión inicial y la rentabilidad de las proyecciones financieras del plan de negocios.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

Entorno político

La puesta en marcha de la constitución vía electrónica ha facilitado los trámites en la creación de empresas, según estadísticas de la Superintendencia de Compañías, el 41% de las empresas constituidas en el año 2019 fueron de forma electrónica, en el año 2014 el 6% escogía esta opción para iniciar sus trámites de formación legal y jurídica (Superintendencia de Compañías, 2020). Esta agilidad en el trámite de constitución es una oportunidad por la rapidez con la que se gestionarían los documentos legales y jurídicos del plan de negocios.

La presentación de la reforma tributaria en el mes de octubre de 2019 prevé la simplificación en el pago de impuestos y la eliminación del impuesto a la renta en las empresas (internas, 2019), este aspecto es una oportunidad para la creación de nuevas empresas, ya que se incentiva el emprendimiento permitiendo mantener mayor liquidez para destinar recursos económicos a sus actividades internas.

Los ingresos del estado ecuatoriano han decrecido entre el año 2018 y 2019, en el primer periodo tienen un valor de $ 20.233 millones y en el segundo período un valor de $ 20.005, esto es un decrecimiento de 1,13%. En lo que respecta a los gastos en el año 2018 ascienden a un valor de $ 24.154 millones y en el año 2019 aumentaron a $ 24.652 millones, esto es un incremento de 2,06% (Banco Central Ecuador, 2020). La información presentada muestra que existe menores ingresos y mayores egresos en el presupuesto estatal, sin embargo, es importante mencionar que esto puede llevar a un incremento de inversión privada por la concesión de contratos petroleros ya que mediante decreto ejecutivo el presidente Lenin Moreno reformó el reglamento de aplicación de la Ley de Hidrocarburos para dar paso a la suscripción de contratos para la exploración y explotación petrolera a través de la modalidad de participación. Este modelo de contrato “permite que el contratista asuma los costos de operación, transporte y comercialización correspondientes a su participación. Adicionalmente, la producción es compartida entre el Estado ecuatoriano y la empresa que suscribe el contrato”. Los contratos de participación fueron reemplazados en el 2011 por los de prestación de servicios con la vigencia de la nueva ley. En estos últimos, el Estado contrata servicios ofrecidos por las compañías privadas para la exploración y explotación de petróleo; a cambio se les paga una tarifa. En los considerandos del decreto se citan algunas razones para volver a esta modalidad de contratos, entre ellas que las inversiones en exploración petrolera han sido “casi nulas” en los últimos años, y que es necesario aumentar las reservas “fomentando la inversión en proyectos en áreas nuevas”. El ministro de Hidrocarburos, Carlos Pérez García, señaló que estas reformas permitirán

realizar, en las próximas semanas, la licitación para la Ronda Intra campos. (PETROAMAZONAS, 2018).

Lo antes citado es una oportunidad para el plan de negocios debido a que con la inversión privada se dinamiza el sector petrolero y existe la posibilidad que los clientes potenciales del plan de negocios puedan prestar sus servicios a este sector, por ende, requerirían reforzar sus procesos y procedimientos internos entre ellos el de calificación de proveedores.

Entorno económico

La industria de actividades profesionales, científicas y técnicas ha tenido el siguiente comportamiento en su participación en el PIB nacional, en el año 2017 la participación de la industria decreció en el 13%, en el año 2018 su participación creció en el 7% y en el año 2019 creció en el 20% (Banco Central Ecuador, 2020). Esta información muestra que esta actividad económica tiene una tendencia creciente, lo cual es una oportunidad para la industria y para el proyecto. La industria a la que pertenece el proyecto, de acuerdo con el código CIIU es M7020.04 que se refiere a las actividades de asesoramiento a empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control presupuestario tiene el siguiente comportamiento en las ventas anuales desde el año 2015 hasta el 2019, según la información del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2020):

Tabla 1. *Ventas de la Industria*

Años	Ventas anuales
2015	523.798.495
2016	607.256.370
2017	650.457.747
2018	730.342.004
2019	767.065.429

Como se muestra en la tabla anterior, el comportamiento de las ventas de la industria es ascendente, desde el año 2015 hasta el 2019, la tasa de crecimiento

promedio es 10,09%. Esta información muestra que la industria no se encuentra en declive, por tanto, es una oportunidad para el desarrollo del proyecto.

La puesta en marcha del proyecto es mediante aporte de los accionistas y financiamiento externo, que es solicitado a instituciones financieras, es por ello que es importante conocer el comportamiento de la tasa de interés. En el mes de enero de 2019, la tasa de interés comercial enfocada en el sector de PYMES fue 9,70% y en el mes de enero de 2020 esta tasa fue 10,64%, esto indica una tendencia decreciente en el costo del dinero para los nuevos proyectos (Banco Central Ecuador, 2020). A pesar el incremento entre el año 2019 y 2020 la tasa de interés para PYMES sigue siendo un beneficio para nuevos proyectos considerando las tasas de interés comerciales que están alrededor del 16.75%.

Entorno social

En la encuesta estructural empresarial del 2020, se consideran varios aspectos sobre el comportamiento, consumo, conexión y estructura de las empresas, entre ellas la más relevante para el plan de negocios es sobre el uso de las tecnologías de la información ya que vivimos en una sociedad que realiza gran parte de sus actividades vía internet, de tal manera que, de las 7251 empresas del sector comercio, el 39.8% realizaron compras por internet (INEC, 2020) esto representa una oportunidad para el proyecto debido a que éste tendrá como principal herramienta el uso de la tecnología para la prestación de su servicio.
La capacidad de las organizaciones públicas y privadas para generar empleo en el país ha decrecido en el año 2019, la tasa de empleo adecuado en diciembre del mencionado año fue 38,8% y en el mes de diciembre de 2018 fue 40,6%; esta reducción en las cifras de empleo permite el crecimiento del subempleo que en diciembre de 2019 fue 17,8% que es mayor a la tasa de diciembre de 2018 que fue 16,5% (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2020). Estas cifras relacionadas con la generación de empleo son una amenaza para la creación de emprendimientos, sin embargo, para el proyecto podría ser una ventaja ya que

los posibles clientes pueden mostrar interés en el servicio del proceso de calificación de proveedores reduciendo de esta manera los gastos de nómina.

Entorno tecnológico

Las empresas han incrementado su inversión en tecnologías de información y comunicación en los últimos tres años, en el sector de servicios ha pasado de $ 37 millones en el año 2016 a $ 125 millones en el año 2019 (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019); estas cifras muestran la importancia asignada al uso de la tecnología en las empresas, siendo una oportunidad para que las empresas que invierten en tecnología puedan generar un mecanismo de acercamiento comercial y en el caso del proyecto poder crear herramientas como software que se adapten a las necesidades operativas y administrativas de los clientes mediante enlaces VPN que nos permitan generar información online al instante y brindar datos importantes para que el cliente pueda revisar, analizar y ejecutar decisiones en su empresa. Al igual que la inversión, el uso de la tecnología se ha incrementado en las empresas, en el caso del sector de servicios, el 94% tienen conexión a internet, existiendo una pequeña brecha entre empresas grandes y pequeñas, ya que el 95% de las empresas de servicios grandes tienen conexión a internet y el 89% de las empresas pequeñas. En las empresas de servicios el 96% de esta conexión es por medio de banda ancha fija, 92% tiene correo electrónico, 61% tienen página web y 63% redes sociales (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019). El uso de la tecnología tan elevado es un factor importante para el plan de negocios debido a que se puede manejar de forma eficiente la comunicación, intercambio de información y alimentación del software.

2.1.2 Análisis de la industria

La Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) del proyecto que se desarrolla en el presente plan de negocios es la siguiente:

Tabla 2. *Clasificación Industrial Internacional Unificada*

M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
M70	Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión
M702	Actividades de consultoría de gestión
M7020.04	**Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control presupuestario**

Tomado de INEC, 2016

Poder de negociación de los clientes: BAJO

Según el Servicio de Rentas Internas (2020), en el sector con el código CIIU M7020.04 de prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control presupuestario, existen 4.118 negocios registrados en la ciudad de Quito, de los cuales 1.144 pertenecen a sociedades. Las principales empresas que prestan servicios de asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control presupuestario, en el mercado objetivo son las siguientes:

Tabla 3. Empresas con CIUU M7020.04

Empresa	Servicios
Contazel Sa	Servicios Contables & Tributarios
Adecco	Consultoría Contable Y De Recursos Humanos
Grupo Repcon S.A	Servicio De Consultoría Contable
Doptus	Servicio De Estrategias De Marketing

Es importante mencionar que las empresas existentes en el mercado con CIUU M7020.04 se especializan en servicios financieros, de administración, recursos humanos, logística y marketing, mas no se especializan en procesos de calificación de proveedores lo cual es una oportunidad para el plan de negocios y su poder de negociación ante los clientes seria alta.

Tabla 4. *Poder de negociación de los Clientes*

Poder negociación Clientes	**Nada Atractivo (1)**	**Poco Atractivo (2)**	**Neutral (3)**	**Atractivo (4)**	**Muy Atractivo (5)**	**Calificación**	**Promedio De Calificación**
Número De Clientes				4		4	***4,0***
Ventas Del Sector – Industrial No De La Horeca				4		4	

La calificación de la matriz muestra una calificación de 4/5 que es una fuerza atractiva para la ejecución del negocio.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

La propuesta de negocio se concentra en la prestación de servicios, como se menciona en el CIIU M7020.04 de prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control presupuestario, para su ejecución se requiere proveedores relacionados con este tipo de negocio, como son prestadores de internet, comunicaciones, mobiliario y artículos de oficina; según información del Servicio de Rentas Internas (2020) establecen que existen un número mayor a 300 negocios que comercializan este tipo de bienes y servicios, por tal razón, el plan de negocios tiene la capacidad de negociar precios más bajos debido a la gran cantidad de empresas que existen; teniendo como posibles proveedores a los detallados en la tabla a continuación:

Tabla 5. *Proveedores de Internet*

Proveedor	Cobertura
Celec Ep	Nacional
Servicio De Telecomunicaciones Cabless & Wireless	Nacional
Grupo Bravco S.A	Nacional
Brightcell S.A.	Nacional
Conecel Claro	Nacional
Cnt Ep	Nacional

Punto Net	Nacional
Tv Cable	Nacional

Tomado de ARCOTEL, 2019

Tabla 6. *Poder de negociación de los proveedores*

Poder Negociación Proveedores	**Nada Atractivo (1)**	**Poco Atractivo (2)**	**Neutral (3)**	**Atractivo (4)**	**Muy Atractivo (5)**	**Calificación**	**Promedio De Calificación**
Proveedores				4		4	***4,0***
Capacidad Integración Hacia Delante				4		4	

La calificación de la matriz muestra una calificación de 4/5 que es una fuerza atractiva para la ejecución del plan de negocios, por tanto, se concluye que existe un bajo poder de negociación del proveedor, por ende, un alto poder de negociación para el proyecto por la cantidad de proveedores existentes en el mercado.

Servicios sustitutos: ALTA

El servicio ofrecido por el plan de negocio se enfoca en la calificación de proveedores para el sector HORECA; este servicio tiene como principal sustituto a la tarea de calificación de proveedores realizada por el personal de las empresas del sector, es por ello por lo que existe una alta amenaza para el desarrollo del plan de negocios. La prestación de servicios por el sector CIIU M7020.04, puede ser percibida como de alta estandarización debido a la especialización en la calificación de proveedores; esto genera una amenaza para acceder a las empresas del sector HORECA.

Tabla 7. *Servicios Sustitutos*

Servicios Sustitutos	**Nada Atractivo (1)**	**Poco Atractivo (2)**	**Neutral (3)**	**Atractivo (4)**	**Muy Atractivo (5)**	**Calificación**	**Promedio De Calificación**
Disponibilidad Sustitutos		2				2	***2,0***
Estandarización Sustitutos		2				2	

La calificación de la matriz muestra una calificación de 2/5 que es una fuerza poco atractiva para la ejecución del plan de negocios en lo referente a la amenaza de servicios sustitutos es alta.

Entrada de nuevos competidores: BAJA

Según la legislación ecuatoriana no existe barreras de entrada para ingresar a la industria de prestación de servicios, este aspecto se muestra en la estadística oficial de la Superintendencia de Compañías (2020) que indica la creación de 9.684 empresas en el año 2019, que es el 9% mayor al número de creación de empresas en el año 2018; esta tendencia creciente se mantiene desde el año 2017. Con esta información se concluye que es una amenaza que no tiene un fuerte impacto debido a que el proyecto podría ingresar al mercado sin ninguna barrera.

La inversión inicial para el plan de negocios de prestación de servicios de calificación de proveedores para el sector HORECA, no es un monto alto de dinero por cuanto se trata de un servicio que se concentra en la especialización y profesionalización del personal, este factor incrementa la posibilidad entrada de nuevos competidores porque el dinero no es una barrera de ingreso.

Tabla 8. *Entrada de nuevos competidores*

Servicios Sustitutos	**Nada Atractivo (1)**	**Poco Atractivo (2)**	**Neutral (3)**	**Atractivo (4)**	**Muy Atractivo (5)**	**Calificación**	**Promedio De Calificación**
Barreras De Entrada		2				2	***2,5***
Necesidad Inversión Inicial			3			3	

La calificación de la matriz de entrada de nuevos competidores muestra una calificación de 2,5/5 que es una fuerza poco atractiva para la ejecución del negocio, porque no existen fuertes barreras de ingreso al sector.

Rivalidad de la industria: MEDIA

Conforme la información del Servicio de Rentas Internas (2020), en el sector con el código CIIU M7020.04 de prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas en materia de planificación, organización, eficiencia y control presupuestario, existen 4.118 negocios registrados en la ciudad de Quito, de los cuales 1.144 pertenecen a sociedades.

Las principales empresas que prestan servicios de asesoramiento en el mercado objetivo son las siguientes:

Tabla 9. *Principales competidores*

Empresa	**Servicios**
Contazel Sa	Servicios Contables & Tributarios
Adecco	Consultoría Contable Y De Recursos Humanos
Grupo Repcon S.A	Servicio De Consultoría Contable
Doptus	Servicio De Estrategias De Marketing
Impoex S. A	Servicio De Logística Y Comercio Exterior
Metamorf S. A	Servicio De Asesoría En Marketing

Tomado de Servicio de Rentas Internas, 2019

Según la información de la Superintendencia de Compañías (2018), las empresas bajo el código CIIU M7020.04, tiene un margen de rentabilidad financiera de 9,04% y rentabilidad sobre el patrimonio de 10,20%, que muestran perspectivas financieras importantes y que junto con el crecimiento de las ventas de 10,09% muestra un sector en una etapa de expansión comercial.

Tabla 10*. Rivalidad de la Industria*

SERVICIOS SUSTITUTOS	**Nada atractivo (1)**	**Poco atractivo (2)**	**Neutral (3)**	**Atractivo (4)**	**Muy atractivo (5)**	**Calificación**	**Promedio de calificación**
Número competidores			3			2	***3,0***
Rentabilidad de la industria				4		4	

La calificación de los factores analizados obtiene un puntaje de 3/5 que muestra una amenaza media en la rivalidad de la industria debido a que la industria está en crecimiento por ende va a requerir de servicios y es atractiva para nuevos proyectos.

2.2. Matriz EFE

La matriz contiene el compendio de información del análisis de entornos con oportunidades y amenazas asignadas un puntaje en base a su incidencia en la ejecución del proyecto.

Tabla 11. *Matriz EFE*

OPORTUNIDADES		**PESO**	**VALOR**	**PONDERADO**
1	Agilidad en la constitución de empresas en la plataforma digital de la Super Cías. 41% se registran electrónicamente 2019	8%	4	0,32
2	Cambios en la legislación tributaria incentivan creación nuevos negocios. Simplificación y eliminación de impuestos	8%	4	0,32
3	Incremento en las ventas de la industria. Creció 10.09%	9%	2	0,18

4	Decrecimiento en la tasa de interés para financiar nuevos proyectos. Tasa a enero 2020 es del 10.64%	5%	2	0,10
5	Incremento en la inversión TICS. $ 125 millones en 2019	6%	3	0,18
6	Utilización de la tecnología en las empresas. 95% utilizan TICS	8%	4	0,32
7	Alta concentración de clientes en el sector HORECA. Registradas 9515 Horeca – 11% Jurídicas	5%	2	0,10
8	Dinamismo comercial en el sector HORECA. Crecimiento en ventas 8.79%	9%	3	0,27
9	Baja concentración proveedores.	1%	1	0,01
10	No existe capacidad de integración hacia delante en proveedores	2%	1	0,02
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	**61%**		**1,82**

	AMENAZAS	**PESO**	**VALOR**	**PONDERADO**
1	Inversión y uso de las tecnologías de la información	4%	3	0,12
2	Débil generación de empleo. 38.8% en 2019 – 40.06% en 2018	2%	3	0,06
3	Disponibilidad servicios sustitutos. Personal Propio	8%	4	0,32
4	Especialización del servicio en las empresas HORECA	5%	3	0,15
5	Bajas barreras de entrada de nuevos competidores. No hay barreras de entrada	5%	4	0,20
6	No existe inversión inicial alta para emprender negocio en industria M7020.04. Especialización y Profesionalización.	5%	1	0,05
7	Elevado número de competidores. 4118 registrados	5%	4	0,20
8	Competitividad en la industria M7020.04	5%	1	0,05
	SUBTOTAL AMENAZAS	**39%**		**1,15**

	VALORACION TOTAL	100%	**2,97**

La matriz nos indica que el proyecto tiene una calificación de 2.97 que está por encima del promedio de 2.5, esto quiere decir, que el plan de negocios tiene la capacidad de minimizar las amenazas detectadas en el entorno o en la industria utilizando de manera eficiente y eficaz sus oportunidades.

El 50% de las oportunidades tienen valor y ponderación alto debido a que son factores que influyen de manera positiva en la industria y son aprovechados de la mejor manera por el plan de negocios. Los factores más significativos para el éxito en la industria son los siguientes:

1. Agilidad en la constitución de empresas en la plataforma digital de la Super de Compañías. 41% se registran electrónicamente 2019

2. Cambios en la legislación tributaria incentivan creación nuevos negocios. Simplificación y eliminación de impuestos
3. Incremento en las ventas de la industria. Creció 10.09%
4. Utilización de la tecnología en las empresas. 95% utilizan TICS
5. Dinamismo comercial en el sector HORECA. Crecimiento en ventas 8.79%.

El 37% de las amenazas tienen valor y ponderación altos, sin embargo, estas amenazas son aplacadas de manera eficiente por el proyecto. Los factores más significativos dentro de las amenazas tenemos:

1. Disponibilidad de sustitutos
2. No existen barreras de entradas para nuevos competidores
3. Los competidores.

2.3. Conclusiones del análisis del entorno

- El entorno político presenta agilidad en el trámite de constitución de nuevos proyectos esto una oportunidad por la rapidez con la que se crearan los documentos legales y permisos.
- El entorno económico la industria de actividades profesionales, científicas y técnicas tienen participación en el PIB nacional, en el año 2017 la participación de la industria decreció en el 13%, en el año 2018 su participación creció en el 7% y en el año 2019 creció en el 20% (Banco Central Ecuador, 2020).en el año 2019 creció en el 20%. Esta información muestra que esta actividad económica tiene una tendencia creciente, lo cual es una oportunidad para la industria y para el proyecto.
- En lo social vivimos en una colectividad que realiza gran parte de sus actividades vía internet, de tal manera que, de las 7251 empresas del sector comercio, el 39.8% realizaron compras por internet (INEC, 2020)
- El entorno tecnológico ha incrementado su inversión en los últimos tres años pasado de $ 37 millones en el año 2016 a $ 125 millones en el año

2019 (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019), estas cifras muestran la importancia asignada al uso de la tecnología en las empresas, mediante enlaces VPN el proyecto podrá generar información online al instante y brindar datos importantes para que el cliente pueda revisar, analizar y ejecutar decisiones en su empresa.

- El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que no existe una gran variedad de empresas prestadoras de servicios de calificación de proveedores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Este análisis tiene como propósito predecir si el mercado objetivo está en expansión, perspectivas de sector, crecimiento de las ventas, frecuencia de compra, y precio estimado para el proyecto de prestación de servicios de calificación de proveedores para el sector HORECA que se pretende desarrollar en la ciudad de Quito. La hipótesis planteada para la investigación es la siguiente:

Hipótesis

Es factible crear una empresa de calificación de proveedores en el sector HORECA de la cuidad de Quito, para solventar las falencias en el proceso de compras de estas empresas.

Objetivos de la investigación

- Conocer las necesidades del área de compras del sector HORECA.
- Determinar los principales atributos que buscan las empresas de sus proveedores.
- Conocer la relación del departamento de compras con la rentabilidad de las empresas.

- Investigar el precio óptimo que están dispuestos a pagar por el servicio de calificación de proveedores para el sector HORECA.
- Determinar la apertura para la contratación de una empresa de calificación de proveedores.
- Predecir aspectos importantes en el proceso de compras.
- Conocer los principales inconvenientes en el proceso de compras.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

El análisis cualitativo se refiere a la realización de un focus group y dos entrevistas a profundidad de expertos, para fines académicos el análisis cuantitativo se refiere a la realización de cincuenta encuestas a personas relacionadas con el sector al que se enfoca el plan de negocios.

3.1.1 Análisis cualitativo

Entrevista a expertos

En el Anexo 1 se expone el cuestionario utilizado en la entrevista a expertos. Los participantes son Michel Thorin que ejerce funciones como gerente del Hotel Sheraton y Franklin Guamán se desempeña como Gerente de Compras de la misma institución. Los principales hallazgos son los siguientes:

Los expertos coinciden en mencionar que el sector se encuentra en una fase de expansión comercial, después de un par de años de recesión en las ventas. Esto permite generar nuevos planes de expansión e innovar en aspectos de organización interna.

El Gerente de Compras, explica que es importante contar con proveedores certificados, es decir, proveedores que cumplan con todos los requisitos técnicos y sanitarios para garantizar la calidad del producto final. Por otra parte, menciona

que el proceso de calificación de proveedores actual se basa en los siguientes parámetros:

1. Calidad de la materia prima.
2. Precios competitivos.
3. Garantía de devolución.
4. Capacidad de abastecimiento.

La gestión de compras está atada a la gestión comercial de la empresa, por lo que el incremento de ventas se relaciona con mayor actividad en el área de compras; este aspecto es confirmado por el Gerente de Compras, por lo que se considera importarte mantener proveedores fijos por el periodo de un año con acuerdos de precios y características de aceptabilidad de los productos y servicios.

Franklin Guamán, menciona que maneja alrededor de 80 proveedores entre personas jurídicas y personas naturales. Su rotación de proveedores actualmente es alta ya que no maneja estándares establecidos por cada grupo de materia prima lo que complica la comunicación entre proveedor – cliente y genera muchas devoluciones, desperdicios y pérdidas, afectando a la relación comercial. Por otra parte, Franklin Guamán señala que no manejan indicadores sobre la gestión de compras, solamente llevan registros de los ingresos diarios, pero no se generan informes sobre la variación de precios.

El procedimiento para la generación de una nueva compra consta de los siguientes pasos:

1. Jefe de área genera una solicitud de compra.
2. Jefe de compras realiza las respectivas cotizaciones (al menos tres).
3. Contraloría o Gerencia General aprueba la cotización más conveniente.
4. Jefe de compras genera la Orden de compra
5. Vía mail envía la orden de compra al proveedor seleccionado.

Este procedimiento es considerado engorroso y muy costoso debido al tiempo que conlleva, razón por la cual el Sr. Guamán considera que la contratación de una empresa de calificación de proveedores es muy buena idea ya que se ahorrarían todo el trámite previo a la compra.

Desde el punto de vista Gerencial, el Sr. Michel Thorin menciona que es importante implementar en el proceso de calificación de proveedores nuevos parámetros de créditos mediante contratos previamente establecidos entre las partes ya que en la actualidad es necesario contar con crédito de al menos 60 días, debido a que los nuevos proyectos de expansión están enfocados en atender a clientes que manejan proveedores de servicio de alimentación con créditos superiores a los 60 días. La Gerencia considera que el área de compras tiene una relación directa con la rentabilidad, porque en un mercado competitivo donde no se puede incrementar el precio, la selección de proveedores ayudaría a mejorar la rentabilidad, también menciona que el costo de materia prima es del 35% y este porcentaje se lo debe reducir con el fin de abarcar nuevos mercados con la atención del servicio de catering que pretenden explorar en los próximos años. La gerencia del hotel considera que la selección, evaluación y reevaluación de proveedores debe realizarse cada 6 meses y que el área de compras debe monitorear y comparar semanalmente los precios con nuevos posibles proveedores, actividad que en la actualidad no se ha logrado realizar por la demanda de tiempo que esto conlleva.

También es importante para la Gerencia que el departamento de compras llegue a controlar en su totalidad el proceso de compras, es decir, que este departamento genere incluso programaciones de pagos para los proveedores, ya que solamente el jefe de compras conoce las necesidades del cliente interno y con esa información dar prioridad de pagos a los proveedores más importantes o necesarios.

Adicional considera que se debe estandarizar los productos con el fin de poder realizar un análisis de precios adecuado, generar informes mensuales que

reflejen la gestión del departamento de compras que permita tomar decisiones correctas.

Las perspectivas del sector son halagadoras para los próximos cinco años, el Gerente del Hotel Sheraton comenta que existen planes de expansión en la prestación de servicios y remodelación de habitaciones; lo que permite generar mayor actividad en la gestión de compras.

Con respecto a la idea de negocio, consideran que es factible de implementarla para las empresas del sector HORECA porque trabajan con una amplia línea de ítems, por lo que siempre es probable que requieran de un apoyo de especialistas. Los aspectos claves para implementar la idea de negocio es la capacitación y experiencia del personal.

Grupo focal

El grupo focal se realiza en las instalaciones de la empresa CAVES en el sector de Tumbaco con la presencia de 8 personas, y tienen conocimiento respecto al proceso de compras y selección de proveedores.

La actividad se basó en la guía de moderación (Anexo 2), obteniendo como resultado principal, que las empresas del sector HORECA no cuentan con procedimientos de compras estandarizados y sobre todo coinciden que el departamento de compras es de mucha importancia en la rentabilidad y que se puede optimizar los recursos. Se detectó un comportamiento de interés ante al proyecto, sobresaliendo el tema de optimización de recursos y el costo de tercerizar el área de compras.

La frecuencia para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores se considera que debe ser semestral, sin embargo, surgió la idea de un contrato anual para el servicio que presta el plan de negocios. Adicional, se logró determinar que el precio por el servicio de selección, evaluación reevaluación de

proveedores es de $ 1050 dólares, sin embargo, los participantes en el grupo focal no tuvieron un criterio común con respecto al precio, porque mencionaron que depende de la característica de cada empresa y según la cantidad de actividades en el proceso de selección de proveedores.

La información hallada en el análisis cualitativo concluye que la idea de negocio podría tener demanda entre las empresas del sector, para satisfacer las necesidades en el proceso de selección y evaluación de proveedores, debe contar con capacidad de negociación, análisis y experiencia. Esta información coincide con las encuestas, donde los participantes indican que sí contratarían este servicio, detectando que el 87% no conoce una empresa que preste esta asesoría en la ciudad de Quito, la conjunción de esta información es una oportunidad de negocio encontrada.

3.1.2 Análisis cuantitativo

La investigación se realizó mediante un sondeo descriptivo con fines académicos de cincuenta encuestas en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia fijado a personas integrantes de empresas del sector HORECA de la ciudad de Quito aplicando una encuesta estructurada (Anexo 3) que responderá a los objetivos de la investigación del proyecto.

Figura 1. Infografía resultados de encuestas

El resultado de la fórmula del tamaño de la muestra indica que se deben realizar 369 encuestas en la Ciudad de Quito. (Anexo 4).

3.1.3. Conclusiones análisis del cliente

Los resultados más importantes de la investigación son los siguientes:

- La frecuencia de contratación del servicio de una empresa especializada en calificación de proveedores sería anual mediante contrato.
- El por qué contratar una empresa de calificación de proveedores, se debe a que un adecuado proceso en este tema ayudaría a mejorar la rentabilidad, con el fin de abarcar nuevos mercados con el servicio de catering.
- El 60% considera que es muy importante recibir asesoría especializada para este proceso y el 40% considera importante.
- El 87% de los encuestados no conoce una empresa especializada y el 70% indica que es factible tercerizar el proceso de selección de proveedores.
- El 63% de los encuestados indican que la promoción de la empresa de servicios especializados en calificación de proveedores debe ser vía correo electrónico y el 37% menciona que debe realizarse a través de redes sociales.
- El medio apropiado para la introducción del servicio en el mercado de las empresas HORECA es con la realización de seminarios para el 43% de los encuestados, el 30% indica a través de actividades de relaciones públicas y 27% por recomendación de otras empresas del sector.

Por otra parte, en base a la información obtenida se podría definir tres tipos de clientes en base a su capacidad de gastos de nómina por persona, definidos de la siguiente manera:

A) Cliente AAA: Con gastos por persona mayor a $ 1600 dólares. (30% de los encuestados)
B) Cliente AA: Con gastos por persona entre $ 800 y $ 1600 dólares. (47% de los encuestados)
C) Cliente A: Con gastos por persona entre $ 400 y $ 800 dólares. (23% de los encuestados)
Esta segmentación nos da parámetros para posteriormente fijar una estrategia de precios para el plan de negocios.

Análisis de modelo de precios VanWestendorp.

Según el análisis de precios VanWestendorp el rango de precios debe encontrarse entre $ 900 y $1.050; los participantes en el grupo focal no tuvieron un criterio común con respecto al precio, porque mencionaron que depende de la característica de cada empresa y según la cantidad de actividades en el proceso de selección de proveedores. (Anexo 5)

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

La oportunidad de negocio se basa en la información resultante del análisis del entorno, la recepción del conocimiento de los expertos y la opinión de los encuestados. En el caso del presente emprendimiento se ha encontrado lo siguiente:

Figura 2. Oportunidad de negocio

El primer factor que genera una oportunidad de negocio son las asociadas al dinamismo comercial del sector HORECA, el análisis del entorno externo, determinó que esta industria tiene un crecimiento sostenido entre el año 2015 hasta el año 2019 de 10,09%. Debido a este dinamismo comercial y al crecimiento de la demanda en el sector HORECA, existen 9.515 negocios relacionados con el sector, permitiendo un amplio portafolio de potenciales clientes para el plan de negocios.

La información captada en el entorno tecnológico muestra que las organizaciones han tenido una mayor inversión en TICS y ha existido un incremento en el uso de la tecnología, mediante la adquisición de hardware y software que permite una mejora en la eficiencia.

Este aspecto es concordante con lo mencionado por los expertos y grupo focal, quienes mencionan que la empresa que ofrezca sus servicios profesionales en el área de calificación de proveedores para el sector HORECA debe enfocarse en generar valor a sus clientes, y el uso de la tecnología permite este aspecto, ya que el plan de negocios se enfoca en el uso de la tecnología como herramienta de servicio al cliente.

Al respecto de la disponibilidad de proveedores, el plan de negocios tiene un factor de encadenamiento positivo, porque tiene un amplio abanico de empresas que pueden abastecer su necesidad de equipamiento.

En relación con la necesidad de los clientes, los datos de la encuesta indican que el 60% está a favor de recibir asesoría especializada en el proceso de compras, el 70% menciona que es factible tercerizar el área de compras y 87% no conoce una empresa que ofrezca la tercerización del proceso de compras, estos indicadores muestran que existe una demanda potencial.

Las necesidades expuestas en la investigación cuantitativa, cualitativa y de entornos, muestran que, en el sector HORECA existe el interés de contratar los servicios de una empresa calificadora de proveedores por el lapso de un año mediante contrato y que este sector demanda como principales atributos la confianza y transparencia en la información de sus proveedores, además la necesidad de disminuir los costos en la cadena de abastecimiento, ya que de esta manera podría mejorar sus márgenes de rentabilidad y reducir sus gastos de nómina.

5. PLAN DE MARKETING

De acuerdo con la definición de Kotler (2012) el plan de marketing es una herramienta que permite a una organización orientar su estrategia con base en el comportamiento del consumidor. El objetivo principal del plan de marketing es generar un lineamiento que permita a la empresa ser más competitiva en relación con sus rivales de mercado.

5.1. Estrategia general marketing

Para cumplir con este propósito, el plan de negocios aplica la estrategia general de especialista, la cual tiene como su principal orientación un mercado que no ha sido explotado y no tenga la presencia de un dominador. Según la información

captada en la encuesta, el 87% de los participantes no conoce una empresa que preste el servicio de calificación de proveedores y el 60% considera muy importante recibir este tipo de servicio, de esta manera la estrategia general se asocia con la estructura del mercado objetivo.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento relacionada con la necesidad del cliente es el posicionamiento en base al beneficio percibido, de esta manera el emprendimiento debe resaltar sus atributos en base de los requerimientos del cliente, que, según la investigación de mercado, demanda un servicio de calidad prestado por personal con experiencia y que conozca el proceso de compras en el sector HORECA. Comunicando estos atributos al mercado objetivo, el emprendimiento tiene un factor favorable para posicionar su marca en un entorno de bajo nivel de competencia.

Tabla 12. *Estrategia de posicionamiento*

		Precio		
		Más	**Lo mismo**	**Menos**
Beneficios	**Más**	**Más por más**	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por menos

Tomado de Kotler & Armstrong (2013)

La estrategia de posicionamiento se ubica en el cuadrante de más por más, esto quiere decir mayores beneficios recibidos por un precio mayor que la competencia. Los mayores beneficios son los asociados a las cualidades del servicio de calificación de proveedores, considerando la especialización.

En el caso del precio, el cuadrante de más por más se refiere a que el servicio se ubicará en una escala de precio superior a la competencia.

5.1.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo está definido por los siguientes criterios de segmentación:

Tabla 13. *Segmentación de mercado*

Criterios Segmentación	Características	Número
Segmentación Geográfica	Número De Negocios Que Conforman El Sector Horeca En La Ciudad De Quito (Servicio Rentas Internas)	**1.114**
Segmentación Conductual	Porcentaje De Empresas Que Consideran Importante La Prestación Del Servicio: 60% (Encuesta)	**668**
	Porcentaje De Empresas Que Consideran Tercerizar El Área De Compras: 70% (Encuesta)	**467**

El tamaño del mercado potencial está constituido por 467 empresas del sector HORECA en la ciudad de Quito, sin embargo, en base a la estrategia de marketing de especialista nos enfocaremos en los diez principales hoteles considerados como tal por el Buro de Convenciones de Quito Turismo (TURISMO Q. , 2012) y diez principales empresas de catering empresarial del Distrito Metropolitano de Quito, detalladas a continuación.

Tabla 14. *Potenciales clientes hoteleros*

Hoteles Buro De Convenciones De Quito	Tamaño
Hotel City Art	Grande
Hotel Dann Carlton	Grande
Hotel Hilton Colon	Grande
Hotel Holiday Inn Express	Grande
Hotel J.W. Marriot	Grande
Hotel Quito	Grande
Hotel Sheraton	Grande
Hotel Howard Jhonson	Grande

Hotel Radisson	Grande
Hotel Swissotel	Grande

Tomado de Quito Turismo, 2019

Tabla 15. *Potenciales clientes catering*

Empresas De Catering Empresarial En Quito	Tamaño
Grupo Hanaska	Grande
Compañía Andina De Alimentos S. A	Grande
Grupo Del Hierro	Grande
Caterexpress	Grande
Goddard Catering Group	Grande
Cateyal	Grande
Kukayo	Grande
Sihama Cía. Ltda.	Grande
Grupo Barlovento	Grande
Myd Catering	Grande

5.1.2. Propuesta de valor

El texto de Osterwalder & Pigneur, Diseñando la Propuesta de Valor, menciona que “es necesario encajar de forma correcta las necesidades de los clientes con la propuesta que una empresa ofrece en el mercado”. Ante lo mencionado para la definición de la propuesta de valor, nos basamos en el Modelo Canvas, como se indica a continuación:

Tabla 16. *Modelo Canvas*

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Asociados claves

Personal calificado
Proveedores de bienes e insumos para la empresa
Contactos del sector HORECA
Organismos públicos</td>
<td>Actividades claves

Visita a clientes potenciales del sector HORECA
Diseño del servicio de calificación de proveedores
Comunicación y promoción del servicio</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor

En base crecimiento sostenido entre el año 2015 hasta el año 2019 del 10,09%. en el sector HORECA, prestar a este sector el servicio de calificación de proveedores enfocado en criterios técnicos y de negociación favorable para la empresa contratante, que, mediante el uso de la tecnología genere información confiable de disponibilidad inmediata que aporte a la toma de decisiones en su proceso de crecimiento y diversificación del negocio.</td>
<td>Relación clientes

Ferias y convenciones
Contacto directo de los asesores comerciales
Software Gestión de calificación de proveedores</td>
<td rowspan="2">Segmento de clientes

467 empresas del sector HORECA
10 hoteles considerados los más sobresalientes según el Buro de Convenciones de Quito y 10 empresas de catering empresarial del Distrito Metropolitano de Quito.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos claves

Personal de ventas
Personal de selección de proveedores
Software y Hardware
Infraestructura</td>
<td>Canales

Directo mediante la visita de asesores comerciales</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de costos

Gastos en salarios, operaciones propias de la empresa y mercadeo</td>
<td colspan="3">Fuente de ingreso

Ingreso por venta de servicios de asesoría de calificación de proveedores
Aporte inicial de accionistas
Financiamiento bancario</td>
</tr>
</table>

5.2. Marketing Mix

5.2.1 Producto / Servicio

El servicio propuesto se enfoca en una empresa que preste servicio de calificación de proveedores para el sector HORECA en el distrito Metropolitano de Quito, los cuales requieren de un servicio especializado, calificado y confiable que se encargue del proceso de selección, evaluación y calificación de sus proveedores con el fin de optimizar sus recursos de materia prima y gastos de nómina, mediante controles basados en indicadores de gestión y seguimiento constante, debidamente respaldados en archivos digitales.

Atributos

El servicio de calificación de proveedores contará con recursos físicos, humanos y tecnológicos que le permita atender a clientes del sector HORECA de manera confiable e inmediata gracias al uso efectivo de las TIC´S. Generará procesos y procedimientos en la evaluación, selección y calificación de proveedores basado en las necesidades y tamaño de cada cliente con el fin de optimizar sus costos y gastos.

El servicio de calificación de proveedores se basa en estándares de calidad, establecidos conforme las normas de calidad ISO 9001:2015, para cumplir con este aspecto el plan de negocios proporcionará a sus clientes una base de datos con la siguiente información por cada proveedor:

- Requisitos de compra de materia prima, insumos y servicios contratados externamente.
- Registro único de contribuyente.
- Permisos de funcionamiento.
- Registros sanitarios por producto.
- Fichas técnicas por producto.
- Certificados comerciales.

- Análisis de precios.
- Calificación obtenida en el proceso de selección y evaluación

Los clientes contarán con información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones como respaldo para el cliente y sustento en auditorias tanto internas como externas.

Branding

El nombre para el servicio de calificación de proveedores es JH Asesoría Profesional en proveeduría, con este nombre se transmite la idea central del proyecto acompañado de las iniciales del fundador.

Logotipo

Para el diseño del logotipo se eligió las iniciales del actor intelectual del proyecto en color dorado que en marketing significa equilibrio de la mente, luz, éxito, triunfo y dinero. Como fondo se eligió el color negro que en marketing representa elegancia y por último el color blanco que en marketing ayuda a dar protagonismo a otros colores.

Figura 3. Logotipo

Soporte

El soporte de JH Asesoría profesional en proveeduría se ejecutará mediante el contacto directo con los ejecutivos de cuenta, vía correo electrónico, contacto celular o cualquier medio de chat en redes sociales. Para evaluar el servicio al cliente, se planifica ejecutar encuestas periódicas para valorar el servicio prestado a las empresas contratantes.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precios

Debido a la característica del servicio de JH Asesoría Profesional en Proveeduría, que se enfoca en la personalización en el proceso de calificación de proveedores, la estrategia general de precio debe ser enfocada en el valor percibido por el cliente.

La condición para la fijación de precio es el tamaño de la empresa contratante, considerando que las empresas grandes del sector de HORECA van a tener una mayor demanda de servicio de selección de proveedores para ejecutar su proceso de producción.

Estrategia de entrada

Para determinar el precio del servicio de JH Asesoría Profesional en Proveeduría, se han creado tres niveles de precio según el tamaño de la empresa y en base al resultado del análisis de precios de Van Westendorp, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. *Precios por paquete de servicios*

Cliente	Tamaño	Análisis de proveedores actuales	Evaluación, selección y reevaluación de proveedores	Base de datos digital con resultados	Capacitación en procesos y procedimientos	Instalación de Software Gestión de Proveedores	Informes de gestión	Evaluación, selección y reevaluación de proveedores	Indicadores de Gestión	Precio
Cliente A	Pequeño	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye	No Incluye	No Incluye	Anual	No Incluye	1.050
Cliente AA	Mediano	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye	Mensual	Anual	Mensual	1.200
Cliente AAA	Grande	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye	Incluye	Quincenal	Semestral	Quincenal	1.500

Costo de venta

En la estructura de costos de venta se consideró los costos fijos que tendrá el proyecto como salarios, y gastos propios de la operación como se detalla a continuación:

Tabla 18. Estructura de Costos

COSTO FIJO MENSUAL	
Gerente General	$ 2.710,98
Asistente Administrativo	$ 704,34
Especialista Comercial	$ 1.097,16
Especialista en proveedores	$ 1.628,09
	$ 3.429,59
Arriendo	$ 600,00
Internet	$ 400,00
Presupuesto Mix Marketing	$ 1.011,21
Contabilidad	$ 150,00
Servicios Básicos	$ 400,00
	$ 2.561,21
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL	**$ 5.990,81**

5.2.3. Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución para la prestación del servicio de calificación de proveedores es intensiva, porque la empresa requiere la colocación de su servicio en el mayor número de negocios relacionados con el sector HORECA. Esta estrategia se lleva a cabo con las actividades comerciales que desarrollara el personal de ventas de la empresa, para ello se debe ejecutar un trabajo de cobertura.

Estructura y tipo de canal de distribución

La estructura de distribución de la empresa debe ser directa, ya que no requiere de intermediarios para la prestación del servicio de calificación de proveedores en el sector HORECA. La gestión comercial será asumida por la empresa mediante su equipo de ventas. El tipo de canal de distribución es nivel cero porque no requiere de intermediarios para llegar a su mercado objetivo.

La estrategia de plaza y su canal de distribución se puede apreciar en la siguiente figura:

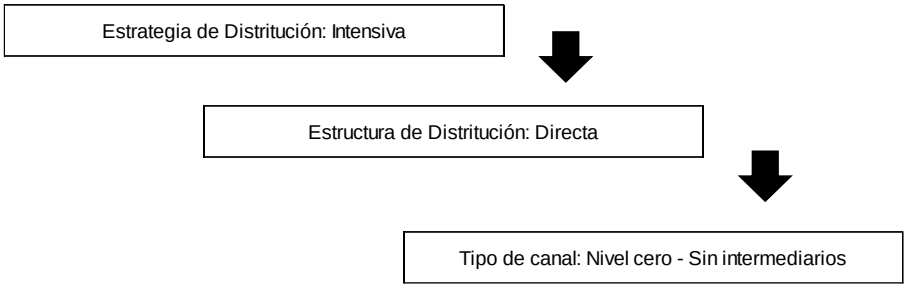


Figura 4. Canal nivel cero – sin intermediarios

Localización.

Por la naturaleza del proyecto y por el mercado objetivo, es necesario contar con oficinas en el sector financiero hotelero del Distrito Metropolitano de Quito, para de esta manera poder contar con facilidad de presencia inmediata y brindar un servicio personalizado. Para determinar la ubicación ideal se consideró los siguientes parámetros:

- Precio del arriendo
- Cercanía al cliente objetivo

En base a los aspectos mencionados se seleccionó una potencial localización para el proyecto, ubicada en la Av. Del Salvador y Portugal, con un costo mensual de USD 600 dólares.

5.2.4. Promoción

Estrategia de promoción

Para establecer la estrategia de promoción se debe considerar el tipo de negocio centrado en el modelo B2B, que indica que es la relación comercial entre dos empresas. La estrategia de promoción aplicada a la comercialización del servicio de calificación de proveedores es empuje, la cual se caracteriza por la generación acciones que atraigan los clientes hacia la marca; en este caso, se aplica con la atracción de las empresas del sector HORECA hacia el servicio de calificación de proveedores. Para cumplir con esta estrategia se plantea las siguientes acciones:

Página web

La página web de la empresa tendrá una funcionalidad concentrada en la descripción de las actividades de la empresa, para lo cual es importante que tenga información sobre las actividades de selección de proveedores, portafolio de clientes, equipo de trabajo, valores corporativos y datos de contacto. Los costos de estudio, desarrollo y puesta en marcha de un web site es de USD 1400 dólares anual, la renovación del servicio tiene un costo de USD 120 anuales a partir del segundo año.

Correo electrónico

El correo electrónico será usado como herramienta de difusión con el mercado objetivo, para lo cual se planea generar una base de datos del sector HORECA, con

los datos de los contactos claves en las empresas que requieren el servicio de calificación de proveedores.

Para que la generación de correos electrónicos tenga el valor agregado para la empresa es necesario que exista un seguimiento del equipo de ventas, para lo cual se utilizará la gestión de un sistema de gestión comercial, como es el caso de software de CRM (Customer Relationship Management), el costo de un software dirigido al sector HORECA como es ZEUZ CRM es de USD 1200 dólares anual y a partir del segundo año es de USD 888 dólares.

Publicidad en buscadores

Como acción complementaria a la página web y CRM, se debe ejecutar el posicionamiento de la empresa en base de la contratación de publicidad pagada en los buscadores de internet, especialmente Google. Para este propósito se contratará palabras claves que permitan a los usuarios de información relacionar sus búsquedas con el servicio que presta la empresa con un costo de USD 203.88 mensuales, es decir, USD 2446.56 anual.

Relaciones publicas

La relación comercial entre empresas demanda actividades concentradas en la exposición de las ventajas de contratar una empresa especializada en la prestación de servicios de calificación de proveedores, un mecanismo ideal para este propósito es tener presencia en ferias organizadas por el sector HORECA con el fin de exponer la metodología de trabajo y las herramientas a utilizarse, el costo de un stand económico en estas ferias es de 500 dólares, el proyecto designara un presupuesto para su presencia una vez por año acompañado de un presupuesto adicional de 100 dólares para alquiler de mesas, manteles y sillas.

Por otra parte, para reforzar la relación comercial y lograr los objetivos se asignará un presupuesto de gastos de representación de $ 2400 dólares mensuales en los primeros dos años para realizar invitaciones a cenas con directivos de las empresas objetivo para realizar demostraciones de nuestro servicio.

Material promocional

En los eventos y seminarios se entregará cuadernos y esferos a los asistentes con el logo de la empresa. En la visita de la fuerza de ventas con las empresas interesadas en los servicios, se entregará carpetas corporativas. El envío y entrega de propuestas comerciales será en sobres manila con la impresión de la información corporativa. El presupuesto será de UDS 1408 dólares al año.

Tabla 19. *Presupuesto Material Promocional*

Producto	Precio Unitario	Cantidad	Total
Esferos personalizados	15,00	40	600
Cuadernos personalizados	9,00	40	360
Información impresa del servicio	10,00	40	400
Sobres Manila Personalizados	1.20	40	48
Total, material promocional			**1.408**

Publicidad en revistas gremiales

Para complementar las actividades de marketing digital se plantea contratar publicidad en revistas gremiales, específicamente en la revista de la Cámara de la Pequeña Industria y en la revista de la Cámara de Comercio de Quito. El costo de esta suscripción es de USD 240 mensual, es decir, USD 2880 anules.

5.2.3. Personas

El proyecto contará con una estructura organizacional simple de cuatro personas, que se integrarán progresivamente en base al crecimiento del proyecto. El primer año iniciará operaciones la Gerencia General en conjunto con la asistente administrativa, a partir del tercer año se incorporará el especialista comercial y finalmente en el quinto año el especialista en proveedores.

Las funciones del personal están basadas en el cumplimiento de objetivos de ventas y sus funciones serán las siguientes:

Gerencia General, realizará visitas personalizadas a los potenciales clientes cumpliendo también un papel comercial, generará información necesaria para la elaboración de oferta técnica y económica, a su vez presentará y expondrá la metodología de trabajo y el uso de herramientas con sus beneficios.

Asistente Administrativa, en conjunto con la gerencia general analizará la información recopilada y elaborará las ofertas técnicas y económicas para posteriormente ser entregadas a los posibles clientes.
Especialista Comercial, la relación con el cliente es directa y es responsabilidad del área comercial, es decir, todo lo concerniente con aspectos previos a la contratación del servicio y todo lo que compete con el servicio posventa, su principal objetivo es captar las empresas del mercado objetivo.

Por otra parte, el especialista en proveedores generará todo lo concerniente con la selección, evaluación y calificación para posteriormente crear la base de datos con toda la información requerida por los clientes.

Para el proyecto el personal es clave ya que este será la diferenciación en el servicio y en el posicionamiento. Es importante contratar y capacitar para brindar un servicio de calidad esta es una ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores,

razón por la cual, se designará un presupuesto del 5% de las ventas anuales para cursos de capacitación en atención al cliente.

5.2.4. Presencia física

En base a la estrategia de posicionamiento del proyecto que es de beneficio percibido, es decir, lograr que el cliente registre en su consiente la evidencia física de lo adquirido este plan de negocio se concentrara en evidenciar los cambios y beneficios que el cliente ha ganado desde el primer día de inicio de las operaciones mediante las herramientas que brinda el software del proyecto para que de esta manera se visualicen resultados personalizados y ajustados a sus requerimientos.

5.2.5. Procesos

Debido a que el proyecto ejecutará un canal directo, es decir, de nivel cero y no necesitamos intermediarios, los procesos se enfocan en el servicio y trato al cliente con el fin de tener un retorno en la venta.

5.2.6 Presupuesto Marketing Mix

Con las actividades planificadas en el Mix de Marketing se define el siguiente presupuesto:

Tabla 20. *Presupuesto Mix de Marketing*

Detalle	VALOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Diseño Página Web	1400,00	1400,00		0,00	0,00	0,00	
Mantenimiento y Hosting	120,00	120,00	120,00	122,06	124,16	126,30	
CRM (software)	1200,00	1200,00	888,00	903,27	918,81	934,61	
Buscadores	2446,56	2446,56	2446,56	2488,64	2531,45	2574,99	
Relaciones públicas	600,00	600,00	600,00	610,32	620,82	631,50	
Capacitación del personal		2160,00	2436,64	2748,71	3100,75	3497,88	
Gastos de Representación	28800,00	28800,00	28800,00	0,00	0,00	0,00	

Material promocional	1408,00	1408,00	1408,00	1432,22	1456,85	1481,91	
Afiliación Revistas Gremiales	2880,00	2880,00	2880,00	2929,54	2979,92	3031,18	
Total	**38854,56**	**41014,56**	**39579,20**	**11234,77**	**11732,77**	**12278,37**	**154694,22**
	25%	27%	26%	7%	8%	8%	100%

El presupuesto global del mix de marketing suma $ 154.694,00 dólares en los cinco años, el mayor gasto se genera entre el año cero y el año dos, equivalente al 77% del gasto general, debido a que en este periodo el proyecto intensifica su estrategia de marketing en gastos de representación. A partir del tercer año el presupuesto se reduce drásticamente y se lo debe estabilizar realizando gestión de fidelización de clientes.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.

La misión considerada por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”. La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

La visión según Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) se define como “a dónde desea llegar una organización a largo plazo. Ésta es el futuro aspirado y deseado por una organización y comprende visualizar el resultado que se pretende alcanzar”.

6.1.1. Misión

JH Asesoría profesional en proveeduría, es una empresa que presta servicio de selección, evaluación y reevaluación de proveedores bajo estándares de calidad requeridos por el cliente con la finalidad de ofertar al sector HORECA proveedores

que aseguren eficiencia, eficacia y cumplimiento de requerimientos para cumplir con sus certificaciones de calidad.

6.1.2. Visión

Para el año 2025, ser una empresa reconocida en el sector HORECA en el Distrito Metropolitano de Quito y la primera opción en su mente para el asesoramiento en la calificación de sus proveedores.

6.1.3. Objetivos SMART

Con el fin de poder medir los objetivos del proyecto consideraremos la metodología del Balance Score Card.

Tabla 21. *Objetivos del proyecto*

Perspectiva	Objetivo	Fecha de evaluación	Indicador
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos por ventas en el 5% entre el año 1 y año 3	Año 2023 Mediano Plazo	Ingresos por ventas año 3 – Ingreso por ventas año 1 / Ingreso por ventas año 1
	Recuperar la inversión en los primeros 4 años	Año 2024 Largo Plazo	Retorno de la inversión
Cliente	Incrementar la cartera de clientes en 20% anual	Año 2023 Mediano Plazo	Propuestas presentadas vs Propuestas aceptadas
Procesos Internos	Asignar un presupuesto de capacitación anual del 2% del ingreso anual para capacitación en atención al cliente	Año 2025 Mediano Plazo	Reducción de gastos de alquiler de software
Formación y crecimiento	Actualización constante de software para obtener mejores herramientas y poder brindar información al cliente	Año 2021 Mediano Plazo	Numero de actualizaciones por año

6.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones de JH Asesoría Profesional en Proveeduría, se basa en actividades primordiales para crear un vínculo con el mercado objetivo mediante una entrevista personalizada, recopilación de información y creación de la oferta para posterior entrega al cliente, grafico especificado a continuación:

Figura 5. Flujo de operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Para la adecuada operación del proyecto se ha determinado tres procesos claves los cuales representan todas las actividades de la empresa y como se relacionan entre sí, la representación gráfica se detallada en la siguiente figura.

Figura 6. Mapa de Procesos

Cadena de valor

La cadena de valor establece las actividades principales y secundarias que generan valor entre el cliente y el plan de negocios. Por otra parte, aporta para la creación de la ventaja competitiva. La cadena de valor de JH Asesoría en proveeduría es la siguiente:

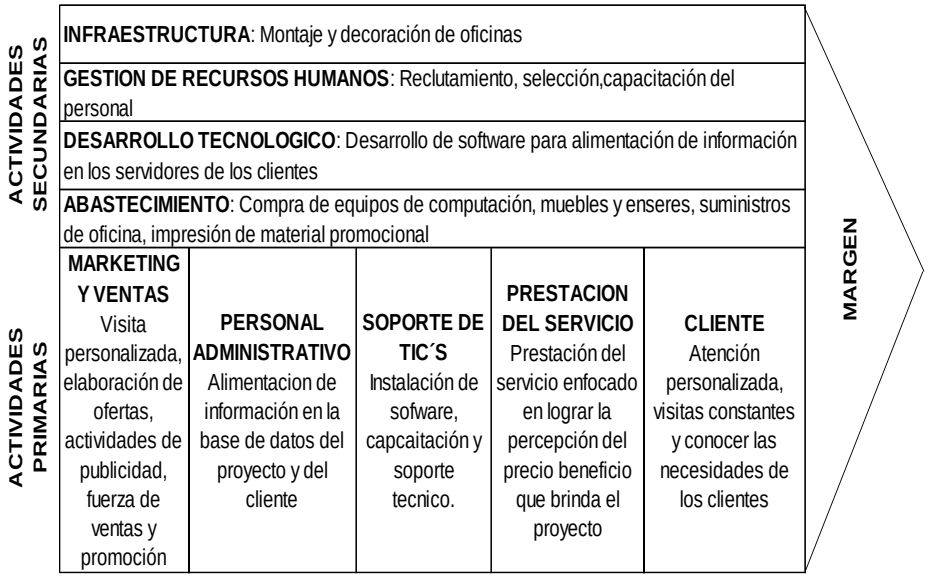


Figura 7. Cadena de valor

6.2.2. Inversión activos no corrientes

JH Asesoría Profesional en Proveeduría requiere para su funcionamiento de la inversión de activos no corrientes detallados a continuación:

Tabla 22. *Inversión Activos no corrientes*

Equipamiento de oficinas	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores portátiles	3	625,00	1.875
Computador de escritorio	1	480,00	480
Teléfono fijo	1	70,00	70
Escritorios ejecutivos	3	150,00	450

Muebles estación de recepción	1	450	450
Sillas ejecutivas	4	75,00	300
Juego de sillones ejecutivos	1	1200	1.200
Activos menores para estación de café	1	235,00	235
		Total	**5.060**

6.3. Estructura Organizacional

JH Asesoría Profesional en proveeduría, planteará su estructura basada en la gestión de su único dueño, para ello se plantea un capital cerrado y la figura de Compañía Limitada, el propietario aportará el capital inicial y liderará las áreas de la empresa. Los pasos legales que debe cumplir la empresa son los siguientes:

6.4. Estructura Legal

Figura 8. Procesos legales

Organigrama

La estructura organizacional para el plan de negocios es funcional con un organigrama vertical compuesto por cuatro personas y se fundamenta en una disposición por áreas gerencia general, asistente administrativa, especialista comercial y especialista en proveedores, bajo el mando de la gerencia general. En base a lo mencionado se plantea el organigrama de la siguiente manera:

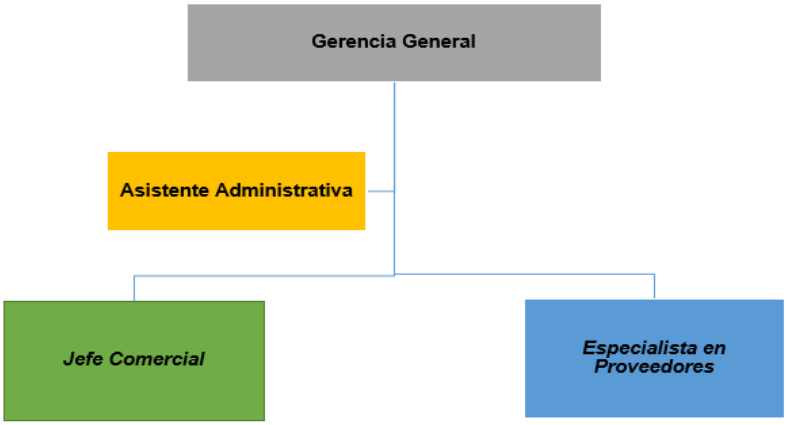


Figura 9. Estructura Organizacional

Los gastos de nómina se detallan a continuación:

Tabla 23. *Gastos de nómina*

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	Mes 0	**Mes 1**	**Mes 13**	**Mes 25**	**Mes 37**	**Mes 49**
Gerente general	2.710,98	2.710,98	2.757,61	2.805,04	2.853,29	2.902,37
Asistente Administrativo	704,34	704,34	716,45	728,78	741,31	754,06
Especialista Comercial	-			1.097,16	1.116,03	1.135,23
Especialista en proveedores	-					1.628,09
	3.415,32	**3.415,32**	**3.474,07**	**4.630,98**	**4.710,63**	**6.419,75**

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación, se detalla el análisis financiero del plan de negocios, en primer lugar, la proyección de ingresos considerando el mercado objetivo y el dinamismo de la industria.

El inicio de las operaciones con el personal establecido en la estructura organizacional es de seis empresas que representa el 1.28% del mercado objetivo del plan de negocios, el precio fijado es de $ 1500 dólares para empresas grandes, de acuerdo con lo mencionado, el volumen de ventas proyectado para el primer año es de $ 108000 dólares. El crecimiento de ventas se basa en el dinamismo de la industria que es el 10.9% en los últimos cinco años y la variación de precios a una inflación proyectada del 1.72%.

Tabla 24. *Proyección de Ingresos*

Año	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
N° de contratos	6	7	7	8	9
Precio	1500,00	1525,80	1552,04	1578,74	1605,89
Total, Ingresos	**108000**	**121832,08**	**137435,70**	**155037,75**	**174894,18**

Los rubros del balance de personal en base a la estructura del plan de negocios se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 25. *Gastos de personal*

	Salario Básico	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Fondos de reserva	Aporte Patronal	Total
Gerente general	2000,00	166,67	33,33	166,67	243,00	2609,66
Asistente Administrativo	800,00	66,67	33,33	66,67	97,20	1063,86
Especialista Comercial	800,00	66,67	33,33	66,67	97,20	1063,86
Especialista en proveedores	1200,00	100,00	33,33	100,00	145,80	1579,13
Total						**6316,52**

Los activos fijos necesarios para la operación del plan de negocios en base al número de personas previstas es el siguiente:

Tabla 26. *Balance de Equipos*

Equipamiento de oficinas	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores portátiles	3	625,00	1875,00
Computador de escritorio	1	480,00	480,00
Teléfono fijo	1	70,00	70,00
Escritorios ejecutivos	3	150,00	450,00
Muebles estación de recepción	1	450,00	450,00
Sillas ejecutivas	4	75,00	300,00
Juego de sillones ejecutivos	1	1200,00	1200,00
Activos menores para estación de café	1	235,00	235,00
Total			**5060,00**

Los gastos fijos del plan de negocios se detallan a continuación:

Tabla 27. *Gastos Fijos anuales*

GASTOS GENERALES			
Detalle	**Precio**	**Cantidad**	**Total**
Arriendo	600,00	12	7200
Internet	400,00	12	4800
Contabilidad (Asesoría externa)	150,00	12	1800
Servicios Básicos	400,00	12	4800
			18600

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para el plan de negocios se consideraron gastos preoperativos detallados a continuación:

Tabla 28. *Gastos preoperativos*

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Registro propiedad intelectual	1	735,00	735,00
Constitución empresa	1	630,00	630,00

Permisos operación	1	1450,00	1450,00
			2815,00

Para la puesta en marcha del plan de negocios la inversión inicial será de $ 5.060,00 dólares más $ 2.815,00 dólares de gastos preoperativos de constitución, a eso se suma el capital de trabajo de $ 10.000 dólares que da un total de $ 17.875,00, los cuales serán cubiertos por el 75% de capital propio y 25% con financiamiento a una tasa del 10,64% a cinco años con pagos mensuales de $ 96,36 dólares.

Tabla 29. *Inversión Inicial*

			ESTRUCTURA DE CAPITAL			
Equipamiento	5060,00					
Constitución de la empresa	2815,00					
Capital de trabajo	10000,00					
TOTAL, INVERSION INICIAL	**17875,00**		**ESTRUCTURA DE CAPITAL**	CAPITAL PROPIO	0,75	13406,25
				PRESTAMO	0,25	4468,75
Monto	4468,75					
Tasa de interés	0,11	anual				
Plazo	5,00	años				
Pagos mensuales fijos	96,36					

El plan de negocios no considera cuentas por cobrar debido a que este tipo de empresas brinda sus servicios con pagos de contado.

7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Tabla 30. *Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	108000,00	121832,08	137435,70	155037,75	174894,18
Utilidad Bruta	**108000,00**	**121832,08**	**137435,70**	**155037,75**	**174894,18**
Gastos sueldos	44082,40	44826,86	44826,86	59333,51	79283,00
Gastos generales	23206,56	58499,12	58499,12	31309,13	32191,44
Gastos de depreciación	930,57	930,57	930,57	368,90	368,90
Gastos de amortización acumulada	3659,50	10415,50	17171,50	23927,50	30683,50
Utilidad Antes de interés, imp y parti	**36120,97**	**7160,03**	**16007,65**	**40098,71**	**32367,33**
Gastos de intereses	441,27	361,37	272,53	173,77	63,97
Utilidad Antes de imp y parti	**35679,70**	**6798,67**	**15735,12**	**39924,94**	**32303,35**
15% participación a trabajadores	5351,96	1019,80	4534,57	5988,74	4845,50
Utilidad Antes de participación	**30327,75**	**5778,87**	**11200,55**	**33936,20**	**27457,85**
25% Impuesto a la renta	7581,94	1444,72	6423,98	8484,05	6864,46
Utilidad Neta	**22745,81**	**4334,15**	**4776,57**	**25452,15**	**20593,39**
Margen Operacional	**33%**	**6%**	**12%**	**26%**	**19%**
Margen Neto	**21%**	**4%**	**3%**	**16%**	**12%**

El plan de negocios refleja un estado de resultados favorable desde el inicio de sus operaciones con una utilidad neta positiva en el primer año de $ 23.284,18 dólares que representa el 22% de los ingresos, este resultado se debe principalmente a que el plan de negocios inicia sus operaciones con una nómina reducida que representa el 41% de los ingresos, sin embargo, por el tipo de servicio es importante mencionar que para el año cinco con su estructura organizacional completa, la nómina al ser su principal gasto ésta llega a representar el 45% de los ingresos.

Tabla 31. *Estado de Situación Financiera*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	**17.875,00**	**45.222,05**	**54.879,95**	**86.253,93**	**126.556,30**	**167.254,54**
Corrientes	**10.000,00**	**41.092,62**	**51.681,08**	**83.985,63**	**124.656,90**	**165.724,04**
Efectivo	10.000,00	41.092,62	51.681,08	83.985,63	124.656,90	165.724,04
No Corrientes	**7.875,00**	**4.129,43**	**3.198,87**	**2.268,30**	**1.899,40**	**1.530,50**
Propiedad, Planta y Equipo	5.060,00	5.060,00	5.060,00	5.060,00	5.060,00	5.060,00
Depreciación acumulada	0,00	930,57	1.861,13	2.791,70	3.160,60	3.529,50
Intangibles	2.815,00	2.815,00	2.815,00	2.815,00	2.815,00	2.815,00
Amortización acumulada	0,00	2.815,00	2.815,00	2.815,00	2.815,00	2.815,00
PASIVOS	**4.468,75**	**8.531,62**	**7.215,49**	**8.370,71**	**7.967,15**	**8.511,27**
Corrientes	**0,00**	**4.777,93**	**4.256,77**	**6.295,79**	**6.874,80**	**8.511,27**
Sueldos por pagar	0,00	3.673,53	3.735,57	4.862,54	4.944,46	6.606,92
Impuestos por pagar	0,00	1.104,40	521,19	1.433,25	1.930,34	1.904,35
No Corrientes	**4.468,75**	**3.753,69**	**2.958,72**	**2.074,92**	**1.092,36**	**0,00**
Deuda a largo plazo	4.468,75	3.753,69	2.958,72	2.074,92	1.092,36	0,00
PATRIMONIO	**13.406,25**	**36.690,43**	**47.664,46**	**77.883,22**	**118.589,15**	**158.743,27**
Capital	13.406,25	13.406,25	13.406,25	13.406,25	13.406,25	13.406,25
Utilidades retenidas	0,00	23.284,18	34.258,21	64.476,97	105.182,90	145.337,02

El estado de situación financiera nos muestra una alta liquidez del plan de negocios esto se debe a que no se tiene ventas a crédito y las deudas de largo plazo solo representan el 25% del capital neto de trabajo. Por otra parte, las utilidades retenidas al quinto año representan el 83% del total de los activos lo que hace que el proyecto sea sustentable y garantice la capacidad de responder con sus socios.

Tabla 32. *Estado de Flujo de Efectivo*

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	**0,00**	**31807,68**	**11383,43**	**33188,35**	**41653,83**	**42159,49**

Utilidad Neta		23284,18	10974,03	30218,76	40705,93	40154,12
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		930,57	930,57	930,57	368,90	368,90
+ Amortización		2815,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ CxC		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ Inventario PT		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ Inventario MP		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ Inventario SF		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ CxP PROVEEDORES		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Sueldos por pagar		3673,53	62,04	1126,97	81,92	1662,46
+ Δ Impuestos		1104,40	-583,21	912,06	497,09	-25,98
Actividades de Inversión	**-7875,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
- Adquisición PPE y intangibles	-7875,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividades de Financiamiento	**17875,00**	**-715,06**	**-794,97**	**-883,80**	**-982,56**	**-1092,36**
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	4468,75	-715,06	-794,97	-883,80	-982,56	-1092,36
- Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Capital	13406,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10000,00	31092,62	10588,46	32304,55	40671,27	41067,13
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10000,00	41092,62	51681,08	83985,63	124656,90
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	**10000,00**	**41092,62**	**51681,08**	**83985,63**	**124656,90**	**165724,04**

El estado de flujo de efectivo del plan de negocios tiene resultados positivos los cinco años con un crecimiento importante a partir del segundo año del 26% y el quito año muestra un crecimiento del 33% con relación al año anterior, teniendo un crecimiento promedio en los cinco años del 42% el plan de negocios tiene sustento económico para financiar su operación y posibilidad de generar flujo para cubrir sus costos, gastos y deudas financieras.

Tabla 33. *Flujo de Caja del Proyecto*

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
UTILIDAD ANTES DE INT, IMP Y PART.		36120,97	7160,03	30503,00	37015,19	32367,33
Gastos de depreciación		930,57	930,57	930,57	338,16	368,90
Gastos de amortización		3659,50	10415,50	17171,50	21675,50	30683,50

15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		5351,96	1019,80	4534,57	5527,78	4845,50
25% IMPUESTO A LA RENTA		7581,94	1444,72	6423,98	7831,02	6864,46
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		**27777,15**	**16041,58**	**37646,52**	**45670,05**	**51709,76**
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-10000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-23524,3	-5032,75	-19881,7	-23450,6	-20432,9
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	**-10000**	**-23524,3**	**-5032,75**	**-19881,7**	**-23450,6**	**-20432,9**
INVERSIONES	-7875,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RECUPERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación equipos de computación	0,00	0,00	0,00	1540,00	0,00	0,00
Recuperación muebles y enseres	0,00	0,00	0,00	1031,58	0,00	0,00
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	**-7875,00**	**0,00**	**0,00**	**2571,58**	**0,00**	**0,00**
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**-17875**	**4252,83**	**11008,83**	**20336,41**	**22219,39**	**31276,83**
			159%	85%	9%	41%
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**-17875,**	**4252,83**	**11008,83**	**20336,41**	**22219,39**	**31276,83**
Préstamo	4468,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de interés	-39,62	-434,93	-354,32	-264,70	-155,37	-54,29
Amortización del capital	0,00	-715,06	-794,97	-883,80	-896,65	-1092,36
Escudo fiscal	0,00	157,66	128,44	95,95	56,32	19,68
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	**-13445,**	**3260,50**	**9987,99**	**19283,87**	**21223,69**	**30149,87**

El flujo de caja se relaciona directamente con el estado de situación financiera debido a que con los activos corrientes se refleja capacidad de ahorro o liquidez y que el plan de negocios tiene un endeudamiento bajo lo que le ayuda a fortalecer su patrimonio.

En el mes 36 el plan de negocios refleja un flujo de 20.336,41 que es superior a la inversión inicial cumpliendo el objetivo organizacional de recuperar la inversión entre el primer y tercer año.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Tabla 34. *Flujo de Caja del Inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-17875	4252,83	11008,83	20336,41	22219,39	31276,83
Préstamo	4468,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de interés	-39,62	-434,93	-354,32	-264,70	-155,37	-54,29
Amortización del capital	0,00	-715,06	-794,97	-883,80	-896,65	-1092,36
Escudo fiscal	0,00	157,66	128,44	95,95	56,32	19,68
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	**-13445,**	**3260,50**	**9987,99**	**19283,87**	**21223,69**	**30149,87**

El flujo de caja del inversionista es menor al flujo de caja el proyecto esto nos indica que el plan de negocio logra financiar sus obligaciones. Los indicadores CAPM 17.51% y WACC 14.55% (Anexo) son positivos, el riesgo país considerado es del 8%, el costo de deuda es del 10.9% y una beta apalancada de 1.02. Por otra parte, los flujos de caja descontado y acumulados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 35. *Tasa de descuento*

Año	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Flujo de caja descontado	4252,83	11008,83	20336,41	24520,83	31276,83
Flujo de caja acumulado	3260,50	9987,99	19283,87	23433,05	30149,87

Tabla 36. *Criterios de valoración*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	36524,35	
PRI	7,86	AÑOS
TIR	61,26%	

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	33032,22	
PRI	7,60	AÑOS
TIR	72,19%	

El valor actual neto del proyecto es superior a la inversión inicial y la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad.

7.5. Índices Financieros

Tabla 37. *Índices Financieros*

Años	0	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ							
Razón corriente		8,20	11,02	11,28	14,84	14,92	1,89
ENDEUDAMIENTO							
Razón deuda / capital		23%	17%	13%	8%	7%	1%
ACTIVIDAD							
Rotación activos fijos		16,92	24,93	40,49	62,96	114,27	1,12
RENTABILIDAD							
Rentabilidad sobre activos		51%	9%	17%	28%	18%	2%
Rentabilidad sobre patrimonio		63%	11%	19%	30%	19%	11%

Los índices de liquidez son positivos y superiores a los de la industria, esto quiere decir que el plan de negocios es capaz de cubrir sus obligaciones de corto plazo de manera eficiente con sus ingresos de corto plazo.

El índice de endeudamiento se reduce en cada año esto quiere decir que la deuda de los activos de la empresa es menor cada año lo cual es beneficioso.

La rotación de activos del proyecto nos indica que desde el primer año cada dólar invertido en activos generó beneficios para el plan de negocios yendo del primer año de 16.92 al quinto año de 114.27.

La rentabilidad sobre los activos nos indica que el plan de negocios por cada dólar que invirtió en activos generó 0.51 ctv. de utilidad neta en el primer año, la cual se mantiene positiva hasta el quinto año.
La rentabilidad sobre la inversión del socio es positiva, el proyecto genero por cada dólar invertido en el primer año un 64% de rendimiento, rendimientos que van reduciéndose por el crecimiento de su estructura organizacional pero que no dejan de ser muy atractivos para el inversionista.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El plan de negocios estudiado arroja resultados positivos que comprueban la viabilidad comercial, operativa y financiera de una empresa que preste el servicio de calificación de proveedores para el sector de hoteles, restaurantes y catering en el Distrito Metropolitano Quito, sustentados en los siguientes resultados:

Las oportunidades y amenazas que influyen en la industria y en la puesta en marcha del proyecto, arrojaron un resultado de 2.97 en el análisis de la matriz EFE, el 50% de las oportunidades tienen valor y ponderación alto debido a que son factores que influyen de manera positiva en la industria y son aprovechados de la mejor manera por el plan de negocios, mientras que el 37% de las amenazas tienen valor y ponderación altos, sin embargo, estas amenazas son aplacadas de manera eficiente por el proyecto.

El comportamiento de compra del mercado objetivo arrojó factores importantes que aportan al proyecto para prestar el servicio esperado por el cliente y con precios que se ajusten a sus presupuestos. Los factores más importantes indican que el 60% está a favor de recibir asesoría especializada en el proceso de compras, el 70% menciona que es factible tercerizar el área de compras y 87% no conoce una empresa que ofrezca la tercerización del proceso de compras. Las necesidades expuestas en la investigación cuantitativa, cualitativa y de entornos, muestran que, en el sector HORECA existe el interés de contratar los servicios de una empresa calificadora de proveedores por el lapso de un año mediante contrato y que este sector demanda como principales atributos la confianza y transparencia en la información de sus proveedores, además la necesidad de disminuir los costos en la cadena de abastecimiento

La oportunidad de negocio refleja que la industria tiene un crecimiento sostenido entre el año 2015 hasta el año 2019 de 10,09%. Debido a este dinamismo comercial y al crecimiento de la demanda en el sector HORECA, existen 9.515 negocios relacionados con el sector, permitiendo un amplio portafolio de potenciales clientes para el plan de negocios.

El plan de marketing se enfoca en una estrategia general de especialista y en una estrategia de posicionamiento de beneficio percibido con el fin de lograr un posicionamiento de la marca en el sector HORECA y cubrir sus necesidades y falencias en el proceso de calificación de proveedores, el plan de negocios suma $ 154.694,00 dólares, el mayor gasto se genera entre el año cero y el año dos, equivalente al 77% del gasto general, debido a que en este periodo el proyecto intensifica su estrategia de marketing en gastos de representación con el fin de llegar al cliente objetivo mediante atención personalizada y actividades de relaciones públicas.

El precio establecido para el servicio se determinó en base al tamaño de los clientes y a la estrategia más por más, es decir, mayor beneficio a un mayor precio, creando

tres paquetes de servicio de $ 1050 dólares para los clientes pequeños, $ 1200 dólares para clientes medianos y $ 1500 dólares para clientes grandes, esto con el fin de poder diferenciar a los clientes y lograr captar a largo plazo nuevos clientes con menor capacidad económica.

La estructura organizacional es funcional con un organigrama vertical compuesto por cuatro personas que se van incorporando al proyecto en base a su crecimiento en las ventas inicia con su gerencia general, asistente administrativa en el primer año, a partir del tercer año se incorpora el especialista comercial y finalmente al quinto año el especialista en proveedores, optimizando de esta manera recursos sin perder de vista la atención personalizada.

Financieramente se determina que el plan de negocios requiere de un capital propio de $ 13.406,25 equivalente al 75 % y de un préstamo de $ 4.468,75 dólares que equivale al 25% del total de la inversión, las proyecciones financieras del plan de negocios reflejan eficiencia económica y sustentabilidad, la inversión inicial es recuperada en el mes 36 del proyecto cumpliendo de esta manera los objetivos planteados.

El plan de negocios refleja un valor actual neto del proyecto de $ 36.524,35 y una tasa interna de retorno del 61.26%, mientras que el valor actual neto del inversionista refleja valor actual neto de $ 33.032,22 y una tasa interna de retorno del 72.19%, lo que indica que el proyecto es autosustentable, recupera la inversión inicial y tiene un costo de oportunidad superior al del mercado por lo que es atractivo y genera valor a su accionista.

REFERENCIAS

ARCSA. (18 de 12 de 2015). *https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf

Asociacion Hotelera del Ecuador. (08 de 05 de 2017). *AHOTEC*. Obtenido de AHOTEC: https://www.hotelesecuador.com.ec/asociaciones.php?menu=2&idiom=1

Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadisticas Macroeconómicas* . Quito: BCE.

Banco Central Ecuador. (25 de enero de 2020). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes012019.htm: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes012019.htm

Banco Central Ecuador. (25 de enero de 2020). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201912.pdf: https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201912.pdf

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (24 de enero de 2020). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf

Internas, S. d. (25 de enero de 2020). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales: https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* México DF: Pearson.

Ministerio de Telecomunicaciones. (2019). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/

PETROAMAZONAS. (01 de 08 de 2018). *PETROAMAZONAS EP*. Obtenido de https://www.petroamazonas.gob.ec/?p=7094

Superintendencia de Compañias. (30 de agosto de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

Superintendencia de Compañías. (2020). *Indicadores Constitución de Compañías.* Quito: SIC.

TURISMO, M. D. (18 de 02 de 2016). *REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO*. Obtenido de REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO: https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf

TURISMO, Q. (01 de 02 de 2012). Obtenido de http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/2012%20Perfil%20Turista%20de%20Negocios%20DMQ.pdf

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA A EXPERTOS

Nombre Experto 1: Franklin Guamán

Empresa: HOTEL SHERATON QUITO

Cargo: Gerente de Compras

Conocimiento de la Industria: 10 años.

Producto: Alojamiento.

Nombre Experto 2: Michel Thorin

Empresa: HOTEL SHERATON QUITO

Cargo: Gerente General

Conocimiento de la Industria: 30 años.

Producto: Alojamiento.

Preguntas.

1. Cuál es el desempeño en ventas de la industria HORECA
2. Cuáles son las perspectivas del sector en los próximos cinco años
3. El monto de compras a proveedores se ha incrementado en los últimos tres años
4. Considera que el área de compras incide directamente en la rentabilidad de su empresa
5. Como ha implementado en su empresa el tema de la gestión de abastecimiento en su empresa
6. Como califica la gestión del personal que trabaja en el área de compras
7. Considera que el área de compras podría mejorar en su gestión con proveedores
8. Considera que el área de compras podría obtener menores precios de los insumos y materia prima que demanda su empresa

9. Considera que el área de compras podría obtener mejores proveedores
10. Que actividades realizan en su empresa para capacitar a las personas que trabajan en el área de compras
11. Su empresa ha tenido inconvenientes para encontrar personal capacitado para cumplir con las actividades en el área de compras
12. Cuál es su opinión respecto a la creación de una empresa especializada en la gestión de compras para el sector HORECA
13. Considera que las actividades que desarrolla el área de compras pueden encargarse a una empresa especializada
14. Para una empresa del sector HORECA es factible tercerizar la gestión de compras con una organización especializada
15. A su criterio cuales serían los aspectos claves que debe considerar esta empresa especializada
16. Cuáles son los posibles de riesgos en la implementación de una empresa especializada en la gestión de compras para el sector HORECA
17. Estaría interesado en contratar el servicio de una empresa especializada en la gestión de compras

ANEXO 2

FOCUS GROUP

PARTICIPANTES

- Los participantes han sido seleccionados con perfil de jefes de compras, Gerencias y Contralores
- El grupo está conformado por 8 personas.
- Una sola sesión.
- Se entregará un snack al fin de la sesión.

MODERADOR

- Jaime Herrera Almeida

GUIA DEL MODERADOR

INTRODUCCIÓN

Buenas noches mi nombre es Jaime Herrera, de antemano agradezco el tiempo que cada uno de ustedes y su colaboración en esta sesión.
Soy estudiante de la Universidad de las Américas, de la carrera Ingeniería Comercial, vamos a ser partícipes de un Focus Group que es una técnica de investigación de mercados, el mismo consiste en recopilar datos importantes que saldrán de esta sesión.

El focus group tendrá como objetivo conocer la potencialidad del servicio propuesto en el proyecto.

INDICACIONES

- Por favor apagar los celulares o ponerlos en modo de vibración.
- La sesión durará aproximadamente de 45 minutos.
- Se entregará una tarjeta en la misma solicito colocar su nombre para podernos identificar.
- Esta entrevista será grabada con fines académicos, por lo que, garantizamos la confidencialidad de las opiniones que puedan darse durante la misma.
- En caso de tener una pregunta, por favor no duden en formularla.
- Para mantener el orden solicito su ayuda levantando la mano para no hablar varias personas a la vez.

BREVE EXPLICACION SOBRE EL TEMA A TRATAR

La idea de negocio consiste en crear una empresa encargada de construir un proceso de calificación de proveedores en base de estamentos técnicos y calificados para ofrecerlos en las organizaciones del sector HORECA, que

comprende hoteles, restaurantes y empresas de catering para lograr optimización de recursos, mediante la búsqueda de eficiencia en el proceso de compras.

Actualmente por experiencia en la industria de alimentos se determinó que el sector HORECA se encuentra en proceso de diversificación de negocios, razón por la cual, uno de los mercados objetivos a explorar es el petrolero y el institucional, mercados que dentro de sus parámetros de calificación de proveedores están como requisitos primordiales certificaciones BPM'S, ISO, HACCP, que son normativas internacionales que avalan la calidad del producto final.

Uno de los procesos claves para este sector en la calificación de proveedores con la mejor idoneidad y calidad, ya que de la compra de bienes e insumos depende los atributos del producto final; es en este proceso donde se pueden presentar fallas e inequidades que no permiten la generación de relaciones comerciales de largo plazo, este aspecto se ha identificado en base a la experiencia de trabajo en el mencionado sector.

Preguntas para los participantes

1. Cuál es su opinión respecto a la gestión de compras en una empresa
2. Conoce las actividades que realiza el área de compras
3. Cuáles son los aspectos más importantes para considerar en el proceso de compras en una empresa del sector HORECA
4. Qué tipo de inconvenientes suelen ocurrir en el área de compras
5. Cuál es su opinión respecto a la creación de una empresa especializada en la gestión de compras enfocada en el sector HORECA
6. Contrataría una empresa especializada la gestión de compras enfocada en el sector HORECA
7. Cuál es el atributo con mayor valoración para un servicio de asesoría especializado en la gestión de compras
8. A su criterio qué condiciones debe cumplir la empresa que preste este servicio para su contratación
9. Cuál debe ser el medio de promoción para este tipo de servicio

10. Según su criterio cual es el precio acertado para ese tipo de servicio en base a un rango entre $ 1.000 y $ 2.500

ANEXO 3

ENCUESTAS ON LINE

1. Rango de edad del encuestado

Entre 18 – 30 años

Entre 31 – 45 años

Mayor a 45 años

2. Género

Masculino

Femenino

3. Cuál es su ingreso mensual

Menor a $ 400

Entre $ 401 – $ 800

Entre $ 801 – $ 1600

Mayor a $ 1601

4. Cuál es su nivel educativo

Primaria

Secundaria

Universidad

Posgrado / Maestría

Otros

5. Conoce las actividades que se realizan en el proceso de compras

Si

No

6. Conoce cuales son las actividades que se realizan en la selección de proveedores

Si

No

7. En su empresa tienen un área especializada en el proceso de compras y selección de proveedores

Si

No

8. Como considera recibir asesoría por parte de una empresa especializada en el proceso de compras y selección de proveedores

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

90. Conoce algún tipo de empresa que realice este servicio de asesoría especializada

Si

No

10. A través de qué medios recibe información y/o promociones con mayor frecuencia para servicios empresariales

Redes sociales

Correo electrónico

Revistas

Periódicos

Otros

11. Cual considera el medio de promoción adecuado para este tipo de servicio.

Visita del personal de la empresa

Seminarios de introducción del servicio

Relaciones públicas

Recomendación de otras empresas del sector

Otros

El servicio corresponde a la selección especializada de proveedores calificados para empresas del sector HORECA, tomando en cuenta este aspecto que precio asignaría por la asesoría mensual. Favor responder a las siguientes preguntas:

12. A qué precio dentro del rango $ 500 a $ 1.500 considera muy barato por el servicio de asesoría especializada.

13. A qué precio dentro del rango $ 500 a $ 1.500 considera barato por el servicio de asesoría especializada.

14. A qué precio dentro del rango $ 500 a $ 1.500 considera caro por el servicio de asesoría especializada.

15. A qué precio dentro del rango $ 500 a $ 1.500 considera muy caro por el servicio de asesoría especializada

16. Usted considera que es factible tercerizar el proceso de selección de proveedores en una empresa del sector HORECA

Siempre

A veces

Nunca

17. A su criterio cuales serían los aspectos claves que debe considerar esta empresa especializada

Personal capacitado

Conocimiento del proceso de compras y selección de proveedores

Información transparente sobre los proveedores

Otros

ANEXO 4

TAMAÑO MUESTRA

La fórmula empleada para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\mathbf{Z^2 * p * q * N}}{\left(\mathbf{e^2\,(N - 1)}\right) + \mathbf{Z^2 * p * q}}$$

N = Universo investigado 9.515 empresas del sector HORECA en la ciudad de Quito

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

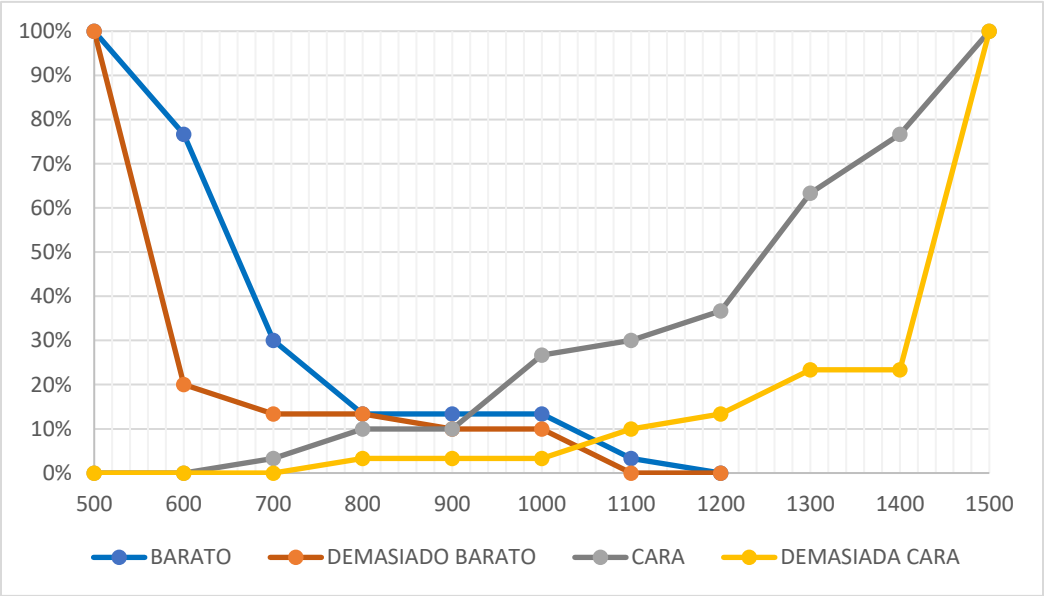
Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 9.515}}{\left(\mathbf{0,05^2\ (9.515\ - 1)}\right) + \mathbf{1,96^2 * 0,5 * 0,5}}$$

$$\mathbf{n = 369}$$

Muestra = 369 encuestas

Requerimiento universidad = 50 encuestas

ANEXO 5

MODELO VAN WESTERNDOP