



CIENCIAS ADMINISTRATIVAS/NEGOCIOS INTERNACIONALES

**MEJORAMIENTO DE “EL CALDERO”, EMPRESA DE CATERING
EMPRESARIAL Y EVENTOS SOCIALES EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de

INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Profesor Guía

ING. FERNANDO GONZÁLEZ MBA

Autor

MARÍA JOSÉ DE LA VEGA RICAURTE

Año

2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Tema propuesto:	1
Objetivos del Trabajo:	1
Justificación:.....	1
Aspectos Metodológicos:	2
Temario Propuesto:.....	3
1CAPÍTULO	4
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, LOS PRODUCTOS & SERVICIOS	4
1.1 La Industria:	4
1.2 La empresa y el concepto del negocio:	11
1.3 Producto y Servicio:	13
1.4 Estrategia de crecimiento:	13
1.5 Estructura:	14
1.6 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter:	19
1.7 Diagnóstico de “EL CALDERO” por áreas:.....	24
1.8 De acuerdo al diagnóstico, a continuación análisis FODA de “El Caldero”:	33
2 CAPÍTULO	35
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	35
2.1 Introducción:	35

2.2	Desarrollo de la Oportunidad:.....	35
2.3	Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación:	36
2.4	Fuentes de Información:	40
2.5	Diseño de Investigación de Mercados:	40
2.5.1	Grupo de Enfoque	40
2.5.2	Entrevista a los expertos	45
2.5.3	Encuestas.....	55
3	CAPÍTULO	61
	PLAN DE MARKETING.....	61
3.1	Marketing Táctico:	61
3.1.1	Producto:	61
3.1.1.1	Producto Almuerzos:	61
3.1.1.2	Breaks:	63
3.2	Precios:	67
3.2.1	Producto: Almuerzos Empresariales y Almuerzos a Domicilio:	67
3.2.2	Producto: Breaks:	68
3.3	Plaza:.....	69
3.4	Promoción:	70
3.4.1	Publicidad:	71
3.4.2	Promoción de ventas:	72
3.4.3	Relaciones Públicas:	73
3.5	Estrategia general de marketing:.....	73
3.6	Táctica de ventas:	75
3.7	Política de servicio al cliente y garantías:.....	77

4 CAPÍTULO	80
DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	80
4.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes .	80
4.2 Dificultades y riesgos.....	80
4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos	81
5 CAPÍTULO	82
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	82
5.1 Estrategia de operaciones.....	82
5.2 Cadena de Valor:.....	83
5.2.1 Actividades secundarias:	83
5.2.2 Actividades primarias:.....	84
5.3 Ciclo de operaciones:	91
5.4 Requerimientos de equipos y herramientas	96
5.5 Instalaciones y mejoras	97
5.6 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	98
5.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	98
5.8 Aspectos regulatorios y legales.....	99
6 CAPÍTULO	101
EQUIPO GERENCIAL	101
6.1 Estructura organizacional.....	101
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades	102

6.3 Políticas de empleo y beneficios.....	104
7 CAPÍTULO	107
CRONOGRAMA GENERAL.....	107
7.1 Actividades necesarias para poner en marcha las mejoras propuestas:	107
8 CAPÍTULO	109
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ..	109
8.1 Supuestos y criterios utilizados	109
9 CAPÍTULO	112
PLAN FINANCIERO	112
9.1 Fuentes de ingresos:.....	112
9.2 Costos fijos y variables:.....	112
9.3 Gastos:.....	113
9.4 Margen bruto y margen operativo:	113
9.5 Estado de resultados:.....	114
9.6 Balance general:	115
9.7 Flujo de caja:.....	116
9.8 Punto de equilibrio:.....	118
9.9 Valuación:	119
10 CAPÍTULO	120
PROPUESTA DE NEGOCIO	120

10.1	Financiamiento deseado:.....	120
10.2	Estructura de capital y deuda buscada:.....	121
10.3	Capitalización:	121
10.4	Uso de fondos:	121
10.5	Retorno para el inversionista:	122
11	CAPÍTULO	123
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFÍA	124
	ANEXOS	125

INDICE GRÁFICOS

Cuadro 1.1: Utilidad Anual por sector económico Hoteles y Restaurantes.....	4
Cuadro 1.2: Empresas quiteñas con RUC que declararon Impuesto a la Renta en el 2009.....	5
Cuadro 1.3: Empresas quiteñas con RUC que declararon Impuesto a la Renta en el 2009.....	6
Cuadro 1.4: Cantidad de empresas de Quito dedicadas a la industria de Hoteles y Restaurantes, legalmente constituidas por año.....	8
Cuadro 1.5: Empresas de Catering Empresarial constituidas y aumento de capital por año.....	14
Cuadro 1.6: Empresas de Catering Empresarial constituidas y aumento de capital por año y ciudad.....	15
Cuadro 1.7: Porcentaje de variación vs. Año anterior, por número de empresas autorizadas a constituirse y aumento de capital.....	16
Cuadro 1.8: Empresas de Quito competencia de El Caldero, ubicadas en Quito, que declaran o no Impuesto a la Renta.....	23
Cuadro 2.1: Objetivo, Pregunta e Hipótesis de la encuesta de investigación de mercados.....	36
Cuadro 5.1: Cadena de Valor.....	83
Cuadro 5.2: Elaboración del menú de almuerzo y break.....	91
Cuadro 5.3: Procesos de compras de insumos.....	92
Cuadro 5.4: Recepción de insumos en la planta y elaboración de productos.....	93
Cuadro 5.5: Proceso de empacado de productos y transportación a donde el cliente.....	94
Cuadro 5.6: Proceso de servicio al cliente.....	95
Cuadro 5.7: Proceso de pago a proveedores.....	95
Cuadro 6.1: Estructura Empresarial.....	102
Cuadro 9.1: Fuente de ingresos anual por escenario.....	112
Cuadro 9.2: Costos fijos y variables por producto y escenario.....	112

Cuadro 9.3: Resumen de Gastos.....	113
Cuadro 9.4: Margen bruto y margen operativo anual por escenario.....	113
Cuadro 9.5: Estado de resultados anual por escenario con y sin Financiamiento.....	114
Cuadro 9.6: Balance General anual apalancado y desapalancado.....	115
Cuadro 9.7: Flujo de caja anual apalancado.....	116
Cuadro 9.8: Flujo de caja anual desapalancado.....	117
Cuadro 9.9: Punto de Equilibrio anual.....	118
Cuadro 9.10: Valuación anual por escenario.....	119
Cuadro 10.1: Estructura de capital apalancado y desapalancado.....	121
Cuadro 10.2: Retorno para el inversionista apalancado y desapalancado por escenario	122

INTRODUCCIÓN

Tema propuesto:

Mejoramiento de “El Caldero”, empresa de Catering Empresarial y Eventos Sociales en la ciudad de Quito.

Objetivos del Trabajo:

a) Objetivo General:

Incrementar las ventas de El Caldero en el Norte de la ciudad de Quito.

b) Objetivos Específicos:

- Elaborar un diagnóstico de El Caldero para armar su FODA.
- Evaluar su situación financiera actual y proyectar la viabilidad del negocio hacia el futuro.
- Desarrollar un Plan de Marketing para dar a conocer los servicios y productos.
- Plantear mejoras en la administración y procesos del negocio.
- Investigar el mercado y consumidor de los productos y servicios de El Caldero en la ciudad de Quito.

Justificación:

El Caldero fue creado en el 2005 por Tania Ricaurte, su actual dueña, fecha en la que empezó funcionando como restaurante en el sector de El Inca, en la ciudad de Quito; ofreciendo adicionalmente el servicio de catering empresarial y organización de eventos sociales.

En el año 2006, el restaurante se cambia de ubicación hacia el sector del Centro Comercial Ñaquito. A mediados del año 2009 se cierra el restaurante y queda funcionando únicamente como empresa de catering empresarial y eventos sociales.

El mercado de Restaurantes y Hoteles creció del 2008 al 2009 a total País, pero se mantuvo la variación en Quito; mientras que al comparar 2010 vs. 2009, a total País y Quito dicho mercado se contrajo. Sin embargo, en el negocio de Catering el escenario es distinto, presentando tendencia creciente desde el año 2008 hasta el 2010; tanto a total País como en Quito.

Por tal motivo, en el negocio de catering empresarial y eventos sociales, El Caldero tiene oportunidad de desarrollo.¹ Para lograr el crecimiento del negocio, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos por la autora, proponiendo implementar mejoras en El Caldero, de forma que se incrementen las ventas y por ende el beneficio familiar.

Aspectos Metodológicos:

Para cumplir el objetivo principal de incrementar las ventas de El Caldero, es necesario realizar un previo diagnóstico de la situación actual, para que en comparación con la Industria y el mercado se propongan mejoras. Las mejoras serán a nivel de marketing, ventas, operaciones y financiera; lo cual dará solución al problema planteado.

Mediante el método exploratorio se pretende indagar y recolectar información sobre los hechos o variables poco o nada conocidos sobre la Industria y el sector donde compite El Caldero. La investigación se basará en datos obtenidos mediante entrevistas y grupos focales.² Además se obtendrá información de forma que se pueda marcar una tendencia basada en hechos del pasado, presente y así plantear el futuro de El Caldero; para lo cual se usará encuestas.³

A través de la previa recolección de datos antes descrita, se cuantificará los resultados para obtener datos estadísticos; información que permitirá

¹ <http://www.supercias.gov.ec/Paginas/htm/Societario/Boletines/acumulado%202010.htm>. Año-2010 Acumulado, Marzo cuadro 3A,3B,5B

² <http://www.gstipolis.com/canales7/mkt/investigación-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>. Autor: Felipe Nieves Cruz. SIM E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 10-2006.

³ http://bvs.sld.cu/revistas/his/his_99/his1499.htm

establecer conclusiones y recomendaciones respecto a la situación actual y futura del negocio.⁴ De ésta forma se podrá analizar el comportamiento del mercado en un escenario natural y directo, por lo cual se podrá llegar a generalizaciones.⁵

Se elaborará un Plan de Marketing utilizando el modelo de plan de marketing de Philip Kotler. Se utilizará el modelo de finanzas corporativas de Ross Sthephen A., con el cual se pretende evaluar la situación de El Caldero.

Temario Propuesto:

- Resumen Ejecutivo:
- Descripción del negocio, la empresa y el producto & servicio
- Oportunidad que el proyecto explota
- Objetivos
- Descripción del mercado objetivo
- Antecedentes
- Ventaja Competitiva
- Enfoque del mercado
- Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio
- Sostenibilidad
- El equipo de trabajo
- Elementos financieros destacados
- Necesidades de capital y propuesta de negocio
- Hipótesis

⁴ <http://noemagico.blogia.com/2006/093101-la-investigacion-descriptiva-php>

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/investigaci%C3%B3n_cualitativa
http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuant_cuali.asp

1 CAPÍTULO

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, LOS PRODUCTOS & SERVICIOS

1.1 La Industria:

a) Clasificación:

- Sector: Alimentos
- Industria: Restaurantes y Hoteles
- Negocio: Catering Empresarial & Eventos Sociales

b) Tamaño de la Industria:

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañía, de las empresas activas que se dediquen al sector económico Hoteles y Restaurante y que informen sus resultados contables, en el 2009 en Quito hubo 345 empresas. Se destaca que del 2008 al 2009, la utilidad de dicho sector económico fue positiva en Quito.

Cuadro 1.1

Utilidad Anual por sector económico Hoteles y Restaurantes

QUITO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-858.470,32	4.021.238,24	3.735.220,78	1.922.774,97	2.560.559,07	6.131.070,42	10.227.502,83	14.463.318,37	14.675.583,38	17.964.779,02
Variación (%) vs. Año Anterior		-568%	-7%	-49%	33%	139%	67%	41%	1%	22%
Variación (USD) vs. Año Anterior		4.879.708,6	-286.017,5	-1.812.445,8	637.784,1	3.570.511,4	4.096.432,4	4.235.815,5	212.265,0	3.289.195,6

Fuente: Cuadro basado en datos de la página Web de Infoempresas de la Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, al filtrar por el sector económico actividades de alojamiento y servicio de comidas, subsector Servicio de Alimentos y Bebidas y actividad económica Servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento (banquetes, bodas, fiestas y otras celebridades, buffet) en la loc.; en las principales ciudades de Ecuador donde se registran datos son: Quito con 50 empresas,

Guayaquil con 26 empresas y Cuenca con 4 empresas; dando entre dichas ciudades un total de 80 empresas formales de Catering Empresarial, organización de Eventos Sociales u otra actividad relacionada⁶

Segmentando aún más por empresas relacionadas con el Catering Empresarial, la Superintendencia de Compañías del Ecuador muestra resultados de 58 empresas, de las cuales 33 son de Quito, 10 de Guayaquil, 1 de Cuenca.

De las 33 empresas de catering empresarial quiteñas, 24 están activas y entre ellas suman 161.290 dólares de capital suscrito, con un promedio de 5.263 dólares, siendo que las que menos capital suscrito tienen alcanzan la suma de 400 dólares y las que más tiene 20.000.

De estas 24 empresas activas, 9 están legalmente constituidas como tipo de compañía Anónima y 15 como Responsabilidad Limitada, además de las 24 empresas tan solo 6 no disponen de RUC y 18 sí tiene uno.

De éstas 18 empresas con RUC, son 10 las que en la página web del Servicio de Rentas Internas presentan cifras en cuanto al impuesto a la renta del 2009, dichas empresas son:

Cuadro 1.2

Empresas quiteñas con RUC que declararon Impuesto a la Renta en el 2009

Nombre Empresa	Capital Suscrito	Fecha Constitución	Impuesto a la renta causado año 2009
SERVICIOS INDUSTRIALES DE COMIDAS Y BEBIDAS CATERING CIA LTD	480	1973	160.617,8
GODDARD CATERING GROUP QUITO S.A.	20.000	1963	131.817,8
REPRESENTACIONES ISVOCATERING SERVICE S.A.	10.000	2007	21.846,9
CORPORACION CATERING SERVICES CATEMASIBO S.A.	14.800	2007	14.263,6
STRATUSCATERING SERVICES S.A.	10.000	2009	4.173,4
ITALCATERING S.A. COMPAÑIA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	10.000	2009	2.030,8
BAKUCA TERING Y EVENTOS CIA. LTDA.	400	2008	1.234,8
GALERSERV SERVICIOS DE ALIMENTACION Y CATERING SERVICES S.A.	10.700	2004	1.227,1
RAMON OLMEDO SERVICIOS DE CATERING CIA. LTDA.	10.500	2008	1.056,5
ANANDA EVENTOS SERVICIO DE CATERING S.A.	800	2008	595,6
		TOTAL	338.864,4

Cuadro basado en datos de la página Web de Infoempresas de la Superintendencia de Compañías
Elaborado por: La Autora

⁶ <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

Debido a que El Caldero actualmente no paga impuesto a la renta, las empresas que no cancelan dicho impuesto, también forman parte de la competencia; dichas empresas son:

Cuadro 1.3

Empresas quiteñas con RUC que declararon Impuesto a la Renta en el 2009

Nombre Empresa	Capital Suscrito	Fecha Constitución	Impuesto a la Renta Causado 2009
CA TERING TODOCHEFS CIA. LTDA.	10.400	2007	na
EXOTIC FLAVORS SERVICIOS DE CA TERING CIA. LTDA.	10.000	2008	0
MENTA CA TERING S.A.	10.000	2008	0
SABORSAZON SERVICIO DE CA TERING CIA. LTDA.	10.000	2008	0
CA TERING DE LOS ANDES CA TERANDESA S.A.	5.000	2004	0
CA YMANEXPRESS SERVICIOS DE CA TERING CIA. LTDA.	2.000	2011	na
BONILLS CA TERING SERVICE & SERVICIOS INTEGRADOS S.A.	1.000	2008	0
PAOLOSCA TERING Y EVENTOS CIA. LTDA.	400	2009	na

Cuadro basado en datos de la página Web de Infoempresas de la Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora

Es así como El Caldero deberá enfrentarse a un total de 18 empresas, de las cuales dos son consideradas grandes:

- Servicios Industriales de Comidas y Bebidas Catering Cía. Ltd.
- Goddard Catering Group Quito S.A.

Otras dos son medianas:

- Presentaciones Isvocatering Service S.A.
- Corporación Catering Services Catemasibo S.A.;

El resto de empresas que pagan o no impuesto a la renta, forman parte del grupo de pequeñas empresas.

Separando a los negocios del Catering Empresarial y Eventos, Jorge Andrés López, administrador del Grupo Santé - Abra Cadabra, afirma que el mercado de Catering Empresarial es más grande que el de Eventos. El de Catering Empresarial o Industrial abarca alrededor del 80% del mercado Ecuatoriano, mientras que el de Eventos el 20%.

Parte del motivo para que el mercado del Catering sea más extenso, se debe a que hay más opciones que ofrecer.

Un ejemplo de producto de Catering son los almuerzos, los cuales llegan al cliente de varias formas, por ejemplo: una forma es al detalle, es decir a las personas que trabajan y comen cerca de su lugar de trabajo en un restaurante, otra forma es por medio del servicio empresarial; el tener varias opciones de llegar al consumidor final, permite alcanzar grandes volúmenes.

El alto volumen y facturación del negocio del Catering, se debe a que por ejemplo: un ministerio o una petrolera debe alimentar a cientos de empleados, más aún en el caso de que la petrolera tenga varias jornadas de trabajo. Además el contrato incrementa su facturación al tomar en cuenta que se entrega desayuno, almuerzo y cena.

Para dimensionar el tamaño del mercado de Catering, Jorge Andrés López afirma que: solo una empresa puede llegar a facturar alrededor \$62,000 mensuales, es decir que al año puede llegar a \$744,000; por lo que el mercado puede sobrepasar el millón de dólares anuales.

c) Tendencias y análisis de la Industria en el tiempo:

Según la Superintendencia de Compañías, la Industria de Hoteles y Restaurantes filtrado por datos de Quito y Guayaquil, ha mostrado crecimiento en Quito desde el año 2004, mientras que en Guayaquil el mercado ha sido irregular. Se destaca que sin embargo para el 2010 la Industria crece ligeramente provocada por Guayaquil, mientras que en Quito se contrae.

Por otra parte, analizando las empresas dedicadas al Catering, se observa que de las 10 empresas antes mencionadas en el cuadro número dos, que hace referencia a Empresas quiteñas con RUC que declararon Impuesto a la Renta en el 2009, 4 de ellas crecieron del 2008 al 2009, 4 son nuevas en el 2009 por lo que no presentan variación y solo 2 se contrajeron; siendo que las 4 primeras empresas en orden de cantidad de Impuesto a la Renta declarado, sí presentaron desarrollo.

Por tal motivo, lo ideal es seguir una tendencia hacia el servicio de Catering y Eventos, el cual se ha desarrollado entre el 2009 y el 2010 en un 42%.⁷

De acuerdo a datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, respecto a la distribución geográfica de las compañías en Quito y Guayaquil, dentro del sector económico Hoteles y Restaurantes, del 2009 al 2010 el número de empresas se ha mantenido presentando un ligero crecimiento de +1,4%; habiendo en el 2010 la cantidad de 660 compañías legamente constituidas.

Cuadro 1.4

Cantidad de empresas de Quito dedicadas a la industria de Hoteles y Restaurantes, legalmente constituidas por año

Empresas en Quito por año	2.010	2.009	2.008	2.007	2.006	2.005	2.004	2.003	2.002	2.001	2.000
N° Empresas en el año	401,0	404,0	420,0	366,0	317,0	291,0	268,0	241,0	232,0	216,0	202,0
Variación Vs. Año Anterior	-0,7%	-3,8%	14,8%	15,5%	8,9%	8,6%	11,2%	3,9%	7,4%	6,9%	

Cuadro basado en datos de la página Web de Infoempresas de la Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora

Al filtrar por Quito y Guayaquil, la capital del Ecuador en el 2010 tiene 55% más empresas que Guayaquil en el sector de Hoteles y Restaurantes, sin embargo es Guayaquil quien impulsa el desarrollo, creciendo 4,9% versus el año 2009. Se observa que en el 2009, las dos ciudades sufrieron una contracción versus el 2008, siendo la más afecta Guayaquil.⁸

De las 401 empresas que hay en la Intendencia de Quito, la mayor concentración está en Quito con 371 empresas y en Cumbayá con 12 empresas.

Al hablar de tendencias alimenticias, se destaca en Ecuador una cocina criolla basada en el arroz, la carne asada y los frijoles.⁹ Además se destaca que al

⁷ <http://ecuador.costasur.com/es/quito.html>

⁸ <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

⁹ <http://ecuador.costasur.com/es/quito.html>

ser país Latinoamericano, cuenta con una amplia variedad de frutas y legumbres; las cuales se combinan con carnes y pescados.¹⁰

El informe de la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA News), muestra que un tercio de los empleados del negocio de la alimentación son estudiantes y el 50% universitarios. De este modo, el negocio de los restaurantes proporciona el primer trabajo a cientos de miles de jóvenes, la mayoría con el salario mínimo.¹¹

Según Jorge Andrés López, en el año 2000 fue cuando el negocio de Catering Empresarial y Eventos empezó a tener auge y a crecer más aceleradamente. En dicho año se empezaron a consolidar algunas empresas y a buscar mayores horizontes. En cuanto a la evolución del mercado, afirma que en los últimos dos años se ha visto bastantes empresas pequeñas nuevas.

Las razones por la cuales las personas optan por cocina o no, son varias. Hay quienes no disponen de tiempo para cocinar, otras que disfrutan de preparar platos todos los días para la familia, negocio, motivos académicos o quienes lo hacen por hobby. Es por eso que se debe tener en cuenta el grado de educación de quienes cocinan, para así distinguir la calidad del producto final.

d) Etapa y ciclo de vida:

Según la afirmación de Jorge López, el mercado del Catering Empresarial y Eventos está en crecimiento, es por eso que todos los años se ve cada vez más empresas nuevas compitiendo.

e) Tendencias precios y costos:

En el mercado quiteño se encuentran diversas opciones de precios, dependiendo el tipo de plato, servicio, evento e incluso si se contrata en el Norte o Sur de la ciudad.

¹⁰ http://www.infolatam.com/proponePais/ecuador_gastronomia_en_america_latina-2-11.html

¹¹ <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

Según la administradora del salón de eventos “Recepciones Carol Michelle”, el menú más económico que puede ser contratado para servirse en el local, el cual incluye: entrada, fuerte, postre, copa de vino o champagne, servicio de disco móvil y animador; contratado en el local del Norte de Quito cuesta \$20, mientras que en el local del Sur de Quito, el mismo menú y servicio cuesta \$18.

Jorge López comenta que, por ejemplo, un menú para matrimonio que incluya entrada, fuerte con una opción de carne roja y otra blanca, ensalada, bebida gaseosa y postre, servido a la mesa; oscila entre \$32 y \$34. La diferencia en el precio se debe a que si por ejemplo el plato incluye mariscos, el valor sube. Por otra parte en caso de que el cliente desee un menú más elaborado, puede llegar a costar hasta \$80 e incluso más.

En cuanto a los precios del Catering, Jorge López afirma que una empresa grande que alimente a 500 empleados y que contrate el servicio de catering para el desayuno, almuerzo y cena; paga entre \$1.25 y \$3,00 por comida y persona. Es decir que, por un desayuno que incluya café, 2 carbohidratos y fruta, la empresa puede pagar \$1,25. El almuerzo y la cena son los más costosos, se puede llegar a pagar \$2,5 por cada uno. Con dichas cantidades de comida contratada y precios, el valor del contrato puede oscilar entre \$62,000.

Según Jorge López, en el negocio del catering o eventos, un rubro importante a tener en cuenta es el valor que se debe pagar a los meseros; ya que éstos cobran hasta \$50 por evento. En un evento de 250 personas, donde aproximadamente hay 31 mesas y en el común de los casos se dispone de un mesero cada tres mesas, se requieren mínimo 10 meseros; es decir que solo en meseros se gasta \$520.

Según el artículo de El Universo publicado el 02 de Mayo del 2010, con el título “Almuerzos sin postre o sopa alivian bolsillo, el resto cuesta más”¹², refleja la inflación de la economía ecuatoriana. Según el artículo:

¹² <http://www.eluniverso.com/2010/05/02/1/1356/almuerzos-sin-postre-sopa-alivian-bolsillo-resto-cuesta-mas.html>. El Universo, Domingo 2 de mayo del 2010. Guayaquil, Ecuador. Hora Local 20:48

“Fidel Márquez, rector de la Universidad Ecotec de Guayaquil, asegura que la variación de precios de los almuerzos evidencia el encarecimiento de los productos de primera necesidad”.

Según el artículo de El Universo, algunos de los motivos del alza del precio son: climáticos como inundaciones y sequías, medidas gubernamentales como las barreras arancelarias del 2009 y el alza del salario básico a \$240 mensual en el 2010. Los consumidores están conscientes de que con el incremento de los precios, los almuerzos también suben de precio. Según el mismo artículo:

*“...ubica la división de restaurantes y hoteles en el rubro de mayor inflación anual; y dentro de este segmento, los almuerzos están entre los artículos con más variación.”*¹³

1.2 La empresa y el concepto del negocio:

a) Necesidad Insatisfecha:

Los clientes tienen la necesidad de un servicio de Catering Empresarial, que les permita disfrutar y sentirse cómodos al momento del almuerzo, cena o break empresarial; sin preocuparse de la organización y además poder contar con la garantía de un servicio de excelente calidad, que les provea de comida sana, balanceada y nutricional.

b) Diferenciación:

- Originalidad de los menús por medio de una constante actualización de tendencias y combinaciones poco comunes, apoyadas en la experiencia del Chef.
- Servicio personalizado ofreciendo alternativas de acuerdo a la necesidad de cada individuo, con opción de menús balanceados, creados de acuerdo a especificaciones dietéticas y nutricionales; como son por ejemplo casos de diabéticos o vegetarianos.

¹³ <http://www.eluniverso.com/2010/05/02/1/1356/almuerzos-sin-postre-sopa-alivian-bolsillo-resto-cuestramas.html>. El Universo, Domingo 2 de mayo del 2010. Guayaquil, Ecuador. Hora Local 20:48

- Alta capacidad de respuesta en el servicio de Catering, en el cual el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente será inmediato. Es decir que, dependiendo del tamaño del contrato, el cliente podrá hacer pedidos el mismo día del evento.

c) Calidad y servicio

La calidad se respaldará mediante una adecuada planificación de la logística de entrada mediante la cadena de valor, asegurando el uso de materia prima seleccionada.

En lo que respecta al servicio se garantizará mediante puntualidad, presentación, cumplimiento del menú y tipo de servicio acordado, sabor y nutrición. Además la excelencia en calidad y servicio se logrará con una atención personalizada mediante la un constante servicio post-venta.

d) Ventaja Competitiva:

Orientado en el sector industrial y comercial mediante el enfoque por diferenciación, dirigido especialmente a medianas empresas que requieren contratar el servicio del Catering, a un precio que estará ubicado en el tercer cuartil y que será atractivo para los clientes en base a la calidad y servicio entregado.

e) Como entrar al negocio con éxito:

Para que El Caldero crezca exitosamente y que los clientes lo prefieran, contará con una clara diferenciación en el servicio y calidad. La calidad del servicio se monitoreará mediante técnicas de marketing relacional y empresarial, como herramientas de un CRM.

f) Estructura legal:

Al momento El Caldero funciona bajo un RUC de persona natural, que no paga impuesto a la renta y declara mensualmente.

1.3 Producto y Servicio:

a) Productos & Servicios:

La industria ofrece una amplia gama de productos y servicios que abarcan:

- Catering empresarial: Almuerzos, cenas, desayunos, snacks, coffee-breaks
- Eventos: Bautizos, Primera Comuni3n, Matrimonios
- Lanzamiento de productos

El servicio de Catering empresarial que El Caldero ofrece incluye:

- Catering Empresaria (industrial):
 - Almuerzos industriales
 - Complementarios: coffee-breaks

Se destinara el 80% del esfuerzo de ventas al catering de almuerzos industriales, el restante 20% se dedicara al negocio de complementarios.

1.4 Estrategia de crecimiento:

El Caldero basara su estrategia de crecimiento en la diferenciacion, ofreciendo productos y servicios de calidad, que cumplan con los requerimientos del cliente.

Para lograr el crecimiento continuo sera necesario realizar permanente investigacion de mercados, estar actualizado en cuanto a tendencias gastronomicas nacionales e incluso internacionales, conocer a la competencia y fijar precios competitivos.

Ya que el objetivo principal de El Caldero es incrementar las ventas, para conseguir el crecimiento se implementara un plan de ventas, mediante una adecuada seleccion y seguimiento de prospectos para conseguir nuevos negocios.

1.5 Estructura:

a) Competencia:

Existen muchas empresas similares a El Caldero que ofrecen el servicio de catering y organización de eventos. Según la Superintendencia de Compañías, en los cuadros estadísticos para el mes de Diciembre del 2010, se registró en la Actividad Económica de Hoteles y Restaurantes la existencia de 155 empresas autorizadas para su constitución; las cuales acumularon 247.620 dólares. También existen otras 26 empresas que aumentaron su capital, sumando entre ellas 3.071.148. Es así como se llega al total de 181 empresas y 3.318.768 dólares que se incorporan al mercado ecuatoriano.¹⁴

Como se dijo anteriormente, según la Superintendencia de Compañías, en la actividad económica Servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento (banquetes, bodas, fiestas y otras celebridades, buffet) en la loc.; en Quito se registran 50 empresas y filtrando por Catering Empresarial se encuentran 24 empresas activas.

Cuadro 1.5

Empresas de Catering Empresarial constituidas y aumento de capital por año

Actividad Económica	2008		2009		2010	
	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares
Restaurantes y Hoteles						
Constitución	152	502.914	127	1.024.492	155	247.620
Aumento Capital	38	3.511.267	23	5.204.759	26	3.071.148
Total	190	4.014.181	150	6.229.251	181	3.318.768

Fuente: Superintendencia de Compañías: Número de empresas autorizadas a constituirse y aumentar su capital.
Elaborado por: La Autora

¹⁴ http://www.supercias.gov.ec/Paginas_hm/Societario/Boletines/acumulado%202010.htm.
Año-2010 Acumulado, Marzo. Cuadro 3A, 3B, 5A, 5B,

Cuadro 1.6

Empresas de Catering Empresarial constituidas y aumento de capital por año y ciudad

Intendencia	2010					
	Constitución		Aumento Capital		Total	
	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares
Quito	60	86.900	12	811.508	72	898.408
Guayaquil	58	58.500	7	1.091.100	65	1.149.600
Cuenca	16	9.420	2	318.240	18	327.660
Portoviejo	11	28.600	3	832.700	14	861.300
Ambato	4	30.400	1	8.000	5	38.400
Machala	1	400	1	9.600	2	10.000
Loja	5	33.400	-	-	5	33.400
TOTAL	155	247.620	26	3.071.148	181	3.318.768
Intendencia	2009					
	Constitución		Aumento Capital		Total	
	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares
Quito	69	375.946	11	1.706.457	80	2.082.403
Guayaquil	42	33.600	9	3.244.302	51	3.277.902
Cuenca	3	1.200	1	155.000	4	156.200
Portoviejo	8	15.605	-	-	8	15.605
Ambato	1	400	1	90.000	2	90.400
Machala	4	597.741	-	-	4	597.741
Loja	-	-	1	9.000	1	9.000
TOTAL	127	1.024.492	23	5.204.759	150	6.229.251
Intendencia	2008					
	Constitución		Aumento Capital		Total	
	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares	Empresas	Dólares
Quito	78	239.780	19	1.355.893	97	1.595.673
Guayaquil	47	175.650	13	1.539.640	60	1.715.290
Cuenca	8	9.084	4	534.575	12	543.659
Portoviejo	14	65.400	2	81.159	16	146.559
Ambato	3	11.200	-	-	3	11.200
Machala	1	800	-	-	1	800
Loja	1	1.000	-	-	1	1.000
TOTAL	152	502.914	38	3.511.267	190	4.014.181

Fuente: Superintendencia de Compañías: Número de empresas autorizadas a constituirse y aumentar su capital.
Elaborado por: La Autora

Los cuadros muestran que al comparar el 2010 vs. 2009, la actividad económica de Restaurantes y Hoteles se ha contraído, notándose que la contracción también se da en Quito; a pesar de ser la ciudad con mayor número de empresas constituidas en el 2010. Se destaca que, Quito abarcó el 27% del capital adicional puesto en el mercado de los Hoteles y Restaurantes durante el 2010; lo cual muestra un importante crecimiento.

Cuadro 1.7

Porcentaje de variación vs. Año anterior, por número de empresas autorizadas a constituirse y aumento de capital

Actividad Económica	TOTAL PAÍS		QUITO	
	Variación 2009 vs 2008	Variación 2010 vs. 2009	Variación 2009 vs 2008	Variación 2010 vs. 2009
Restaurantes y Hoteles	104%	-76%	57%	-77%
Constitución	48%	-41%	26%	-52%
Aumento Capital	55%	-47%	31%	-57%

Cuadro creado en base al Cuadro N° 6: Porcentaje
Elaborado por: La Autora

Según Jorge López, en el mercado quiteño existen 6 empresas grandes de eventos, dirigidas a clientes de nivel socioeconómico medio alto, quienes están dispuestos a pagar por un menú base un precio alrededor de \$30. Entre estas empresas se encuentra por ejemplo Barlovento, Pelete, Bakú, Lopersu, Mira, Richerson.

La empresa más grande es Grupo Barlovento, la cual abarca alrededor del 70% del mercado de Eventos, el 30% restante está conformado por otras 4 empresas y unas más pequeñas.

En lo que respecta al mercado de catering, la empresa Catering Service es de las más grandes, la cual incluso presta el servicio a los bares de colegios.

b) Factores Regulatorios:

Según Andrés López, en el caso de una empresa dedicada exclusivamente a eventos, el requisito legal necesario para que el negocio funcione es obtener el RUC. Debido a que no es un local estable que atienda al público, no se requiere registro sanitario ni de bomberos. En el caso de un restaurante, sí es necesario obtener el permiso de Registro Sanitario y el de los Bomberos.

Un requisito que influye en la elaboración de los productos, es el establecido en el informe de la reunión de la comisión sectorial de hoteles y restaurantes,

llevada a cabo el 13 de octubre de 2009, el cual explica que: debido a que existe corrupción en la venta de gas industrial, todos los restaurantes por más pequeños que sean, deberán adquirir un cilindro industrial, el cual cuesta rellenar \$16.00.

c) Producción y venta de alimentos:

En los procesos de elaboración del producto, se deberá cuidar el valor nutritivo y demás factores externos como el color, tamaño, forma, consistencia, presentación, empaçado, textura y sabor, así como factores internos como los ingredientes; lo cual dará la calidad al producto.

La importancia del valor nutritivo se debe a los diversos tipos de consumidores, cada uno con una necesidad distinta, dependiendo de sus requisitos dietéticos y nutricionales, como por ejemplo: el sobrepeso, tendencia vegetariana, problemas médicos como diabetes o alergias, entre otras.

d) Saneamiento:

Se refiere a los cuidados higiénicos para asegurar la calidad, evitar exponer al consumidor a peligros por basura como las heces humanas y de animales, agua contaminada, basura sólida y del medio ambiente, además de los microbios y enfermedades; para así promover la buena salud.

Se debe cuidar que el ambiente donde se prepara la comida este totalmente limpio, desinfectado y seguro; para lo cual existen procesos que se deben cumplir dentro la cocina. Procesos como el uso de mesones de acero inoxidable, ya que dicho material es resistente y no salen residuos al limpiar, la manipulación de los alimentos con guantes, uso de mascarillas, gorros y constante lavado de manos, además todos los instrumentos deberán ser lavables¹⁵

¹⁵ <http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Sanitation>

Para asegurar la calidad de producción y nutrición se debe tener bien identificada la trazabilidad, es decir, los pasos y procesos de la cadena de elaboración de los platos de comida.¹⁶ Dentro de la trazabilidad incluyen pasos de logística, materiales, tecnología y control de calidad.

e) Seguridad del alimento:

Disciplina que analiza la ubicación, preparación y almacenaje del alimento con el fin de evitar enfermedades producidas por cualquiera de estas tres causas. Las normas de seguridad dependen de cada país, siendo el más crítico y analizado en todos los países, el adecuado uso de agua segura.

Para asegurar la eliminación de las bacterias, la Agencia Británica de las normas alimenticias, ha establecido que el cocinar los alimentos a temperatura base de °C 75 o arriba, asegurará que las bacterias dañinas se destruyan. Sin embargo, es aceptable cocinar a temperatura más baja cuando ésta se mantenga por más tiempo. Dependiendo de la temperatura se debe cocinar por cierto tiempo, el cual se describe a continuación:

“°C 60 para un mínimo de 45 minutos

°C 65 para un mínimo de 10 minutos

°C 70 para un mínimo de 2 minutos”¹⁷

En cuanto a las recomendaciones para el cuidado de la carne:

“°C 75 para un mínimo de 30 segundos

°C 80 para un mínimo de 6 segundos”¹⁸

¹⁶ <http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Traceability>.

^{17,10} http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Food_safety

1.6 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter:

a) Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

Las barreras de entrada al negocio del catering y eventos son bajas, esto debido a que la inversión en lo que respecta a maquinaria de cocina industrial no es muy costosa. Otro factor es que los equipos son de fácil adquisición, se encuentran almacenes con amplia variedad de modelos, calidad y precios. Sin embargo, se debe tener una estrategia de diferenciación muy marcada, ya que hay muchas empresas pequeñas que ofrecen el mismo servicio.

En el año 2008, cuando todavía El Caldero funcionaba como restaurante, se realizó un análisis de la inversión necesaria para abrir la sucursal, para lo cual se necesitaba aproximadamente \$6,000. La inversión incluía muebles, utensilios de cocina, material publicitario impreso, decoración interior básica, doras, vajilla y mantelería. El valor de \$6,000 es una cantidad racional, que mediante las varias opciones de préstamos que ofrece el mercado ecuatoriano, cualquier persona interesada en montar la competencia lo puede hacer.

Como se mencionó anteriormente, el aparecimiento de varias pequeñas empresas nuevas en los últimos años, demuestra que es fácil entrar al mercado; por lo cual se concluye que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta.

b) Amenaza de productos Sustitutos y Complementarios:

En lugar de contratar el servicio de eventos, el usuario puede optar por realizar él mismo la organización y preparación de la comida, por lo cual es importante diferenciarse en lo referente al servicio y calidad.

En cuanto al servicio de catering empresarial, el sustituto será cualquier restaurante de almuerzos ubicado cerca de la empresa donde se da el servicio.

Una razón que influye en la decisión para optar por un sustituto es el factor dinero, lo cual provoca que el posible cliente opte por gastar su tiempo en la

organización o salir de la oficina en busca de un restaurante; con el fin de ahorrar dinero.

En vista de que el segmento objetivo para la línea de catering, está enfocada a ofrecer el servicio de almuerzos industriales a empresas, a un precio atractivo de acuerdo al servicio y garantías de calidad; teniendo en cuenta el factor diferenciador ante la competencia, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

c) Poder de negociación de clientes:

En el catering y eventos los clientes son diferentes, siendo que en el caso de eventos se debe tener más presente el perfil del consumidor que contrata y se servirá el producto.

En el caso del catering de almuerzos, se diferencia por si es al detalle o empresarial. En los almuerzos al detalle, el perfil de los clientes dependerán de la ubicación del local, con lo cual se puede llegar a clientes de distinto NSE (AB, C, DE). Esto sucede debido a que en un mismo sector hay varias opciones de precios, que el cliente puede escoger dependiendo su presupuesto, rango de edad e incluso nivel de educación.

En el caso del catering empresarial, quien contrata el servicio de almuerzos es la empresa; sea ésta grande, pequeña, pública, privada, ONG, entre otras. Se debe tener presente qué empleados de la empresa van a beneficiarse del servicio, para de acuerdo a eso, ofrecer el tipo de menú.

Sin embargo, el beneficio de trabajar con empresas, es que independientemente de quien se sirva el producto, quien decide contratar el servicio es la empresa; por lo que no influye en mayor medida el perfil de los empleados, sino el de la empresa.

Jorge López comenta que en el caso del catering, las empresas grandes con bastantes empleados como son las petroleras y ministerios, son las que más contratan el servicio. La razón de la contratación se debe a que, por ejemplo,

deben cuidar de la alimentación de sus empleados asegurando una dieta balanceada, que no provoque sueño después del almuerzo, e incluso evitar intoxicaciones.

Este tipo de clientes tienen alto poder de negociación, ya que periódicamente evalúan el servicio para efectos de cambio de proveedor, que inclusive puede estar basado en temas de gustos y preferencias.

En la experiencia de Jorge López, en el caso del servicio de eventos, donde los matrimonios son los más comunes, son los novios quienes contratan el servicio; los padres quedan en segundo plano únicamente opinando sobre las decisiones de los novios. La edad de los novios por lo general está entre 25 y 29 años. En esta menor línea de negocio, el poder de negociación de los clientes es bajo.

d) Poder de negociación de Proveedores:

Según Jorge López, algunos proveedores claves son los Autoservicios, mercados y distribuidores. López afirma que en el autoservicio Supermaxi, se encuentra por ejemplo, ciertos tipos de legumbres a un menor precio que en los mercados como el de Santa Clara, Mayorista, Central o Ñaquito. Pronaca y Nestlé son de los principales distribuidores claves. También hay la facilidad de trabajar con empresas que distribuyan directamente y a domicilio la materia prima como Coca Cola y Pepsi Co, entre otras.

Es importante contar con proveedores especializados, que permitan cortar costos y ofrecer calidad, mediante el uso apropiado de insumos. Por ejemplo, un proveedor de legumbres que entregue tomate riñón de cierto peso, ayudará a que no se desperdicie materia prima. Además, el contar con proveedores que entreguen a domicilio cierto tipo de arroz, azúcar, carne, lácteos, generarán ahorro en combustible. Por otra parte, el trabajar con materia prima seleccionada, hará que el sabor de la comida y calidad de la misma sea de excelencia.

La ventaja de tener proveedores establecidos es que se ahorra tiempo y dinero, además de que se asegura el inventario necesario y se puede pagar a plazos; aunque los términos del financiamiento son muy cortos. Con lo mencionado anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

e) Rivalidad de la Competencia:

Existe rivalidad entre la competencia, sin embargo es una industria que abarca tantos ámbitos (almuerzos, cenas, desayunos, coffee-breaks, eventos, etc.,) que hay mercado para todos.

Jorge López opina que se debe fijar una clara estrategia para competir, ya que el tema precio de venta es un factor crítico. Hay empresas que por tratar de vender más cantidad, bajan sus precios y se mantienen con bajos rangos de utilidad; abarcando así contratos provenientes de empresas pequeñas. También hay empresas que, por las características de alta calidad del servicio y producto, compiten con precios más elevados, atrayendo a empresas y personas naturales que buscan mayores garantías, calidad y servicio.

La propietaria de El Caldero destaca que, un grave problema al que se enfrentan sobre todo las pequeñas empresas, es que les es difícil entrar a competir y trabajar con empresas estatales, ya que éstas no entregan anticipos a los proveedores y el tiempo que se demoran en pagar por el servicio puede ser de más de un mes; lo cual implica gastos para la pequeña empresa que en algunos casos invierte todo su capital rotativo en atender dicho evento.

Un claro ejemplo de la amplia competencia en el sector de restaurantes que ofrecen almuerzos al detalle, es en la calle Juan González e Ignacio San María, lugar en donde hasta el año 2009 funcionó El Caldero Restaurante. En dicho sitio se encuentran dos cuadras con alrededor de 10 restaurantes, ofreciendo almuerzos a variados precios que van desde \$1,25 a \$5 o más.

Por lo que se concluye, que la rivalidad entre empresas es alta, ya que todas se disputan los clientes.

La competencia de El Caldero son las empresas que en el SRI y Superintendencia de Compañías, declararon impuesto a la renta en el 2009, las que no declaran o declararon en valor cero. Teniendo en cuenta la situación actual de El Caldero, empresa que funciona bajo un RUC a nombre de persona natural y que no declara impuesto a la renta, para seleccionar a la competencia se ha filtrado por las ubicadas en Quito y que tengan RUC.

Bajo dicho filtro, se registraron 10 empresas que declaran impuesto a la renta, de ellas se seleccionó a las 5 que menos declaran y además a otras 8 empresas que no declaran impuestos; siendo de dicha forma, 13 empresas la competencia de El Caldero.

De dicha forma se obtiene que la competencia de El Caldero sean las siguientes empresas:

Cuadro 1.8

Empresas de Quito competencia de El Caldero, ubicadas en Quito, que declaran o no Impuesto a la Renta

N°	Ciudad	Nombre Empresa	Capital Suscrito	Tipo de Compañía	Ruc	Fecha Constitución	Situación Legal	Impuesto a la Renta Causado 2009
1	QUITO	ITALCATERING S.A. COMPAÑIA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	10.000	Anónima	1.792.217.482.001	2009	Activa	\$ 2.030,78
2	QUITO	BAKUACATERING Y EVENTOS CIA. LTDA.	400	Resp. Limitada	1.792.146.267.001	2008	Activa	\$ 1.234,83
3	QUITO	GALERSERV SERVICIOS DE ALIMENTACION Y CATERING SERVICES S.A.	10.700	Anónima	1.791.949.013.001	2004	Activa	\$ 1.227,09
4	QUITO	RAMON OLMEDO SERVICIOS DE CATERING CIA. LTDA.	10.500	Resp. Limitada	1.792.151.902.001	2008	Activa	\$ 1.056,52
5	QUITO	ANANDA EVENTOS SERVICIO DE CATERING S.A.	800	Anónima	1.792.134.846.001	2008	Activa	\$ 595,56
6	QUITO	CATERING TODOCHEFS CIA. LTDA.	10.400	Resp. Limitada	1.792.071.569.001	2007	Activa	na
7	QUITO	EXOTIC FLAVORS SERVICIOS DE CATERING CIA. LTDA.	10.000	Resp. Limitada	1.792.157.455.001	2008	Activa	\$ 0,00
8	QUITO	MENTA CATERING S.A.	10.000	Anónima	1.792.149.967.001	2008	Activa	\$ 0,00
9	QUITO	SABORAZON SERVICIO DE CATERING CIA. LTDA.	10.000	Resp. Limitada	1.792.166.837.001	2008	Activa	\$ 0,00
10	QUITO	CATERING DE LOS ANDES CATERANDESA S.A.	5.000	Anónima	1.791.957.490.001	2004	Activa	\$ 0,00
11	QUITO	CAYMANEXPRESS SERVICIOS DE CATERING CIA. LTDA.	2.000	Resp. Limitada	1.792.292.808.001	2011	Activa	na
12	QUITO	BONILLS CATERING SERVICE & SERVICIOS INTEGRADOS S.A.	1.000	Anónima	1.792.123.526.001	2008	Activa	\$ 0,00
13	QUITO	PAOLOSCATERING Y EVENTOS CIA. LTDA.	400	Resp. Limitada	1.792.195.225.001	2009	Activa	na

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora

1.7 Diagnóstico de “EL CALDERO” por áreas:

a) Administrativa:

- **Estructura Organizacional:**

Dado que El Caldero actualmente cuenta con menos de cinco trabajadores fijos, se basa en la estructura básica de Mintzberg llamada Adaptación Mutua. Su forma de comunicación es informal, siendo su único director la propietaria del negocio, con sus trabajadores a cargo.¹⁹

- **Misión, Visión y Valores:**

No existe, por lo cual se deberá elaborar.

- **Propósitos:**

Lograr una expansión del negocio mediante la penetración y fidelización de clientes, al lograr que los actuales clientes renueven el contrato por un mayor monto y generando nuevas ventas al expandir la cartera de clientes.

- **Objetivos y Estrategias:**

El objetivo es formalizar la empresa mediante un adecuado direccionamiento estratégico, diseño de su estructura organizacional y promoción; lo cual soporte dicho nuevo direccionamiento.

La estrategia estará basada en el enfoque por diferenciación, haciendo énfasis en el servicio y calidad; para así crecer, fortalecerse y desarrollar productos en el mercado.

¹⁹ <http://html.rincondelvago.com/estructura-de-las-organizaciones-de-mintzberg.html>. Estructura de las organizaciones de Mintzberg

b) Talento Humano:**• Políticas del Área:**

Preparación: Los empleados cuentan con un entrenamiento operativo inicial que permite asegurar la calidad del producto y servicio. Además de reglas sobre el uso del mandil, gorra de pelo, mascarilla y guantes al momento de preparar y/o servir la comida.

Producción: Los procesos no están debidamente establecidos, sin embargo los empleados siguen ciertos estándares los cuales son supervisados por la directora de la empresa; de forma que el producto esté listo a tiempo y con resultados de calidad.

• Selección y Contratación:

Para seleccionar y contratar a los empleados se trabaja con una empresa ubicadora de personal de servicio doméstico, la cual envía Hojas de Vida y luego se concreta una cita para entrevistar a la/el candidato(a). Una vez seleccionado el personal se procede a afiliarlo al IESS y a la firma del contrato de trabajo.

En ciertas ocasiones se trabaja con pasantes universitarios, quienes prestan servicios profesionales a El Caldero. Lo mismo sucede con los meseros, quienes son contratados por evento, y reciben su pago por medio de una factura.

• Criterios de Selección:

En la entrevista se busca saber si la o el candidato tiene conocimientos de cocina a nivel industrial, ya que no es lo mismo cocinar para una familia de tamaño promedio que para más de 100 personas al día. También es necesario que los candidatos tengan conocimientos y la disposición para limpiar y lavar los utensilios de cocina, pisos, paredes, entre otros. Se busca personas con disponibilidad para trabajar incluso fines de semana y además por las noches.

- **Forma de Remuneración:**

Los empleados permanentes están afiliados al IESS, reciben el sueldo equivalente al Salario Mínimo Vital al final de cada mes, adicionalmente los beneficios de ley, y además todos los días reciben un dólar por concepto de movilización.

Los que trabajan temporalmente prestando servicios profesionales, reciben el pago por el valor pactado mediante la factura.

- **Perfil del Equipo Directivo:**

La dirección del equipo está a cargo de una sola persona, quien es la propietaria y administradora de El Caldero. El objetivo a futuro es contar con personal profesional que se encargue de distintas áreas, para lo cual se requerirá un especialista en Marketing, Producción y Logística y Administración.

- **Definición de perfiles de Cargos:**

Los cargos actuales son una directora del negocio, que desempeña la función de administradora y los empleados que son los cocineros y meseros. Se pretende contar una persona para el área de Marketing, Producción y Logística. Además se propone ir migrando al tipo de administración burocrática profesional en tema de cocina industrial.

- **Manual de funciones:**

No existe un manual escrito, las funciones de los empleados de la cocina se dividen dependiendo del contrato. Es importante destacar que todos los empleados están en capacidad de hacer cualquier actividad, es decir, lavar, cocinar, servir. Se propone estipular formalmente las responsabilidades de cada empleados, sea que éste trabaje dentro o fuera de la cocina.

- **Manual de procedimientos:**

No existe un manual por escrito, se debe decidir el orden de la preparación de los platos de acuerdo a cuánto tiempo tome el cocinar cada uno. Por ejemplo, la sopa será lo primero que se hace y el postre o jugo al último.

- **Planeación:**

No existe una planeación a mediano plazo, sin embargo en el desarrollo de la Tesis se creará una inicial.

- **Delegación:**

Las actividades se delegan de forma operativa, de acuerdo al nivel de conocimiento de cada empleado en cuanto lo que respecta a cocina; sin embargo la toma de decisiones no se delega.

- **Autoridad:**

La única autoridad es la administradora

- **Canales de comunicación:**

La comunicación es directa entre administradora y empleados, no se cuenta con medios de comunicación interna, como por ejemplo de una intranet.

- **Relaciones Laborales:**

Se cuenta con un equipo de trabajo estable, con afiliación al IESS. Cuando el contrato con el cliente lo amerita, se trabaja con empleados que prestan sus servicios profesionales mediante una factura.

- **Estabilidad Laboral:**

Debido a las buenas relaciones laborales, la estabilidad laboral es muy alta, con empleadas que han sido parte del negocio durante 2 años.

- **Capacitación:**

No existe una planificación de capacitación formal, a los empleados nuevos se les da una inducción inicial básica en cuanto a la cocina y servicio.

- **Motivación:**

La motivación es de tipo personal sin esquemas formales, como consideraciones personales por parte de la dueña. Lo que les motiva a los empleados a trabajar en El Caldero, es que ven en él una oportunidad para aprender del Negocio.

- **Evaluación de desempeño:**

La evaluación es informal y por resultados. No existe una evaluación establecida, sin embargo todos los días se evalúa cuán rápido terminan de cocinar y está lista la comida para servir, lo cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

- **Indicadores de Gestión:**

Actualmente no existen indicadores de gestión, en el desarrollo de la Tesis se establecerán indicadores que permitan medir el crecimiento del negocio.

- **Contable Financiera:**

Actualmente no existen para ninguna variable, sin embargo se los desarrolla en el transcurso del proyecto de tesis.

c) Producción:

- **Políticas del área:**

Normas informales en cuanto a las reglas y procesos.

- **Planeación estratégica:**

No existen, por lo cual deberá elaborarse.

- **Control calidad:**

No hay estándares formales por escrito, sin embargo para asegurar y garantizar la calidad del servicio y producto, se trabaja bajo la supervisión de la propietaria, quien tiene más de 5 años de experiencia en el manejo del negocio.

- **Distribución de área de trabajo:**

La distribución del trabajo depende del tamaño del evento, siendo la necesidad de personal entre 2 y 5 personas, que trabajan en un área de 6m² para cocinar y otros 6m² para envasar la comida.

- **Capacidad de producción:**

El Caldero ha demostrado tener la capacidad para atender eventos de hasta 500 personas. Durante el proyecto de tesis, se establecerá la capacidad que alcanzará El Caldero en función de las mejoras planteadas. .

- **Inversión tecnológica:**

Se dispone de cocinas industriales, mesa caliente, línea blanca y demás utensilios de cocina.

- **Proveedores:**

- Pronaca
- Autoservicios: Grupo La Favorita, Mi Comisariato, Santa María, Tía.
- Mercado de Iñaquito y Santa Clara

- **Calificación del personal:**

La mayoría de los empleados disponen de educación básica, en ciertas ocasiones se trabaja con pasantes universitarios de la facultad de Gastronomía. El objetivo es elevar el nivel de formación de los empleados.

- **Flexibilidad:**

Los horarios de trabajo no son fijos, la hora de entrada y salida depende del evento.

- **Comercial, mercadeo y Ventas**

El objetivo es establecer un marketing institucional, con contactos de empresas.

- **Políticas del área:**

No existen, por lo cual deberá elaborarse.

- **Planeación estratégica:**

No existen, por lo cual deberá elaborarse.

- **Portafolio de productos:**

El servicio de Catering empresarial que El Caldero ofrece incluye: Desayunos, Almuerzos, Coffee-Breaks, Snacks, Cenas.

- **Investigación y desarrollo:**

No existen, por lo cual deberá elaborarse.

- **Empaque:**

La comida se entrega en un tipo de envase dependiendo del cliente, el cual puede ser de plástico térmico con divisiones, desechable con divisiones, desechable sin divisiones, en los envases del cliente, o servido en platos desechables o en vajilla en las oficinas del cliente.

- **Precio:**

El objetivo es establecer una modalidad que combine la relación de costos - utilidad en comparación con la competencia; los precios estarán en el tercer cuartil, dado que el servicio y producto se diferenciará por la calidad. Actualmente no existe una política formal de precios, la tarifa se fija de acuerdo al evento y su nivel de servicio, el cual oscila por lo general entre \$2 y \$10 por persona.

- **Servicio al cliente:**

No hay normas formales establecidas para dar un buen servicio al cliente, sin embargo el objetivo es mantener al cliente contento, entregándole comida sana y saludable, caliente, adecuada porción y un buen servicio; para lo cual se dará constantemente un seguimiento a la satisfacción del cliente.

- **Segmentación del mercado:**

- Empresas del sector Norte de Quito
- Empresas medianas y grandes
- Empresas públicas o privadas, dedicadas a cualquier industria y actividad comercial
- Empresas con empleados de cargos gerenciales, ejecutivos, producción, entre otras.

- **Publicidad y promoción:**

Se implementara un marketing institucional, con el cual se establecerán relaciones empresariales para expandir el negocio incrementando ventas. Actualmente se usa publicaciones en medios escritos como periódicos y volantes, se saca ventaja de la promoción boca a boca.

- **Conocimiento de competencia:**

El objetivo es llegar a tener un amplio conocimiento de la competencia de Catering Empresarial, para lo cual será necesario un constante análisis del mercado local e incluso internacional.

- **Índice de gestión:**

No existen, por lo cual deberá elaborarse.

- **Mercadeo internacional:**

No aplica

- **Registro marcario:**

No existen, por lo cual deberá elaborarse. Una vez realizado el diagnóstico de El Caldero, se ha establecido la siguiente Misión y Visión:

- **Misión:**

Ofrecer un servicio de catering empresarial que sobrepase las expectativas del cliente con conceptos únicos y originales de alimentos, bebidas, servicios y productos.

- **Visión:**

Ser parte de las primeras 10 empresas de catering empresarial y eventos sociales en la ciudad de Quito, dentro de los próximos seis años, siendo El

Caldero reconocido por sus deliciosos y saludables menús, a convenientes precios, excelente calidad y servicio.

1.8 De acuerdo al diagnóstico, a continuación análisis FODA de “El Caldero”:

a) Fortalezas:

- Conocimiento de la competencia y consumidores del mercado de almuerzos al detalle en cuanto a precios, hábitos de consumo, gustos y preferencias.
- Ofrece buena capacidad de respuesta inmediata a pedidos de última hora, dando una atención garantizada ante requerimientos no programados.
- El Caldero cuenta con contratos de Catering con Ministerios y Cámaras.
- Gran conocimiento de la industria de servicios alimenticios.
- Se cuenta con una importante cartera de clientes.

b) Debilidades:

- Mando y manejo del negocio centralizado en una sola persona.
- Falta de personal calificado para el manejo del área administrativa, marketing & ventas.
- Insuficiente capital operativo para contratar personal especializado en gastronomía y otras áreas como marketing.
- No existen registros contables por lo cual no se ha establecido un direccionamiento estratégico ni financiero.
- Área de trabajo pequeña.
- Falta de estrategias de comunicación y marketing.
- Falta de capital rotativo para soportar el tiempo que las empresas se toman para cancelar por el servicio.

c) Oportunidades:

- El crecimiento del mercado de Catering Empresarial.
- Contar con contratos con Ministerios como referencia que abrirá puertas a más negocios.
- El beneficio del servicio de alimentación a los empleados, se ha vuelto parte del paquete de beneficios con la cuales las empresas compiten en el mercado laboral.
- Las empresas prefieren controlar de mejor manera la alimentación y el tiempo que se toman sus empleados para el almuerzo.

d) Amenazas:

- Entrada al mercado de nuevas empresas pequeñas.
- Continua alza de precios de la materia prima.
- Competencia y rivalidad entre empresas.
- Prácticas reñidas con la ética de ciertos competidores.

2 CAPÍTULO

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

2.1 Introducción:

Mediante la investigación de mercados se identificarán oportunidades de crecimiento y se dará respuesta a los problemas de marketing, esto con el fin de poder incrementar las ventas de El Caldero.

2.2 Desarrollo de la Oportunidad:

a) Problema de Decisión Gerencial:

Qué estrategias de marketing y ventas, procesos administrativos y fijación de precios se deben realizar para que El Caldero incremente las ventas.

b) Problema de inteligencia de Mercado:

- Qué combinación de alimentos prefiere el cliente para un almuerzo y break.
- Cuáles son las necesidades nutricionales y dietéticas de los clientes.
- Cuántas veces a la semana se contrata un almuerzo y un break.
- Medio de comunicación por el que una empresa prefiere contratar o conocer el servicio de catering empresarial
- Conocer si las empresas proveen el beneficio de almuerzo a los empleados y a cuántos se benefician
- Cómo lograr una buena cadena de producción y administración del catering empresarial.
- A qué precio las empresas están dispuestas a contratar el servicio de almuerzos y breaks.
- A qué tipo de empresa deben estar orientados los esfuerzos de ventas
- Cuántas empresas compiten en el mercado
- Quiénes son los principales proveedores de materia prima

2.3 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación:

Cuadro 2.1

Objetivo, Pregunta e Hipótesis de la encuesta de investigación de mercados

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
Determinar qué motiva al cliente a contratar un servicio de catering empresarial y eventos sociales	<p>¿Conoce usted alguna empresa de catering empresarial y/o eventos</p> <p>a) Si b) No</p> <p>¿Qué le motivaría a contratar el servicio de catering empresarial y/o eventos sociales?</p> <p>a) Factor tiempo b) Calidad en cuanto al servicio y c) Factor Precios</p> <p>¿Qué es lo que más aprecia en el servicio de catering empresarial?</p> <p>a) Variedad de menú b) Menú casero c) Cantidad d) Calidad</p>	<p>Más de la mitad de la muestra sí ha contratado y conoce el servicio de catering</p> <p>La mayoría contraría por calidad del servicio y comida.</p> <p>La gran mayoría aprecia especialmente la variedad del menú</p>
	<p>¿Qué plazo de pago a proveedores utiliza la empresa en la que usted trabaja?</p> <p>a) Pago a los 15 días de entregado el servicio b) Pago a los 30 días de entregado c) Pago a los 45 días de entregado d) Contra entrega</p> <p>¿Qué documento legal requiere la empresa en la que usted trabaja para contratar a un proveedor?</p> <p>a) Contrato b) Factura c) Confirmación por correo electrónico o vía telefónica</p>	<p>La tendencia es a pagar a los 30 días de entregada la factura</p> <p>La mitad del mercado necesita una factura para cancelar el servicio</p>
Cómo se logra una buena administración del catering empresarial.		

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
<p>Conocer el servicio de catering y eventos que más prefieren los clientes</p>	<p>Usted contrataría el servicio de catering empresarial y eventos sociales para:</p> <p>a) Coffee Break (Ej.: desayuno, capacitación, lunch)</p> <p>b) Almuerzo y/o Cena</p> <p>c) Eventos especiales (Ej.: Agasajo de días festivos)</p> <p>d) Eventos Familiares: (Ej.: Matrimonio, Bautizo, Cumpleaños)</p> <p>¿Para cuántas personas diarias contrataría el servicio de coffee break?</p> <p>a) 5 a 15 personas</p> <p>b) 15 a 25 personas</p> <p>c) 25 a 50 personas</p> <p>d) 50 a 100 personas</p> <p>e) Más de 100 personas</p> <p>¿Para cuántas personas diarias contrataría el servicio de almuerzos?</p> <p>a) 5 a 15 personas</p> <p>b) 15 a 25 personas</p> <p>c) 25 a 50 personas</p> <p>d) 50 a 100 personas</p> <p>e) Más de 100 personas</p> <p>¿Para cuántas jornadas de trabajo contrataría usted el servicio de catering empresarial?</p> <p>a) 1</p> <p>b) 2</p>	<p>La cuarta parte de la muestra contrataría el servicio para almuerzo y/o cena y luego coffee break</p> <p>Casi la mitad de los encuestados contratarían el servicio de coffee break para entre 15 y 25 personas y almuerzo para entre 25 y 30.</p> <p>Casi 9 de cada 10 empresas contratan el servicio para una sola jornada</p>

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
<p>Qué combinación de alimentos prefiere el cliente para un almuerzo y break</p>	<p>¿Qué bebidas prefiere servirse usted en un coffee break?</p>	
	<p>a) Lácteo (ej.: Leche con chocolate) b) Gaseosa c) Jugo de fruta natural o envasado d) Agua aromática o Café</p>	<p>Los más preferido es agua aromática o café</p>
	<p>¿Qué alimento prefiere servirse usted en un coffee break?</p>	
	<p>a) Sanduche b) Bolón/empanada de verde c) Pasta de dulce d) Empanada Chilena</p>	<p>Sanduche, bolón o empanada de verde o chilena es lo más opcionado</p>
	<p>¿Qué sopa prefiere usted servirse en el almuerzo?</p>	
	<p>a) Bolas de verde b) Sancocho a) Menestrón b) Crema c) Quinoa d) Locro</p>	<p>Bolas de verde y locro son las opciones de mayor elección</p>
	<p>¿Qué tipo de carne prefiere usted para el almuerzo?</p>	
<p>a) Carne de res b) Carne de cerdo c) Pollo d) Pescado e) Atún f) Vegetariana</p>	<p>Carne de res y pollo es lo más consumido</p>	
<p>¿Qué postre prefiere usted servirse en el almuerzo?</p>		
<p>a) Pastel b) Helado c) Gelatina d) Fruta</p>	<p>4 de cada 10 encuestados prefieren fruta</p>	
<p>¿Qué sabor de jugo prefiere usted servirse en el almuerzo?</p>		
<p>a) Mora b) Naranja, limón o Piña c) Guanábana d) Melón o papaya e) Tomate de árbol f) Maracuyá o naranjilla</p>	<p>la mitad del mercado prefiere jugo de mora</p>	

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
A qué precio las empresas están dispuestas a contratar el servicio de almuerzos y breaks	<p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un coffee break?</p> <p>a) \$2.00 a \$3.00 b) \$3.00 a \$4.00 c) \$4.00 o más</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo?</p> <p>a) \$2.50 a \$3.50 b) \$3.51 a \$4.50 c) \$4,51 o más</p>	<p>más de la mitad está dispuesto a pagar entre 2 y 3 dólares</p> <p>La mitad de la muestra prefiere pagar entre 3 y 4,5 dólares</p>
Cuántas veces a la semana se contrata un almuerzo y un break	<p>¿En qué día de la semana usted compraría un almuerzo?</p> <p>a) de lunes a domingo b) de lunes a viernes c) sábado y domingo</p>	La mitad de la muestra compraría de lunes a viernes
Cuáles son las necesidades nutricionales y dietéticas de los clientes	<p>¿Tiene usted alguna de las siguientes preferencias o necesidad nutricional o dietética?</p> <p>a) Vegetariana b) Diabetes/Presión Arterial c) Reducción/Aumento de peso o d) Ninguna e) Otra:</p>	La mayoría no tiene ninguna necesidad nutricional ni dietética
Por qué medio de comunicación una empresa prefiere contratar o conocer el servicio de catering empresarial	<p>¿Por qué medio de comunicación prefiere recibir información del servicio de catering empresarial?</p> <p>a) Hoja volante b) Correo electrónico c) Llamada telefónica d) Mensaje de texto e) Página Web de la empresa de catering</p>	Casi un cuarto de la muestra prefiere recibir información por correo electrónico
Conocer si las empresas proveen el beneficio de almuerzo a los empleados	<p>¿Dónde almuerza de lunes a viernes?</p> <p>a) La empresa donde trabajo me paga el almuerzo en un restaurante cercano b) La empresa donde trabajo contrata el servicio de almuerzos y los sirven en la cafetería c) En la cafetería de la empresa como la comida que llevo desde casa d) Pago mi almuerzo en un restaurante cercano</p>	Más de la mitad de empelados pagan de su dinero el almuerzo en un restaurante
Conocer la aceptación que tiene El Caldero en sus actuales clientes	<p>En caso de haber contratado alguna vez los servicios de El Caldero, califique la calidad del servicio:</p> <p>a) Muy bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo</p>	los actuales clientes califican de muy bueno el servicio y calidad que ofrece El Caldero

2.4 Fuentes de Información:

Se requiere de información primaria y secundaria de forma que se pueda marcar una tendencia y preferencias de consumo de los usuarios del servicio de catering empresarial.

a) Fuentes Primarias:

En la fuente primaria se obtendrán datos a través de grupos focales para determinar los gustos y preferencias de los clientes, entrevistas con expertos para profundizar el conocimiento del consumidor y modelo del negocio; dichos resultados se comprobarán y cuantificarán por medio de encuestas a consumidores y empresas.

b) Fuente Secundaria:

La información se basará en datos obtenidos de Revistas especializadas en comida, Revistas de Eventos Sociales, Periódicos e internet.

2.5 Diseño de Investigación de Mercados:

La investigación comienza con un estudio cualitativo, del cual se obtenga información proveniente de una base no representativa, pero que permita relacionarse directa y espontáneamente con el usuario directo; se lo hará mediante grupos de enfoque y entrevistas con expertos. Luego se verificará los resultados de la investigación cualitativa mediante un estudio cuantitativo a base de encuestas.

2.5.1 Grupo de Enfoque

En una sala que disponga de una mesa, sillas y filmadora, se ubicarán mínimo 6 integrantes más un modelador y un ayudante quien tomará notas, con el fin de tener un contacto directo y espontáneo con el participante y poder dar respuesta a los objetivos.

a) Resultados:

- El usuario es motivado a consumir ciertos alimentos por las siguientes razones:
 - Practicidad al comer
 - Salud y bienestar
 - Costumbre
 - Preferencia en cuanto a gustos
 - Por darse un lujo
 - Momento del día
 - Ingredientes

- Los participantes estuvieron satisfechos con el tamaño de las porciones, ya que opinan que en un coffee break el tamaño no debe ser tan grande, debido a que no disponen de mucho tiempo para comer y debe ser de tal forma que sea fácil de comerse.

- En cuanto a calidad y sabor estuvieron muy contentos, les apeteció probar de todo, incluso preguntaron dónde pueden conseguir ciertos platos, a lo cual se respondió, que directamente en El Caldero.

- Las combinaciones de mayor predilección fueron:
 - Café con empanada de verde o bolón de verde
 - Café con sanduche de jamón y queso
 - Jugo de fruta con sanduche de jamón y queso

- En lo que respecta al motivo por el cual se animaron por cierta combinación fueron:

- Café:

Su olor les abre el apetito y les gusta mucho, éste deber ser café pasado. Lo prefieren solo o con azúcar. Quienes optan por adicionarle al café leche, lo hacen por darle un mejor sabor, mientras que los que optan por agregarle creamer lo hacen por sabor y porque les parece algo diferente y divertido comparado con lo tradicional.

- Empanada de verde o bolón de verde:

Les gusta mucho y les parece ideal a cualquier momento del día. Además opinan que es perfecto para un evento con extranjeros.

- Sanduche de jamón con queso:

Es consumido por algunas razones la cuales son: por costumbre, porque al ser carbohidrato les da energía para seguir con su trabajo y no les provoca sueño. También hay quienes prefieren el de jamón con queso y no el de atún, ya que les llama más la atención; además el de jamón con queso no produce mal aliento.

- Sanduche de pollo:

El de pollo lo prefieren en la mañana ya que su organismo tiene tiempo de digerirlo, ya que si lo consumen en la tarde provoca sueño. En caso de que el break sea a la hora del almuerzo, prefieren servirse sanduche de pollo.

- Sanduche de atún:

No es muy atractivo, el cliente tiene la percepción de que al atún se lo conoce como una opción de comida que se consume en el hogar cuando no se tiene nada más que comer, además que hay quienes opinan que el atún provoca mal aliento. Sin embargo si el sanduche de atún está bien elaborado y con una presentación agradable que llame la atención, sí lo preferirían.

– Jugo:

Hay quienes prefieren el jugo natural, ya les brinda un sabor más rico y es saludable, además pueden medir la porción que desean servirse. La mayoría prefiere el jugo en empaque individual, debido a que les parece más práctico porque incluso se lo pueden tomar más tarde; además les parece que es más seguro en cuanto a calidad por manipulación de ingredientes.

– Gaseosa:

Bastantes clientes optan por consumir gaseosa y la mayoría la prefiere en botella individual y que sea negra.

– Leche achocolatada:

Prefieren servirse en la mañana, sin embargo no a muchos les gusta la leche sea cual fuere su sabor.

– Yogurt:

Para coffee break sea cual fuere la hora, no lo prefieren; a menos que lo sirvan con pan de yuca.

– En cuanto a otras bebidas como avena en leche o con fruta, no lo prefieren.

– Pastel:

El pastel de chocolate es el que más les llama la atención, a quienes les gusta el dulce lo prefieren a cualquier hora; mientras que los que no son tan amantes del dulce, lo prefieren en la tarde.

– Humita:

Les parece que la humita es ideal para eventos con extranjeros. La prefieren servida con su empaque (hoja) ya que les da seguridad en cuanto a la sanidad por el tema de la manipulación.

– Fruta:

A todos los clientes les gustaría tener de opción adicional fruta, sin embargo no la prefieren sola, por lo cual siempre deberá ser adicional a cualquier otra opción. Hay quienes la prefieren con un poco de miel de abeja o crema de leche, mientras que los que cuidan más la salud la prefieren sola.

– Granola:

Los clientes opinan que la granola no es opción para coffee break, más bien para un desayuno.

– Mote con Chicharrón:

A la minoría del grupo les gustaría servirse mote con chicharrón a media mañana o tarde como refrigerio.

– Donuts:

Los donuts tienen buena acogida sea en la mañana o tarde.

• Respecto a la forma cómo debería servirse los alimentos:

Las preferencias están repartidas equitativamente en el porcentaje de gente que prefiere que le sirvan la comida en vajilla de vidrio o cerámica, mientras que a la otra porción de gente le da lo mismo si le pasan en vajilla desechable.

Sin embargo, opinan que la vajilla desechable debe ser de un material duro, para que no tengan problema al cortar la comida. Hay a quienes no les gusta comer en platos de plástico duro, ya que se queda marcado cuando se corta la comida y es antihigiénico.

b) Conclusiones:

- El usuario es motivado a consumir ciertos alimentos en un coffee break dado su practicidad, salud, costumbre, gustos y dependiendo del momento del día. Opinan que la porción no debe ser tan grande, ya que debe ser fácil ingerirlo en un corto tiempo. La calidad de los productos que ofrece El Caldero dejó satisfecho al grupo.
- Las comidas de mayor preferencia y que por ende deberán ser siempre una opción de menú de coffee break son: café por su aroma y apetito, empanada de verde o bolón por un peculiar gusto, sanduche de jamón con queso y fruta ya les satisface el hambre.
- El tipo de vajilla puede ser de cerámica, vidrio, plástica o desechable, el que se use una u otra dependerá del gusto y necesidad del cliente, así como de la formalidad del evento.

2.5.2 Entrevista a los expertos

La entrevista se realizará con expertos en la organización de catering empresarial y eventos sociales, modelo de negocio y conocimiento de los hábitos y preferencias de los clientes; de forma que se complemente la información mediante el conocimiento verídico y valioso de los entrevistados.

Se realizó una entrevista a Jorge Andrés López, administrador del Grupo Santé-Abra Cadabra, quien nos proporcionó información especialmente sobre el mercado de Eventos Sociales.

a) Objetivo General:

Obtener respuesta a preguntas sobre el mercado del catering empresarial y eventos sociales en cuanto a su dimensión, modelo de negocio, preferencias de los clientes, competencia, precios de producción y venta.

b) Objetivos Específicos:

- Comprender lo que motiva a una empresa a contratar el servicio de catering empresarial y organización de eventos sociales.
- Conocer a qué precio el cliente está dispuesto a contratar un almuerzo, coffee break u organización de un evento.
- Conocer el tamaño del mercado incluyendo la competencia de El Caldero y su evolución.
- Ampliar el conocimiento en cuánto a proveedores.
- Conocer más sobre la administración del negocio.
- Saber qué requisitos son necesarios para que funcione una empresa de eventos y catering.

c) Resultados:

- Según López, una empresa contrata el servicio de catering empresarial, en el caso de los almuerzos ya que debe proporcionar a sus empleados alimentación balanceada, que no provoque sueño después de comer, que no cause indigestión, asegurar la nutrición y prevención de enfermedades como por ejemplo anemia o gastritis.

En el caso de contratar el servicio de catering para un coffee-break, la necesidad es ofrecer a los asistentes a la reunión departamental o capacitación, un refrigerio de acuerdo al su target de cargo empresarial.

El break deberá ser el adecuado en cuanto a calidad, presentación, cantidad y servicio. La persona de la empresa cliente a cargo de la organización del evento, necesita estar presente en la reunión o capacitación “sin tener que preocuparse de absolutamente nada” (Palabras de Jorge Andrés López)

En lo que respecta a la contratación de la organización de un evento social, como por ejemplo un Matrimonio, los novios y familiares involucrados en su organización, requieren durante la fiesta “no tener ningún tipo de estrés e ir a disfrutar”. (Palabras de Jorge Andrés López)

- Jorge Andrés opina que el precio está muy relacionado al tema del servicio, ya que si éste es completo y permite que el cliente “no se preocupe de absolutamente de nada, que no tenga ningún tipo de estrés y vaya a disfrutar del evento”, entonces hay una clara diferenciación con la competencia y el cliente está dispuesto a pagar más.

Jorge comenta que Abra Cadabra maneja tres menús base, con tres tarifas de precios. La tarifa más económica incluye el plato fuerte con un solo tipo de carne, la segunda e intermedia en precio, incluye una carne roja y una blanca. Por último, la tercera opción y más costosa incluye mariscos.

Los precios de los menús son tres básico: \$32, \$33 y \$34, van de acuerdo a qué tan elaborados y tipos de carne incluyan. Sin embargo, un plato más elaborado puede costar más, llegando a precios que oscilan entre \$70, \$80 o más.

Jorge comenta que las combinaciones de platos más comunes incluyen dos tipos de carnes, éstas son por lo general pescado y carne o cerdo y pollo. Jorge comenta, que por lo general se maneja entre 7 y 8 menús estándar, los cuales se pueden combinar entre sí.

Los precios antes mencionados incluyen: menú de comida, menaje, bebida soft ilimitada (gaseosas y agua mineral), toldos, pista de baile, personal de

servicio; adicional a dicho valor, se cobra la parte decorativa como las flores.

Cabe mencionar que en el precio está incluida la movilización siempre y cuando el evento sea entre los límites hasta Guayllabamba, Amaguaña, Puenbo y Tababela.

En cuanto a los precios del catering empresarial, a pesar de que Abra Cadabra no se dedica a esa actividad, Jorge Andrés conoce del negocio y comenta que, por ejemplo, una petrolera o ministerio que puede tener 500 empleados, por lo general contrata el servicio de desayuno, almuerzo y cena; por lo cual paga de \$1.20 a \$3.00 por plato, siendo el desayuno el más económico y el almuerzo y cena lo más costoso.

Un ejemplo de desayuno por el cual una empresa está dispuesta a pagar entre \$1.25 y \$2.00, incluye una taza de café, una porción de pan, una porción de fruta y un carbohidrato a parte del pan.

Un ejemplo de almuerzo o cena por el valor de \$2.00 a \$3.00, incluye plato de sopa, plato fuerte con arroz, ensalada, un tipo de carne, el jugo y postre.

Jorge Andrés opina que es así como un Ministerio o Petrolera que maneja 500 o más empleados, paga alrededor de \$50,000 (cincuenta mil dólares) mensuales por el servicio de catering.

Adicional al tipo de menú contratado, se debe tener en cuenta que el precio varía de acuerdo al tipo de vajilla seleccionada para el evento. En el caso de un coffee-break, el servir en vajilla de cerámica tiene un valor más alto que si se sirve en platos desechables; esto se debe a que la empresa de catering debe invertir en la compra de la vajilla o en su alquiler.

Lo mismo sucede en el caso de los Eventos Sociales, en una de las cosas que se debe elegir es si la vajilla será de cerámica, vidrio, el material del plato base y si éste irá grabado con las iniciales de por ejemplo los novios. Otros utensilios que se deberán elegir y que variarán el precio son por ejemplo los cubiertos, copas, servilletas, vasos, mantelería.

Al referirnos a las opciones que ofrecen los Hoteles, Jorge opina que “no son tanta competencia y que incluso contratar con ellos es más caro”. Jorge comenta que el paquete mínimo que un Hotel ofrece cuesta \$40, lo cual incluye la habitación para la noche de bodas y el desayuno para los novios; sin embargo, los Hoteles tienen más restricciones y por ejemplo cobran descorche.

Para comprender quién decide aceptar el precio propuesto, Jorge pone el ejemplo de los matrimonios. En ese tipo de evento Jorge comenta que, hoy en día la cultura es diferente, los novios van con su propio presupuesto, siendo ellos quienes contratan el serbio, después intervienen los padres solo para opinar. Comenta además que en su experiencia, en la edad que más se casan es entre 25 y 29 años; hasta la fecha son pocos los clientes de más de 35 años.

- Entre el mercado de catering empresarial y eventos sociales, Jorge Andrés opina que “el de mercado de catering es más grande, debido a que tiene la opción de abarcar el cliente detallista, industrial y de casas; por lo cual factura más el negocio del catering”. Según Jorge Andrés, el mercado de catering empresarial abarca el 80%, mientras que el de eventos sociales el 20%.

Dentro del mercado de eventos sociales, Jorge Andrés comenta que la empresa Barlovento abarca el 70% del mercado. Barlovento es ejemplo de empresa grande, maneja 5 eventos o más por fin de semana y además tiene por separado el negocio de eventos y catering.

El restante 30% está repartido entre empresas más pequeñas dedicadas a los eventos, como por ejemplo, Palete, Vaku, Lopersu, Mira, Richerson y otras más pequeñas. En lo que respecta al catering Jorge menciona a la empresa Catering Service, la cual es reconocida por estar presente incluso en colegios.

Según Jorge Andrés,

“el boom del catering fue en el año 2000, ahí empezaron a consolidarse las empresas actuales y a ver otros horizontes, en cuanto a la evolución de la Industria, se han visto bastantes empresa pequeñas nuevas”.

Jorge además comenta que “a raíz de la crisis la gente ya no se gasta tanto dinero en las fiestas de cumpleaños, sino que guarda para por ejemplo el bautizo o primera comunión”.

- Jorge comenta que para el buen manejo del negocio y garantizar la calidad del producto, es necesario contar con buenos proveedores. En el caso del Catering en donde la gran mayoría de la coordinación es en cuanto a la comida y en el caso de los eventos en donde la comida es una parte muy importante del evento, es necesario que el menú sea preparado con ingredientes que aseguren la calidad del producto.

Por el motivo antes mencionado, en el mercado del catering industrial, se crean alianzas estratégicas con proveedores que proporcionan productos del tamaño, color y otros atributos necesarios para asegurar la calidad, además de ahorrar mediante la prevención de generar desperdicios.

Ejemplos de productos que se compra a los proveedores son el tomate riñón, las papas, el arroz, aceite, carnes, lácteos, entre otros.

Jorge menciona que los proveedores de insumos son todos los autoservicios, como por ejemplo, el Grupo La Favorita, El Rosado, Tía, Santa María, entre otros, mercados como el Iñaquito, Central, Ofelia, Santa Clara, fabricantes de carnes como Pronaca, insumos como Nestlé e incluso marcas propias como Supermaxi.

Jorge comenta que “el Supermaxi es más barato que los mercados en ciertos tipos de vegetales, debido a que incluso fuera del día miércoles existen descuentos de precio en frutas y verduras”.

Jorge declara que “ya que ninguna empresa de catering o eventos tiene absolutamente todos los servicios, se deben crear alianzas estratégicas”.

Es decir que, dependiendo del tamaño del evento, sea un matrimonio, almuerzo empresarial o coffee-break, será necesario tercerizar ciertos servicios.

En el caso del catering, cuando el almuerzo o coffee-break sobrepasa el número de por ejemplo vajilla que la empresa tiene, se debe alquilar. Lo mismo sucede por ejemplo con los calentadores de comida, manteles o cristalería.

En el caso de los eventos, a parte del alquiler de vajilla y cristalería, se debe tercerizar ciertos servicios adicionales que complementan el producto, para entregar al cliente un resultado completo. Según Andrés, por ejemplo, en un matrimonio que es de los eventos más grandes y que más contratan los clientes, se terceriza los arreglos florales, la iluminación, el disco móvil, pista de baile.

- Como toda empresa, lo que el negocio busca es optimizar los recursos para ser más rentables y genera mayor utilidad. Para lograrlo se debe tener un adecuado manejo de proveedores, de ésta forma se tratará de reducir los desperdicios y que la inversión en materia prima sea la necesaria.

Según Jorge,

“otra opción para reducir costos y ser más competitivos en el medio, es tener menaje propio para el catering. Menaje como por ejemplo, cubertería, mantelería, cristalería, vajilla, mesas y sillas; al principio es una fuerte inversión, pero luego se recupera mediante su alquiler”.

Jorge comenta que, por ejemplo, en el caso de las copas una de marca Libay cuesta entre \$6 y \$7 y se alquila en \$0,25, un plato marca DWNK triangular cuesta \$12, mientras que un plato marca Corona rectangular o cuadrado vale entre \$8 y \$9 y también se alquila en \$0,25; por lo cual en un evento de 36 o más personas en el que se alquile el menaje, se recupera la inversión.

En el caso de que el servicio consista en proporcionar el almuerzo a una empresa, la cual pida que la empresa de catering se instale en sus oficinas, se debe tener el menaje estándar de lo que la empresa cliente pida, la empresa de catering deberá comprar todo el menaje necesario e instalarlo en las instalaciones del cliente.

En lo referente a los eventos, el día de su realización es necesario que mínimo estén dos personas a cargo, una que supervise dentro del evento y otra por fuera, por ejemplo en la cocina. Por lo tanto, el personal que se requiere es un Chef con sus ayudantes, el número de ayudantes dependerá del tamaño del evento, además se requieren los dos supervisores.

Ya que en el mercado de eventos, los mismos meseros trabajan con varias empresas, es fácil saber qué empresa está bien en el negocio y a cual le va mal. Lo ideal sería tener el propio equipo de meseros, que trabajen exclusivamente para uno y así evitar que se filtre información; además así se asegura la calidad del servicio, ya que se conoce cómo trabajan en equipo.

Se debe tener en cuenta que los meseros son un rubro alto del costo de un evento, ya que por evento cobran entre \$30 y \$50. En algunos tipos de eventos, se opta por usar un mesero por mesa, de ésta forma se logra que todos los invitados coman y disfruten al mismo tiempo y que la comida llegue a todos caliente.

En cuanto a la forma de pago de un evento, lo adecuado es que 8 días antes del evento esté todo cancelado, ya que como dice Jorge “después de lo bailado y comido te olvidas”.

Para asegurar que en lo posible el 100% del valor del evento esté cancelado antes del día del evento, se ofrece al cliente facilidad de pago, la cual puede ser con crédito directo o tarjeta de crédito. La modalidad del crédito directo funciona bien, ya que como un evento se planifica por lo general entre 6 y 12 meses antes, el cliente puede ir pagando por partes.

Por otra parte, Jorge comenta que en cuanto a la organización de eventos hay peculiaridades por ciudades; siendo que en Quito se usa el menú servido, mientras que en Guayaquil el bufete.

En cuanto al manejo de promociones, Jorge comenta que ellos no dan descuentos sino cortesías. Las cortesías consisten en por ejemplo la decoración de la pista de baile, de forma que la fiesta quedé más bonita.

Otro punto importante a tener en cuenta, es el buen manejo de los nombres de los platos en el menú. Jorge opina que en muchos casos se observa nombres de platos que no existen y que por llamar la atención se inventan cosa sin sentido; por dicha razón han optado por usar términos gastronómicos para los nombres de sus platos. De igual importancia es el cuidar la forma en cómo se escriben los nombres en el menú.

- En el caso de funcionar como empresa de catering y/o eventos, sin el servicio de restaurante, según Jorge, es necesario únicamente contar con el documento legal del RUC.

d) Conclusiones:

La decisión de contratar el servicio de catering, ya sea para casos empresariales como almuerzos o breaks, o de índole personal como un matrimonio; el cliente se ve motivado por la garantía en cuanto a calidad y comodidad que la empresa de catering ofrezca, ya que el cliente sea cual fuere el tipo de evento necesita sentirse parte del mismo, disfrutar sin preocuparse de nada.

El cliente relaciona el precio con el servicio y calidad, por lo que si se está bien diferenciado de la competencia, en el sentido de que el cliente “no se preocupe de absolutamente de nada, que no tenga ningún tipo de estrés y vaya a disfrutar del evento”, entonces tranquilamente estará dispuesto a pagar por encima del precio medio del mercado.

En cuanto a los valores monetarios, un menú base tipo matrimonio oscila entre los 32 y 33 dólares, un desayuno tipo tiene el valor de alrededor de \$2,5, el cliente paga por el almuerzo alrededor de \$3. Se debe tener en cuenta que el precio varía en función del tipo de vajilla en la cual se sirva y el nivel de servicio.

La tendencia a contratar el servicio de catering empezó con fuerza en el año 2000, fecha en la cual las empresas pequeñas empezaron a consolidarse y muchas otras pequeñas empezaron a conformarse.

El catering empresarial abarca el 80% del mercado, mientras que el de eventos sociales el 20%. La mayor participación del mercado que abarca el catering, se debe a que éste es más amplio, llegando a las empresas, detallista y familias. Si nos referimos a empresas de eventos, la empresa Barlovento abarca el 70% del mercado y el resto se reparte entre empresas pequeñas y sobretodo nuevas. En el caso del catering, la empresa Catering Service es de las más grandes, incluso ofreciendo servicio en los colegios.

Siendo que en el negocio del catering, la mayoría de la coordinación es en relación a la comida, es fundamental contar con alianzas estratégica con selectos proveedores de insumos, que permitan garantizar al cliente la calidad en cuanto al menú, y además que la empresa de catering optimice sus recursos económicos al evitar desperdicios.

En la actualidad para ofrecer un servicio completo y tener la posibilidad de atender a clientes grandes, se debe tercerizar ciertos servicios o instrumentos, como son por ejemplo vajillas, manteles, mesas; por lo que tener un proveedor de confianza es importante. Por lo que para administrar una empresa de catering, se debe tener en cuenta que la buena relación con proveedores es crucial.

En cuanto al equipamiento necesario varía de acuerdo al tipo de cliente, por lo que se deberá evaluar si se requiere instalar lo estándar del menaje en las oficinas del cliente, o si la producción será desde la planta de la empresa de catering.

En lo referente a la cantidad de personas recomendadas para que trabajen en la empresa, se necesita un administrador, un encargado de la logística y producción de la comida y una persona par marketing y ventas.

Una vez ya en el evento empresarial o social, el número de personas de la empresa que deben estar presentes dependerá del tamaño del evento, siendo que mínimo se requieren de dos, una que supervise por adentro y otra por fuera del evento.

En lo que respecta a la forma de pago ofrecida a los clientes, lo más conveniente cuando se trata de un evento no empresarial, es que se ofrezca planes de pago de forma que cuando sea el día del evento, ya esté todo cancelado.

En el caso de catering empresarial, pues la forma de pago se coordina dependiendo el cliente, que por lo general éste cancela a los 15 o 30 días de entregado el servicios.

En cuanto al manejo de descuentos, lo recomendable es más bien manejar cortesías, como bonificaciones de cierta cantidad de menús adicionales en la primera compra del plan de almuerzos empresariales, o paquete de juego de luces en el caso de un matrimonio.

Para que el negocio de Catering empresarial funciones legalmente, el requisito es contar con un RUC, sin embargo para que el cliente sienta mayores garantías se obtendrá adicionalmente el permiso de los bomberos, ministerio de salud y municipio.

2.5.3 Encuestas

a) Segmentación y definición de mercado objetivo:

El Caldero está dirigido a los siguientes segmentos y mercado objetivo:

- Empresas pymes y grandes, ya sean públicas o privadas, que tengan la necesidad de proporcionar almuerzos diarios a sus empleados y de ofrecer un coffee break durante actividades especiales.

b) Mercado Objetivo:

De acuerdo a la segmentación antes descrita, El Caldero está orientado a empresas que por evento requieran el servicio para 20 personas o más, por lo que el mercado objetivo será Ministerios, Petroleras, Cámaras, Telefónicas, Empresas de Servicios Públicos Básicos, Aseguradoras, empresas industriales con plantas de producción local, empresas de venta de electrodoméstico, empresas de servicios, entre otras.

c) Determinación del Tamaño de la Muestra:

Basado en el Método Aleatorio Simple, se usará la siguiente muestra

$$n_0 = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \quad n = N.z^2(pq) / e^2(N-1) z^2(pq)$$

Donde p es la proporción real estimada de éxito

n_0 = Tamaño inicial de la muestra

N= Población

$q = 1 - p$

Z = nivel de confianza deseado = 96%

e = error muestral permitido = 4%

p = estimador puntual (prevalencia esperada) 10%

Nivel de confianza 93% 94% 95% 96% 97% 98% 99%

Zc 1.81 1.88 1.96 2.05 2.16 2.33 2.58

$n = N.z^2(pq) / e^2(N-1) z^2(pq)$

$n = 20.293 * 1,96^2 * (0,1*0,9) / (0,05^2) (20.293 -1) 1,96^2 * (0,1*0,9)$

$n = 353$ aprox.

d) Metodología:

Después de haber realizado el Grupo de Enfoque, se elaboró una encuesta que permita verificar los resultados del mismo y que además arroje datos estadísticos sobre preguntas no respondidas en el Grupo Focal.

e) Objetivo General:

Conocer las preferencias y hábitos de consumo de los actuales y potenciales clientes de El Caldero en cuanto al servicio de Catering Empresarial y Eventos Sociales.

f) Objetivos Específicos:

- Determinar qué motiva al cliente a contratar un servicio de catering empresarial y eventos sociales.
- Conocer el servicio de catering y eventos que más prefieren los clientes.
- Saber la combinación de alimentos que la gente más prefiere para un coffee break y almuerzo.
- Conocer cuánto está dispuesto a pagar el cliente por un coffee break o almuerzo.
- Conocer la frecuencia con la cual el cliente contraría el servicio.

g) Resultados:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se aprecia que el 67% de los encuestados alguna vez ha contratado el servicio de catering, siendo que el 35% es motivado por la comodidad, seguido por 21% que busca calidad en el servicio y comida; cabe mencionar el factor precio con el 14% es de poca relevancia para el cliente.

El 27% de personas contrarían el servicio de Catering Empresarial para almuerzos, mientras que el 22% contrataría el servicio para coffee breaks. El medio de comunicación por el cual los clientes prefieren recibir información sobre catering empresarial es el correo electrónico con el 73%, como segunda opción por medio de una hoja volante con el 20%.

En cuanto a los almuerzos, el 53% de las personas prefiere el servicio de lunes a viernes, siendo que el 50% estaría dispuesto a pagar por un almuerzo entre \$3,5 y \$4,5. En caso de que la entrega sea a domicilio, el 55% acepta agregar

a la factura un valor de entre \$0,25 y \$0,50. Cabe mencionar que cuando el servicio se requiere a diario, el cliente prefiere un menor precio unitario que oscila entre los \$2,50.

En lo que respecta al menú de almuerzo, siendo que lo más común es el gusto por la carne y pollo, la necesidad de contar con un menú vegetariano diario no es fundamental; sin embargo hay un 33% de personas que se preocupan por aumentar o reducir peso o medidas.

Por tal motivo es importante ofrecer opciones de menú nutricionalmente balanceados para esas dos necesidades, siendo lo que más aprecia el cliente en el servicio y calidad es la variedad del menú. Teniendo en cuenta las preferencias alimenticias, el menú más atractivo es:

- Sopa: Bolas de verde y locro, ambos con un total del 47% de participación.
- Segundo: Carne de res o pollo con el 50% de espacio, siendo que a la plancha es la más preferida.
- Postre y Jugo: La frescura y saludable de la fruta con el 40% de preferencia es lo más deseado, mientras que el jugo de Mora prefiere la mitad de la gente.

Al hablar de los breaks, el 44% de los clientes contrataría el servicio para entre 15 y 25 personas, siendo que el 61% de personas pagaría entre \$2 y \$3 por persona.

El menú más apetecible es:

- Bebida: El 30% de clientes prefiere café, seguido por el 34% que se ven atraídos por un jugo de fruta fresco o envasado.
- Acompañante: El 39% prefiere una empanada, ya sea chilena, de pollo, carne o de verde, así como también un bolón de verde. La segunda opción es un sandwich con el 20% de atractivo y sobre todo si es de jamón con queso.

En lo que se refiere al servicio con empresas, el 44% necesita el servicio para entre 25 y 50 empleados diarios en una sola jornada laboral. El plazo de pago más común es a los 30 días de entregado el servicio, con el 57% de preferencia de los encuestados, siendo que para que el cliente contrate el servicio, se debe presentar una factura.

h) Conclusiones:

Se ofrecerá un servicio que sobrepase las expectativas del cliente ya que quienes contratan se ven motivados especialmente por comodidad, calidad y servicio, dando menor importancia al factor precio.

La tres cuartas parte de los esfuerzos de El Caldero estarán orientados al servicio de almuerzos, dejando a los coffee breaks y otros eventos de agasajos como complemento. El enfoque será sobretodo en almuerzos, ya que es lo que más volumen representa y se puede asegurar un acuerdo de mayor largo plazo con el cliente, además de que se contrata en mayor volumen, también hay mayor disponibilidad de pago.

El servicio de almuerzos y breaks se ofrecerá sobretodo durante los días de lunes a viernes, siendo que si el cliente lo requiere se dará el servicio de lunes a domingo y en cualquier horario, ya sea que implique trabajar fuera del horario de oficina.

Los almuerzos tendrán dos opciones de carne, siempre habrá pollo y se alternará especialmente con carne de res y pescado. La sopa más atractiva es la de bolas de verde y locro, por lo que en el menú mensual se las incluirá más de una vez. La gente se siente atraída por la frescura y lo saludable de la fruta, más de una vez a la semana se ofrecerá fruta para postre en diferentes presentaciones. El jugo de mora, seguido de limón o naranja son los favoritos, por lo que sobretodo el de mora será el más repetido en el mes. Además todos los días habrá la opción de una dieta baja en calorías, para aquellos que cuidan su peso o medidas.

Para los coffee breaks, las opciones que más se ofrecerá al cliente son empanadas chilenas o de verde y sanduche de jamón con queso. De bebida siempre se ofrecerá café y agua aromática; si el cliente lo solicita se ofrecerá jugo o gaseosa.

Ver Anexo 2: Gráficos de resultados de las encuestas

3 CAPÍTULO

PLAN DE MARKETING

3.1 Marketing Táctico:

3.1.1 Producto:

El Caldero ofrece una amplia gama de productos para empresas, agrupados en dos líneas, la primera es almuerzos y la segunda breaks.

Sea que se contrate un almuerzo o un break, habrá distintos niveles de servicio. Si el cliente requiere que la comida sea servida por el equipo de El Caldero, o si solo es necesario que se deje los alimentos en el lugar destino y el cliente mismo se encarga de entregar a los empleados. En el caso de que se requiera de servicio, el precio variará dependiendo si se solicita o no saloneros.

Para asegurar la calidad del servicio, El Caldero estipula las siguientes condiciones para sus productos:

- Medio de transporte adecuado, el cual implica un envase adecuado.
- Entrega puntual del producto
- Entrega del producto a una temperatura óptima
- Presentación atractiva del producto.
- Pre-venta: Asesoramiento de menú de almuerzo y break
- Post-venta: Evaluación por medio de indicadores de la satisfacción del cliente.

3.1.1.1 Producto Almuerzos:

En lo referente a los almuerzos, el producto varía de acuerdo a la necesidad del cliente, de forma que éste tenga todas las características deseadas. El Caldero ofrece un menú nutricionalmente balanceado, variado y de calidad.

En el caso de que el cliente tenga necesidades nutricionales o dietéticas específicas, El Caldero subcontratará a una nutricionista, para ofrecer un servicio de completa calidad y garantía; asesorando en cuanto a la adecuada alimentación.

El almuerzo completo consta de sopa, plato fuerte, jugo y postre; adicionalmente, en caso de que el cliente lo desee se puede incluir una entrada. Dependiendo del tipo de almuerzo acordado con el cliente, éste podrá incluir solo el plato fuerte, incluso el plato fuerte podrá tener solo una opción de carne.

Detalle de almuerzo completo:

- Sopa
- Plato fuerte:
 - Carbohidrato: ej.: arroz, tallarín, papas, puré
 - Ensalada
 - Carne: elegir una entre dos opciones: res, cerdo, pollo, pescado
- Jugo
- Postre

a) Almuerzos empresariales:

Servicio de almuerzos para los empleados de una empresa, servidos en las instalaciones del cliente; por lo general en la cafetería. Dependiendo del equipamiento con el cual cuente el cliente, se llega a un acuerdo para establecer qué maquinaria adicional deberá ir por parte de El Caldero para brindar el servicio. En este tipo de servicio, que es al menos de mediano plazo, se requiere de un contrato formal con el cliente y adicionalmente, la facturación es mensual por los servicios prestados.

b) Almuerzos a domicilio:

En el caso del servicio de almuerzos a domicilio, El Caldero lleva a diario el almuerzo en un envase a los empleados de la empresa cliente. El tipo de

envase varía de acuerdo al requerimiento del cliente, relacionado con el tipo de consumidor final.

En el caso de que, por ejemplo, el cliente requiera éste servicio para empleados no permanentes, como en el caso de capacitaciones temporales, llevadas a cabo fuera de las oficinas, una buena opción es el envase plástico desechable. Éste tipo de envase es adecuado ya que el consumidor almuerza y desecha el envase, por lo que la responsabilidad de El Caldero será entregar los envases con la comida, sin la responsabilidad de servirla al empleado.

Si el cliente no dispone de suficiente espacio en sus oficinas para que El Caldero se instale y proporcione el servicio de almuerzos empresariales, la opción de entregar almuerzos a domicilio es ideal. Éste tipo de contrato puede ser de corto plazo, ya que no implica inversión en el equipamiento de la cafetería para brindar el servicio. En este caso, ya que todos los días se entrega los almuerzos al mismo número de empleados, se puede utilizar un recipiente plástico retornable, incluso con separaciones para que no se mezclen los componentes del plato fuerte y por separado en otro recipiente entregar la sopa, jugo y postre. La provisión de cubiertos desechables sería un opcional en éste tipo de servicio.

Los envases plásticos retornables son más cómodos, ya que su transportación es más fácil, porque al ser de un material plástico firme, estos son fácilmente apilables, no se viran y así se evita el que se mezclen los alimentos. La desventaja de éste tipo de envase es que, al ser retornable, el buen mantenimiento del recipiente depende del trato que le dé el consumidor.

3.1.1.2 Breaks:

El tipo de break dependerá de la necesidad del cliente, ya que éste podrá ser tipo desayuno, break de media mañana o media tarde. Sea cual fuere el tipo de break, el precio variará de acuerdo a la cantidad y tipos de alimentos que se incluya y si se requiere o no de servicio.

a) Break Desayuno:

- Huevo: revuelto, duro, tibio, tortilla, omelete.
- Café en agua o leche
- Agua Aromática
- Jugo de fruta
- Variedad de panes
- Variedad de frutas
- Yogurt
- Granola o cereal

Con dichas opciones de alimentos, se proponen los siguientes tipos de desayuno, teniendo en cuenta que al ser propuestas, existe la flexibilidad de cambiar cierto alimento por otro; lo cual se podría ver reflejado en el precio del producto.

- **Desayuno Ejecutivo:**

- Café en agua o agua aromática
- Huevo revuelto
- Dos tipos de pan
- Porción de fruta
- Jugo de fruta
- Rodaja de queso, jamón y mermelada

- **Desayuno Light:**

- Café en agua o agua aromática
- Yogurt
- Granola o cereal
- Porción de frutas
- Jugo de fruta

- **Desayuno Completo:**

- Café en agua o agua aromática
- Huevo revuelto
- Dos tipos de pan
- Variedad de frutas
- Jugo de fruta
- Rodaja de queso, jamón
- Yogurt
- Granola o cereal

- b) Break media mañana o media tarde:**

- Variedad de empanadas
- Bolón de verde
- Humita o quimbolito
- Variedad de sandwiches
- Pan de yuca
- Pasta de dulce
- Pasta de sal
- Jugo de fruta
- Café o agua aromática
- Leche saborizada

Con dichas opciones de alimentos, se proponen los siguientes tipos de Breaks, teniendo en cuenta que al ser propuestas, existe la flexibilidad de cambiar cierto alimento por otro; lo cual se podría ver reflejado en el precio del producto.

- **Break Ejecutivo:**

- Café y agua aromática
- A elegir entre: sandwich, empanada, pasta de dulce o sal, humita o quimbolito

- **Break Completo:**

El cliente puede optar por una o más opciones de las que son “A elegir”, lo cual se verá reflejado en el precio del producto.

- Café y agua aromática
- A elegir entre: sanduche, empanada, pasta de dulce o sal, humita o quimbolito
- A elegir entre: jugo de fruta o porción de fruta
- A elegir entre: yogurt o leche con sabor

En estos tipos de breaks, el precio dependerá tanto de la cantidad contratada como el nivel de servicio. Las diferencias variarán de acuerdo al tipo de envase o de la vajilla en la cual se entregue o sirva el producto. Las opciones para servir la comida son en plástico desechable, vajilla de cerámica o vidrio.

- **Break tipo Coctail - opciones de alimentos:**

- Brochetas de pollo, aitas de pollo
- Bolitas de carne
- Mini Pincho
- Zanahoria y apio con crema agria
- Variedad de mini sanduche
- Variedad de mini pasta de dulce y sal
- Camarones apanados
- Ensalada de pulpo o calamares con tostadas
- Frutas achocolatadas
- Variedad de mini empanadas
- Tablita de quesos, jamones, aceitunas, champiñones

En este tipo de break, por lo general el cliente elige de 3 a 7 opciones de alimentos por persona y dependiendo de las opciones se fijará el precio.

Al menú seleccionado de coctail, se puede adicionar bebidas como: café, agua aromática, vino, champagne, gaseosa, jugo.

3.2 Precios:

El precio de los almuerzos y coffee breaks será diferencial y flexible de acuerdo al cliente. Habrá un rango de precios que variará dependiendo el nivel de servicio solicitado por el cliente y la complejidad del producto; además, el precio dependerá de la cantidad de producto contratado.

3.2.1 Producto: Almuerzos Empresariales y Almuerzos a Domicilio:

A continuación detalle del rango de precios unitarios para almuerzos según la cantidad contratada diaria. Al valor unitario descrito se deberá adicionar el IVA y servicio:

- Hasta 25 almuerzos diarios: \$3,00 a \$4,00
- Hasta 50 almuerzos diarios: \$2,50 a \$3,50
- Más de 51 almuerzos diarios: \$2,00 a \$3,00

En el caso de almuerzos empresariales, adicional a la cantidad de almuerzos contratada, se deberá evaluar el grado de equipamiento de la cafetería donde serán servidos los almuerzos.

En el caso de los almuerzos a domicilio, se adicionará al valor del almuerzo unitario de \$0,25 hasta \$0,50 por movilización.

Los almuerzos a domicilio pueden ser entregados en envases plásticos desechables o retornables, en el caso de ser envase desechable, se adicionará al precio unitario \$0,25.

3.2.2 Producto: Breaks:

A continuación detalle del rango de precios unitario por tipo de break, según la cantidad contratada diaria. Al valor unitario descrito se deberá adicionar el IVA:

- **Desayuno Ejecutivo o Light:**

- Hasta 25 desayunos ejecutivos diarios: \$4,00 a \$5,00
- Hasta 50 desayunos ejecutivos diarios: \$3,50 a \$4,50
- Más de 51 desayunos ejecutivos diarios: \$3,25 a \$4,25

- **Desayuno Completo:**

- Hasta 25 desayunos ejecutivos diarios: \$7,00 a \$9,00
- Hasta 50 desayunos ejecutivos diarios: \$6,50 a \$5,50
- Más de 51 desayunos ejecutivos diarios: \$5,00 a \$4,00

- **Break Ejecutivo:**

- Hasta 25 breaks ejecutivos diarios: \$3,00 a \$4,00
- Hasta 50 breaks ejecutivos diarios: \$2,50 a \$3,50
- Más de 51 breaks ejecutivos diarios: \$2,25 a \$3,25

- **Break Coctail:**

- Hasta 25 breaks completos diarios: \$7,00 a \$9,00
- Hasta 50 breaks completos diarios: \$6,50 a \$5,50
- Más de 51 breaks completos diarios: \$5,00 a \$4,00

- **Break Coctail: precios unitarios por porción**

- Camarón apanado: \$1,00 a \$1,25
- Ensalada de pulpo o calamares con tostadas: \$1,25 a \$1,50
- Alita o brocheta de pollo, mini pincho, bolita de carne, mini sanduche: \$1,00 a \$1,25
- Mini pasta de dulce o sal, mini empanada: \$0,8 a \$1,00

- Tablita de quesos, jamones, aceitunas, champiñones (para 4 personas): \$16 a \$20
- Fruta achocolatadas o Zanahoria y apio con crema agria: \$0,8 a \$1,00

Con dichos precios, el valor de un cocktail por persona, escogiendo 4 opciones de alimentos, podría costar mínimo costarle \$3,20. A dicho valor, en caso de que el cliente lo requiera, se deberá adicionar el valor de las bebidas; que pueden ser: café y agua aromática, vino, champagne, gaseosa, jugo de fruta.

- Café y agua aromática: \$1,00
- Jugo de fruta: \$1,50 a \$2,00
- Copa de vino o champagne: \$2,00 a \$3,00
- Vaso de Gaseosa: \$1,00

Por tal motivo, en caso de que el cliente desee incluir una bebida en el menú antes mencionado el cual tiene el valor de \$3,20; deberá cancelar mínimo por persona \$4,20 + IVA.

3.3 Plaza:

El negocio se enfocará en la zona norte de Quito, sin descartar la posibilidad de ofrecer el servicio en otras zonas del distrito metropolitano. El traslado de los productos, desde la planta de El Caldero hasta el sitio donde el cliente solicite el servicio, involucra un adecuado planeamiento de producción, medio de transporte diseñado para el efecto, adecuada selección de rutas y horarios de movilización; todo esto para que el producto final sea entregado a tiempo y en las condiciones que el cliente requiere.²⁰

²⁰ http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152001000200003&lng=pt&nrm=iso. Decisiones relacionadas con el marketing táctico-operacional (Marketing Mix) en empresas de base tecnológica: un estudio exploratorio. Autor: F. Almario1 y E. Vasconcellos2

El medio de distribución será terrestre, dependiendo de la cantidad la movilización será en un vehículo de la empresa, en caso de que el volumen contratado sea mayor, se subcontratará una camioneta.

Se debe tener en cuenta el tipo de contrato, ya que si es un almuerzo a domicilio, hay que tomar el tiempo que se demora en trasladarse, para que la comida llegue caliente a donde el cliente.

Algo semejante sucede con la distribución de breaks, con la diferencia de que ciertos menús son fríos, por lo que existe mayor flexibilidad en cuanto al tiempo de entrega.

Dependiendo del tipo de contrato, los alimentos serán empacados en cierto tipo de envase. En el caso de que se vaya a servir la comida en vajilla de cerámica, el producto se transportará en calentadores. Si el cliente desea que se entregue el almuerzo empacado a cada empleado, se usará de acuerdo al requerimiento del cliente un envase plástico desechable o retornable.

Si el contrato es de breaks y éstos se van a servir en una mesa de reunión, los alimentos irán en calentadores y envases para ser servidos en platos en el lugar del evento. Si la entrega de los refrigerios es individual a cada empleado, dependiendo del alimento, éste irá empacado en fundas plásticas, aluminio, servido en vaso o plato.

Sea cual fuere el tipo de evento y su necesidad de transporte, empacado y servicio, siempre será El Caldero quien se encargue de su distribución. Si el evento lo requiere se contratará meseros.

3.4 Promoción:

Las herramientas de mercadotecnia que se usará son diferentes actividades estratégicas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, con el

objetivo de dar a conocer a El Caldero e informar sobre los productos y servicios, para llegar a más clientes e incrementar las ventas.²¹ Se usará distintas estrategias de acuerdo a la fecha del año y tema de la campaña de promoción, de forma que se motive el consumo de los clientes y prospectos.²²

3.4.1 Publicidad:

Conforme vayan incrementando las ventas de El Caldero se irán planteando diversas campañas de publicidad, que darán a conocer a la empresa, informar los servicios que ofrece, destacar su oferta de valor y por ende cumplir con el objetivo principal de incrementar las ventas.

Basándose en la investigación de mercados antes realizada, el principal medio de publicidad será por medio de envío de correo electrónico masivo a todos los actuales clientes y prospectos.

Para ello será primordial la creación de una página web de El Caldero, de forma que por medio de vínculos y links expuestos en la publicidad del correo se acceda a la página web y se conozca más a detalle sobre la empresa.

Se comprará una base de correos electrónicos de las empresas de Quito, a quienes se les enviará el correo masivo. Una vez lanzada la campaña masiva on-line, se dará seguimiento por medio de llamadas telefónicas.

Se aplicará también publicidad por medio de redes sociales como el Facebook, medio por el cual se promocionará a El Caldero, de forma que mediante links el usuario sea conducido a la página web de la empresa. Se aprovechará la página web y redes sociales, para lanzar campañas de fidelización y penetración.

Con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de prospectos, otro medio de comunicación será las revistas. Se publicará anuncios ofreciendo el servicio de

²¹<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html> .

²² <http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>. Autor: CARLOS ALAVE CALANI. Título: Promoción de Productos

almuerzos y breaks en la revista La Familia, que circula todos los domingos con El Comercio, Domingo Hoy de Diario Hoy, Revista Líderes.

Adicionalmente, se publicará anuncios ofreciendo los servicios en páginas web gratuitas, con el fin de llegar a los usuarios que usan la tecnología y buscan sus compras en internet, como son las páginas de OLX, Anuncios, MundoAnuncio, Anuncios Gratis, Anuncia Ecuador, QuéBarato!, Adoos

3.4.2 Promoción de ventas:

Se pretende motivar al cliente a que incremente el consumo en El Caldero y a que los prospectos empiecen a ser clientes. El objetivo es que por medio de incentivos de corto plazo, el actual cliente consuma más seguido y/o en mayor cantidad y por otra parte ganar nuevos clientes que se vuelvan en un futuro cercano leales consumidores.

Se manejará estrategias de penetración, una de ellas será premiar a quien ingrese a la página web y solicite por dicho medio información. Las opciones de premio irán variando de acuerdo a la campaña y fecha de la publicidad, ya que dependerá de si es durante por ejemplo, Fiestas de Quito, Navidad, Año Nuevo, San Valentín, Día de la Madre o Padre.

Todos los premios llevarán el logo e imagen corporativa de El Caldero, consistirá en por ejemplo: un sandwich envuelto en papel o funda, una caja con chocolates artesanales, jarro de cerámica, imanes para la refrigeradora, manteles de cocina o mandiles, jarro térmico para el café o porta vasos.

Al hacer obsequios se pretende dar a conocer a la empresa y que más personas tengan el teléfono, correo electrónico, página web de El Caldero. Además, en el caso del sandwich también se estará dando a probar el producto. Los ejecutivos de ventas serán quienes personalmente lleven el obsequio y en lo posible entreguen al cliente, aprovechando la oportunidad para entregar el portafolio de productos y servicios.

En la estrategia de promoción por medio de la página web, el fin será que el usuario ingrese y conozca lo que se ofrece, además de que se vaya posicionando la marca en la mente del consumidor; el usuario podrá acumular puntos al participar en los juegos disponibles, puntos que luego podrá canjear por jarros, porta vaso, imanes, etc.

La estrategia de promoción para la fuerza de ventas, será el premiar el esfuerzo por cumplimiento de objetivos por medio de comisiones.

3.4.3 Relaciones Públicas:

De las principales acciones que El Caldero realizará para incrementar las ventas serán las relaciones públicas, ya que por este vía se accederá a reuniones con las personas tomadores de la decisión de contratación del servicio y producto. La estrategia de relaciones públicas, es una opción económica y efectiva, ya que al tener contacto directo con el tomador de decisiones, el dinero invertido en el portafolio que se entregará tendrá más posibilidad de un resultado efectivo.

El objetivo es llegar a por ejemplo el Gerente de Recursos Humanos, para hacerle la entrega personal del portafolio de productos y servicios; lo cual mostrará la seriedad de la empresa y aportará con beneficios que complementarán el que además se entregue información vía correo electrónico.

3.5 Estrategia general de marketing:

Los resultados de investigación de mercado, indican que lo más importante para el cliente al momento de decidir contratar el servicio de catering empresarial, es la comodidad y calidad; dejando al precio en segundo plano.

Por tal motivo, se usará la estrategia de crecimiento intensivo propuesta por Philip Kotler, con el fin de aumentar las ventas por medio de la ganancia de

nuevos clientes que no contrataban el servicio o que acudían a la competencia y de que los actuales incrementen su consumo medio.

Se acudirá a la estrategia de penetración en el mercado del Norte de Quito, con los actuales productos de El Caldero, orientando los esfuerzos a ganar espacio en las empresas donde requieran contratar a partir de 15 almuerzos diarios y más de 15 menús de breaks semanales.²³

Basándose en las estrategias de Michael Porter, para lograr ser consumidos por más porcentaje del mercado, se usará la estrategia de Diferenciación, de forma que el cliente reciba un servicio que se convierta en una experiencia única y que genere lealtad. Para ello se ofrecerá un producto creativamente diseñado especialmente para cada cliente, cuidando de las necesidades de cada uno y además brindando un servicio al cliente que genere confianza y satisfacción.

El cliente al contratar el servicio tendrá una experiencia única, ya que no tendrá que preocuparse de nada en lo que respecta a la organización y desarrollo del evento, permitiéndole ser parte partícipe de la celebración. El Caldero podrá atender eventos contratados a última hora, entendiéndose última hora al no solicitar el servicio con 24 horas o más de anticipación.

En cuanto al producto, al ser almuerzos y breaks, los menús serán armados de acuerdo a la necesidad de cada cliente, los cuales pueden ser desde lo referente a un limitado presupuesto o a una necesidad de comida sofisticada y con requerimientos nutricionales o dietéticos; además que la presentación de los mismos mostrará la calidad y garantía en cuanto a los procesos.

En lo que respecta al cliente, desde que se genera el primer contacto del cliente con El Caldero, hasta incluso después del evento, la atención será agradable, amable y siempre ofreciendo asesoramiento en cuanto a las opciones de servicio y productos que ofrece El Caldero; para que el cliente esté seguro de que siempre estará contratando la mejor opción.

²³ <http://negociosi.com/estrategia-de-marketing.html>

3.6 Táctica de ventas:

Siendo el principal objetivo de El Caldero incrementar las ventas, se debe contactar la mayor cantidad de clientes potenciales y ofrecer más opciones de productos y servicios a los actuales.

Dado el mercado objetivo de El Caldero, se pretende tener como clientes al mayor número de por ejemplo Ministerios, Petroleras, Cámaras, Telefónicas, Empresas de Servicios Públicos, Aseguradoras, empresas industriales con plantas de producción local, empresas de venta de electrodoméstico, empresas de servicios, entre otras.

Para lograr el objetivo se acudirá un plan comercial de ventas, el cual consiste en los siguientes pasos:²⁴

- Conocer el mercado:

El cliente quiteño contrata el servicio catering por comodidad y calidad, dejando de forma secundaria al precio. Por un almuerzo el cliente está dispuesto a pagar entre \$3,5 y \$4, contratando de lunes a viernes, si es a domicilio pagará hasta \$0,50 adicional.

Por lo general se contrata para 25 o más empleados. En caso de que sea para más empleados se puede optar por bajar el precio de venta unitario, con el fin de abarcar volumen.

La forma de pago es a los 30 días de entregado el servicio y para cancelar se debe entregar una factura.

Para los breaks pagarán de \$2 a \$3 por persona, siendo que por lo general requieren el servicio para 15 o más personas.

- Definir el target:

El target del prospecto de cliente de El Caldero, es aquella empresa del Norte de Quito, que requiera proporcionar almuerzo a un mínimo de 25 empleados diarios y/o 25 breaks semanales, que disponga de presupuesto por almuerzo

²⁴ ecuador@grupospira.com

mínimo \$4 por persona al día y para un break de mínimo \$3 por persona. Cabe mencionar que por cantidad el precio unitario se puede bajar o incrementar.

- Planeación:

El plan de acción será identificar mediante llamada telefónica, correo electrónico o visita a aquellos prospectos que tengan la necesidad de contratar el servicio de catering empresarial, además de conseguir el contacto de la persona que toma la decisión y que tenga el presupuesto necesario.

Para conseguir 5 nuevos clientes en un año, será necesario poner en el mercado 25 propuestas, para lo cual se deberá hacer 125 visitas, las cuales saldrán de contactar a 625 prospectos por medio de llamadas telefónicas o correo electrónico.

Para conseguir dicho objetivo se requiere contactar al mes a 51 prospectos, es decir a 13 semanales o a 3 diarios. Por tal motivo el objetivo será que la persona encargada de ventas cumpla con dicha meta diaria.

- Prospección:

Consiste en generar contacto diario con el cliente o prospecto vía correo electrónico, llamada telefónica o visita, dar continuo seguimiento a lo largo del mes, para ir descartando y creando estrategias que faciliten el cierre de la venta con aquellos interesados. El ideal es que el prospecto permita al ejecutivo visitarle en sus oficinas, para presentar a la empresa y sus productos y servicios, para luego lograr el contrato.

- Cita con el cliente:

Para la cita, el ejecutivo deberá tener total conocimiento de la empresa, productos y servicios, así como ir preparado con el respectivo material impreso o de muestra dependiendo el caso.

- Propuesta comercial:

En la cita se pretende que el cliente se interese por trabajar con El Caldero, para lo cual se debe tener claro qué es lo que éste necesita, de forma que la propuesta comercial que presente al cliente, ya sea impresa o por correo electrónico, esté de acuerdo a su presupuesto y necesidad de servicios; siempre mostrando la oferta de valor de El Caldero.

- Negociación:

El ejecutivo deberá tener la destreza para manejar los diversos tipos de conflictos de ventas, responder inquietudes por medio de las varias técnicas de acuerdo al tipo de cliente, siempre destacando los beneficios de los productos y servicios, ventaja competitiva y diferenciación.

- Cierre de la venta:

Una vez hecha la negociación, se procederá al cierre de la venta, la cual será confirmada vía correo electrónico, carta de la empresa o verbalmente. Para garantizar el cierre será necesario tener un documento de respaldo, éste puede ser el correo electrónico, una factura o contrato.

3.7 Política de servicio al cliente y garantías:

El conjunto de todas las actividades que El Caldero deberá hacer para que el cliente disponga del producto y servicio de la forma como él lo desea, es decir, en el momento, lugar, precio y cantidad correcta para su satisfacción.

Para conseguir la mayor satisfacción del cliente, se deberá realizar periódicamente encuestas en las cuales se conozca la percepción sobre la calidad del servicio y comida, precios, tiempos de entrega, variedad en portafolio de productos y servicios. Además se deberá estar siempre pendiente de la competencia, para adelantarse ante iniciativas externas a las de El Caldero.

Para el adecuado seguimiento de los puntos débiles y fuertes de El Caldero, se fijarán los siguientes indicadores del nivel de servicio al cliente: ²⁵

- % de almuerzos efectivos: Cantidad de contratos de almuerzos / cantidad de propuestas de almuerzos
- % de breaks efectivos: Cantidad de contratos de breaks / cantidad de propuestas de breaks
- Plazo Medio de Entrega: Promedio de tiempo desde que el cliente contrata hasta la entrega del servicio y/o producto.
- % de excelente satisfacción: En un rango de malo, bueno, excelente; la cantidad de respuestas “excelente”/ cantidad total de respuestas
- % de bueno satisfacción: En un rango de malo, bueno, excelente; la cantidad de respuestas “bueno”/ cantidad total de respuestas
- % de malo satisfacción: En un rango de malo, bueno, excelente; la cantidad de respuestas “malo”/ cantidad total de respuestas

Los elementos necesarios para un adecuado servicio al cliente incluyen tener un contacto directo con quien toma las decisiones, así como con quienes se benefician directamente, corresponder a sus solicitudes sin hacerlos esperar, atendiendo a sus reclamos y cumplidos, aceptar sugerencias y siempre mantener las instalaciones de El Caldero listas para recibir la visita de cualquier cliente. ²⁶

El buen servicio al cliente ayudará a promocionar a la empresa, a fijar promociones y descuentos, aumentar ventas, así como optimizar el uso de recursos.

Se debe transmitir a todos los empleados de El Caldero la importancia de cada cliente, de forma que todos tengan la misma percepción y sea cual fuere su función dentro de la empresa, se esfuercen por mantener al cliente satisfecho.

²⁵[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf). Manual de Consulta Servicio al Cliente. PriceWaterhouseCoopers.

²⁶, 25 <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

Para conseguir que todos los empleados deseen satisfacer al cliente externo, se debe empezar con la satisfacción interna de los empleados. Desde la gerencia se debe motivar a los trabajadores para que sean leales a El Caldero y se logre mayor productividad, lo cual generará mayor valor agregado, mejor servicio al cliente y consecuentemente clientes leales, lo cual atraerá a nuevos prospectos y finalmente mayor utilidad.

El servicio al cliente debe darse en todas las etapas de venta y posventa, es decir que antes de ir a vender, todos los empleados de El Caldero ya deberán conocer cuáles son las políticas de servicio al cliente. Las políticas serán parte de un sistema flexible que incluya gestión por parte de todos los empleados; se debe lograr que dentro de El Caldero exista una cultura de servicio.

Se requiere que el sistema sea flexible para que las áreas de compras, producción, transporte y ventas estén organizadas, de forma que se adapten a la necesidad de cada cliente para que éste perciba que toda la empresa se esmera por su satisfacción.²⁷

Durante la venta se deberá ser sincero con el cliente en cuanto a tiempos de entrega, disponibilidad de productos y servicios, destacar los beneficios y por ende el precio. Se deberá transmitir claramente la información para no dar lugar a mal entendidos.

Después de la venta, cuando ya se entrega el servicio y producto, se deberá cumplir con todo lo ofrecido, además se debe manejar los reclamos y sugerencias; haciendo sentir al cliente que su opinión es valiosa y tomada en cuenta.²⁸

Cabe mencionar que según un estudio realizado por el Forum Corporation se destaca que: “De aquellos clientes que cambian de proveedores, el 40% lo hace por motivos de servicio...solamente un 8% lo hace por razones de precio o producto”.

27

[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

4 CAPÍTULO

DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

4.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

Actualmente El Caldero es una empresa que funciona bajo RUC a nombre de persona natural que no declara impuestos. Al ser administrada de manera informal, no tiene establecida una estructura organizacional ni un plan de marketing & ventas. No cuenta con una oficina formal, ya que funciona en el domicilio de la propietaria.

Actividades pendientes para el crecimiento de la empresa por medio del incremento de ventas son:

- Creación de un plan de marketing & ventas
- Pasar de estar a nombre de una persona natural, a constituir a El Caldero legalmente como empresa.
- Establecer una estructura organizacional
- Por medio de investigación de mercados conocer las preferencias en cuanto al hábito de consumo, gustos y preferencias.

4.2 Dificultades y riesgos

Actualmente El Caldero enfrenta la dificultad de conseguir contratos fijos, que sean de un monto de dinero considerable para afrontar los gastos fijos que implica una empresa formal.

Al estar todas las actividades centralizadas en una sola persona, ésta no tiene el recurso tiempo para coordinar todas las áreas, además al no ser una persona especializada en administración de empresas, hay áreas a las que no se les da la debida importancia.

El riesgo que corre El Caldero al ser una empresa informal pequeña, es la de solventar el costo del producto y servicio contratado sin un previo anticipo por

parte del cliente, que incluso una vez finalizado el contrato, se retrasa en el pago.

Como empresa pequeña, se enfrenta a competir contra empresas que tienen la capacidad de ofrecer el producto y servicio a un menor precio, por lo que El Caldero deberá diferenciarse por la calidad.

4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

La mejora a los productos actuales que El Caldero ofrece, consistirá en:

- Opciones de presentación:

En el caso de almuerzos que no incluyen el servicio en el lugar, actualmente se entrega en un envase plástico retornable o desechable, ambos con divisiones. La mejora consistirá en que el envase lleve el logotipo de El Caldero, lo cual beneficiará al cliente en el sentido de que sabrá que la empresa contratada es sería al tener visible toda la imagen corporativa.

- Formatos:

En el caso de breaks, se pretende ofrecer porciones más grandes de los estándares, en el caso de que el cliente lo requiera y el tipo de evento lo permita. Así mismo en el caso de almuerzos, se ofrecerá porciones sobretodo de carne y ensalada más grandes, para que además ese sea un diferencial de la competencia en cuanto a la calidad.

- Menús con productos orgánicos:

Tener en cuenta la procedencia y origen de los insumos, permitirá llegar a clientes con consciencia ambiental. Por tal motivo El Caldero destacará que tiene opciones de menús con productos nacionales y orgánicos, como por ejemplo, el uso de limones, mandarinas y aguacates orgánicos.

5 CAPÍTULO

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de operaciones

La estrategia incluirá procesos de producción, para lo cual se requieren recursos que serán transformados en productos que complementados con el servicio, procuren la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta que la estrategia de la empresa es diferenciarse de la competencia entregando calidad, a continuación detalle del sistema necesario para la producción:

- Insumos: capital de trabajo, equipo humano, plana de producción, maquinaria e insumos, conocimiento y tiempo.
- Transformación: tecnología de los equipos industriales, empleados, procesos, medios de transporte, envases, almacenamiento, inventario, control.
- Productos y servicios: al estar elaborados bajo estándares de calidad, con la garantía de que poseen todas las características requeridas por el cliente, se satisficará la necesidad.

Para conseguir la satisfacción total del cliente, será necesario identificar la cadena de valor y establecer las decisiones que se deberán tomar para una adecuada organización. El objetivo será elaborar productos y brindar un servicio de alta calidad, siendo eficientes en el uso de los recursos, para lograr diferenciarse de la competencia por la calidad de los productos y servicios.

Para lograr el objetivo son necesarias las siguientes actividades estratégicas que conducirán a una mejora continua y, desde el punto de vista del negocio, incremento de las ventas²⁹.

²⁹<http://www.slideshare.net/fcubillosa/estrategia-de-operaciones>. Título: Planificación estratégica de la producción. Lámina 21

5.2 Cadena de Valor:

Cuadro 5.1

Cadena de Valor

Infraestructura				
Finanzas				
Recursos Humanos				
Administración				
TIC's				
Logística Interna	Producción y Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente

Elaborado por: La Autora

5.2.1 Actividades secundarias:

a) Infraestructura:

Se arrendará un local ubicado en la zona industrial al norte de Quito, por el sector de Carcelén, de forma que la planta esté localizada cerca de empresas con plantas de producción y por ende, con obreros a quien alimentar a diario.

Al local se le adecuará con todas las maquinarias industriales necesarias como son: cocina, plancha freidora, horno, refrigeradora, congelador, extractor de olores, mesones de acero inoxidable y demás implementos y utensilios de cocina.

Además deberá tener un baño para el uso del personal, un lugar para el almacenamiento de alimentos, almacenamiento de útiles de limpieza, anaqueles para que los empleados guarden sus pertenencias.

Deberá contar también con un sitio para guardar los implementos y utensilios de cocina, así como empaques plásticos retornables y desechables, cubiertos,

vajilla, mantelería, cristalería y demás implementos usados para los almuerzos industriales.

b) Finanzas y Recursos Humanos:

La gerente general será la responsables de proveer toda la información necesaria a la empresa financiera sub contratada, para que ésta elabore todo lo referente a nómina y contabilidad de la empresa.

c) Administración:

Estará a cargo de la gerente general y sus funciones serán de proveer constante capacitación a los empleados, así como asegurar el bienestar social y económico de los trabajadores. Además deberá mantener los documentos en orden para entregar a la empresa financiera sub contratada. Será la responsable de aprobar el desembolso de dinero para compras de materia prima y actividades de marketing-ventas y servicio al cliente.

d) TIC's

La gerente general será la responsable de sub-contratar una empresa de sistemas de información y tecnología, que se encarguen de dar mantenimiento e instalación de antivirus y software en las computadoras de la gerente general y la persona de marketing-ventas y servicio al cliente.

5.2.2 Actividades primarias:

En base a las estrategias planteadas, se implementarán las siguientes políticas³⁰.

³⁰ <http://www.slideshare.net/fcubillosa/estrategia-de-operaciones>. Título: Planificación estratégica de la producción. Lámina 20

a) Logística Interna:

- Elaboración de menú mensual con el apoyo de la nutricionista, para ser entregado al cliente
- El menú será propuesto y podrá variar de acuerdo a las necesidades del cliente y a la disponibilidad de materia prima; en caso de que se encuentre escaso cierto ingrediente, se sustituirá por otro de igual calidad.
- Solicitud de compras diarias y semanal de materia prima
- Selección y negociación con proveedores y canales de distribución, con el fin de reducir el factor tiempo y dinero
- Despacho de materia prima hacia la planta
- Almacenamiento de materia prima
- La mayoría de la producción será realizada en la planta de El Caldero, en caso de ser necesario terminar de preparar cierto plato, se llevará los utensilios necesarios hasta donde el cliente

b) Producción y Operaciones:

Para la elaboración de productos, se tendrá en consideración procesos que implican los siguientes puntos:

- Capacidad:
 - La capacidad de la planta será para producir hasta 500 almuerzos y 500 breaks diarios.
 - El tiempo será un recurso muy importante, ya que dependiendo del producto contratado, la hora de inicio laboral podrá ser muy temprano en la mañana y hasta muy tarde en la noche.
 - La planta estará equipada con instalaciones industriales, con equipo de tecnología, con suficiente espacio para movilidad y mantención de los alimentos.

- Mano de Obra:

- Los empleados tendrán claro el orden de los procesos, para que cada uno tenga clara su responsabilidad y relación con el resto.
- Los ayudantes de cocina tendrán varias responsabilidades, serán constantemente capacitados y las nuevas contrataciones deberán tener conocimiento de cocina industrial.
- El salario de los empleados permanentes será el básico, quienes trabajen por evento, como son por ejemplo los meseros, se les pagará por evento mediante una factura.

- Calidad:

- Para asegurar la calidad, se capacitará constantemente a los empleados en cuanto a la preparación de los productos, uso de maquinaria, envasado y transportación de los productos.
- Empezará desde el primer contacto con el cliente, mediante un servicio de asesoramiento en cuanto al producto.
- Flexibilidad en la entrega de productos: atención de pedidos de última hora.

- Planificación de productos:

La adecuada estrategia de operaciones se verá reflejada en una eficiente productividad, ya que pretende genera mayores ingresos que gastos.³¹

- La producción será diaria y de acuerdo a la capacidad de la planta, para no incurrir en gastos de almacenamiento y así evitar desperdicios.
- La selección de proveedores, será en base a la calidad de los productos, precios, ubicación o capacidad de entrega a domicilio

³¹ <http://prof.usb.ve/nbaquero/PS4161%20Produccion%20de%20bienes%20y%20servicios.pdf>. Lámina 23

c) Logística interna:

El empaçado dependerá del producto:

- Empacado de almuerzos:

El tipo de empaque dependerá del contrato, el envase puede ser retornable o desechable. En caso de que sea envase retornable, se tendrá la ventaja de que los empaques cuentan con divisiones internas para que no se mezclen los alimentos. Si el envase es desechable, se deberá cuidar de que durante la manipulación y transportación no se mezcle la comida. Sea cual fuere el tipo de envase, la sopa siempre irá en un envase por separado, al igual que el jugo y postre.

- Empacado de breaks:

Dependiendo del menú y tipo de servicio, será o no necesario empaquetar.

Por ejemplo, en caso de que el break no incluya servicio y el producto sea un sandwich, éste deberá estar debidamente envuelto en una servilleta y empaçado en una funda plástica.

En otro ejemplo, en el caso de que el break incluya servicio y el menú sea bolón de verde, en el lugar donde se sirva el break estarán los bolones en un calentador para mantener la temperatura y se servirán en un plato de cerámica o desechable.

- Transportación

Los productos serán transportados en el carro de la empresa hasta donde el cliente. Los recipientes de almuerzos retornables o desechables, serán guardados en porta envases, para cuidar que no se riegue y mezcle la comida, además de mantener la temperatura.

En el caso de que los almuerzos vayan a ser servidos en las oficinas del cliente, se transportará en contenedores y calentadores la mayoría de la comida ya preparada; sin embargo habrá partes del menú que en algunos

casos se terminarán de preparar en el lugar de servicio, como son por ejemplo, ciertas ensaladas, con el fin de mantener la frescura.

- Entrega

La entrega de productos dependerá del tipo de contrato.

Si el contrato incluye servicio, habrá un representante de El Caldero en las oficinas del cliente, quien servirá los alimentos, ya sean almuerzos o breaks.

Si el contrato no incluye servicio, únicamente se dejará el producto donde el cliente, y éste será el responsable de entregar a quien corresponda dentro de su empresa.

d) Marketing y ventas:

- Investigación de mercados:

Constante análisis de precios de los productos de la competencia local, preferencias de los clientes, tendencias culinarias nacionales e internacionales, conocimiento del hábito de consumo por fecha del año.

Identificación de preferencias en cuanto a promociones propias y de la competencia, entendimiento de gustos alimenticios y tendencias nutricionales así como dietéticas.

- Publicidad:

La publicidad será principalmente vía envío de correos masivo, relaciones públicas, llamadas telefónicas y anuncios en medios impresos y on-line gratuitos.

Mediante relaciones públicas, el objetivo es lograr una reunión con la persona que toma la decisión de contratación, para entregarle directamente un portafolio con la presentación y disponibilidad de todos los servicios y productos que ofrece El Caldero.

El envío de correos electrónicos, pretende dar a conocer a la empresa y lo que ofrece. Por esta medio, se premiará a los usuarios, de forma que fomente el uso de la página y consecuentemente la promoción y publicidad de la empresa.

Los medios impresos y on-line gratuitos, son excelente opción por económicos y masivos. Dichos medios permiten llegar tanto a los cibernautas que acostumbran a buscar servicios vía internet y a quienes prefieren enterarse de los servicios por medio de revistas de negocios o familiares.

- Promoción:

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, se crearán promociones de temporada, de forma que en los meses de menos demanda, se incentive el consumo. Por otra parte, durante todo el año se deberán crear promociones que fidelicen al cliente, para que en los meses de mayor consumo sea a El Caldero a quien prefieran contratar.

Habrá promociones de penetración y fidelización con el fin de llegar a más clientes, sean éstos nuevos en el mercado o ganados de la competencia y que al momento de contratar sea El Caldero la primera y mejor opción. La penetración y fidelización se logrará mediante promociones de tiempo limitado como por ejemplo:

Si el cliente contrata por tres meses almuerzos para 50 personas, durante el primer mes, recibirá 1 almuerzo diario adicional totalmente gratis; con el fin de generar prueba.

Por la contratación de cierta cantidad de almuerzos mensuales, se entregará un break desayuno para dos personas; de esta forma además se genera que el cliente pruebe otros productos de la empresa.

Si en el mes contrato el servicio de almuerzos, alguno de los empleados cumple años, el cumpleaños recibirá un desayuno o un pastel para compartir con los compañeros de trabajo.

e) Servicio al Cliente:

- Encuestas de satisfacción

Se llevará un constante seguimiento de la satisfacción del cliente, por medio de encuestas se dará a conocer la percepción del cliente en cuanto al precio, cantidad, calidad, sabor y variedad; además se medirá el índice de propuestas efectivas. Para lograr la efectividad de la satisfacción se dará un seguimiento continuo por medio de un servicio post-venta.

- Mejora continua

El conocer lo que el cliente percibe del producto y servicio, permitirá mejorar continuamente para seguir diferenciándose de la competencia; para lo cual se deberá realizar constante investigación de mercados.

Para lograr una mejora continua, se dará continuo seguimiento al proceso de producción, de forma que se garantice la entrega a tiempo de los productos, a la temperatura adecuada, con buena presentación, con las necesidades nutricionales o dietéticas.

- Manejo de reclamos

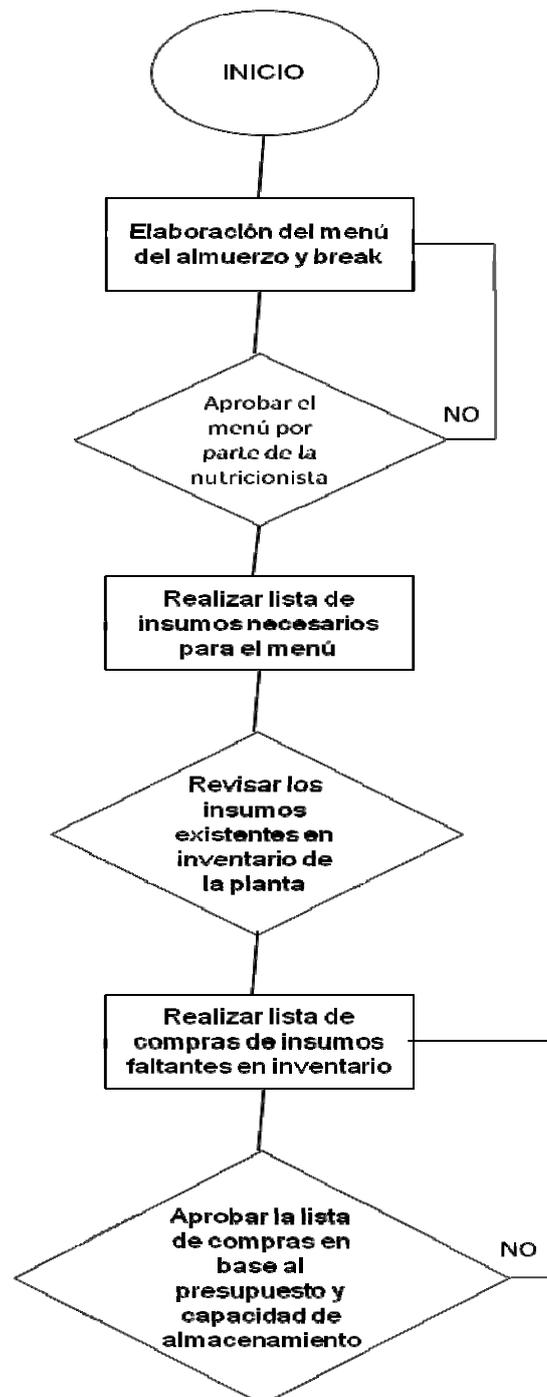
Para mantener la satisfacción del cliente, es necesario hacerle sentir importante y tomado en cuenta, que éste perciba que su opinión es tomada en cuenta y que El Caldero se preocupa por su satisfacción. Por tal motivo, cuando los clientes presenten reclamos, se deberá hacer el debido seguimiento y ofrecer una compensación que permita mantener la fidelidad del cliente hacia la empresa.

5.3 Ciclo de operaciones:

Diagramas de Flujo:

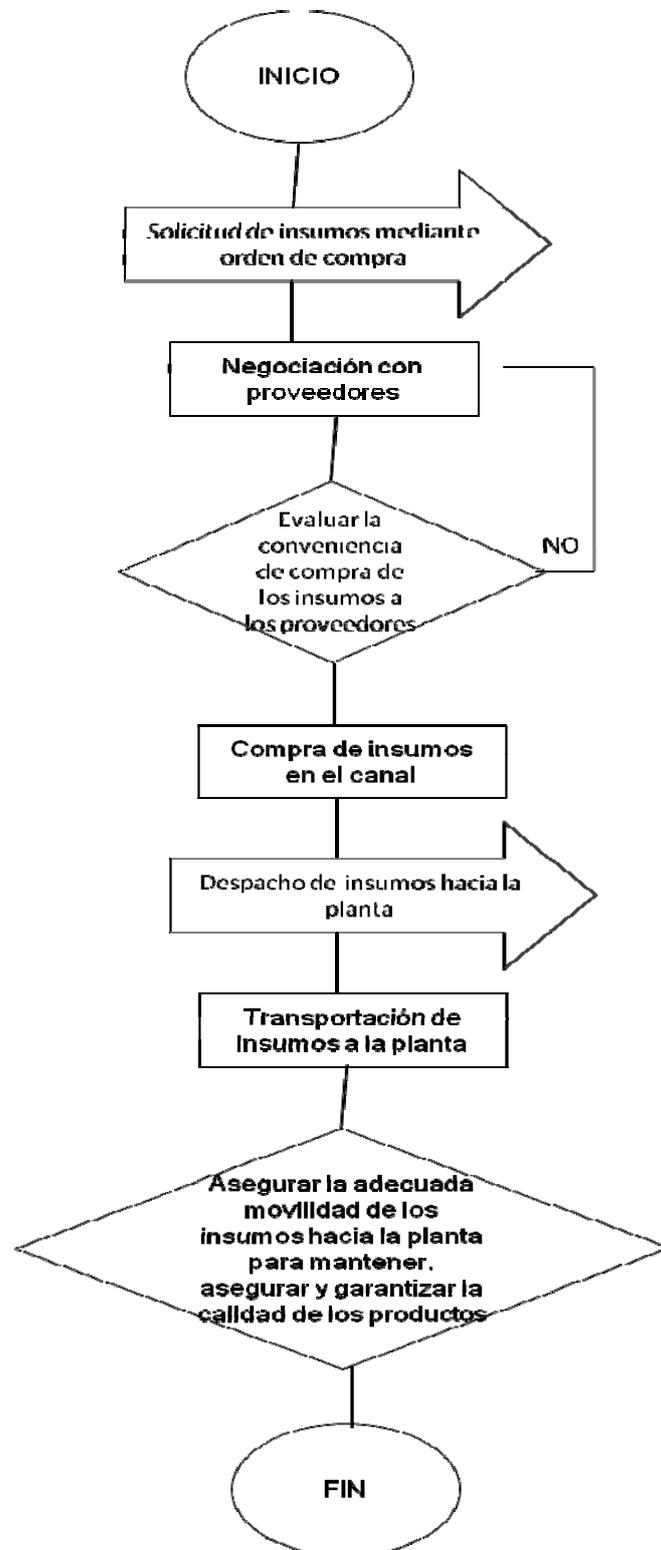
Cuadro 5.2

Elaboración del menú de almuerzo y break



Cuadro 5.3

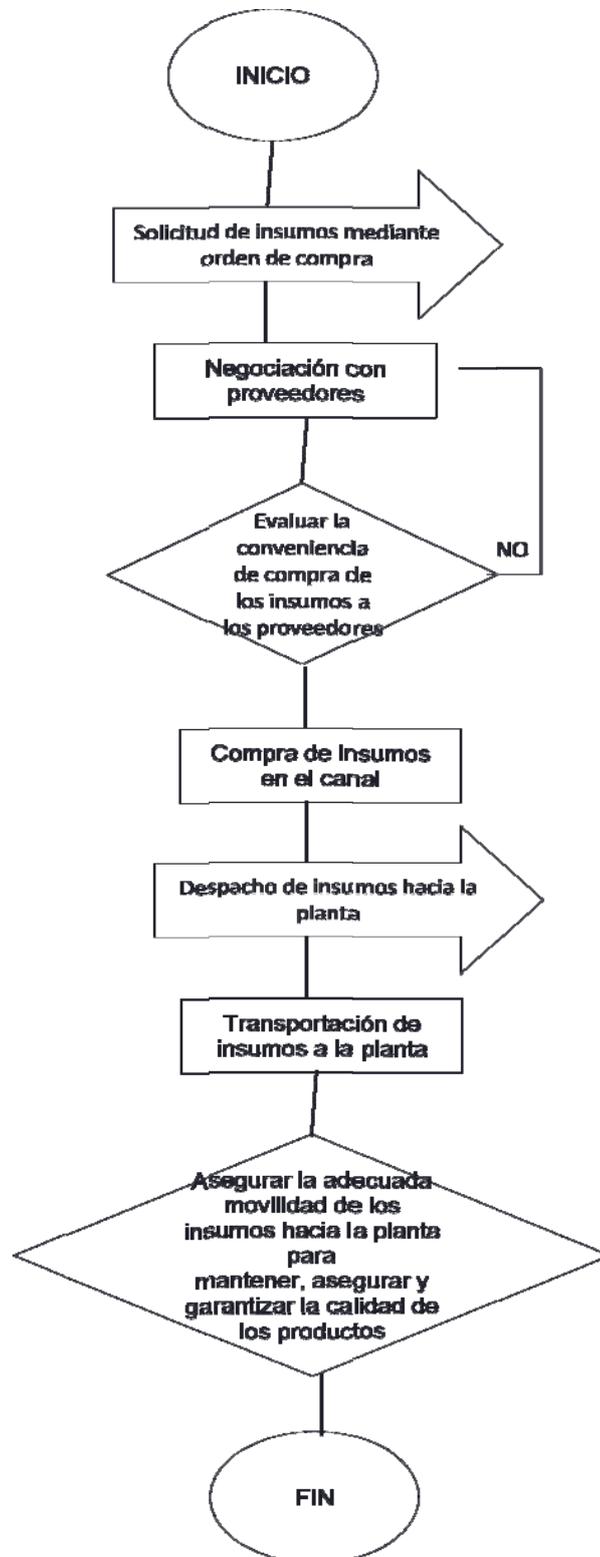
Procesos de compras de insumos



Cuadro 5.4**Recepción de insumos en la planta y elaboración de productos**

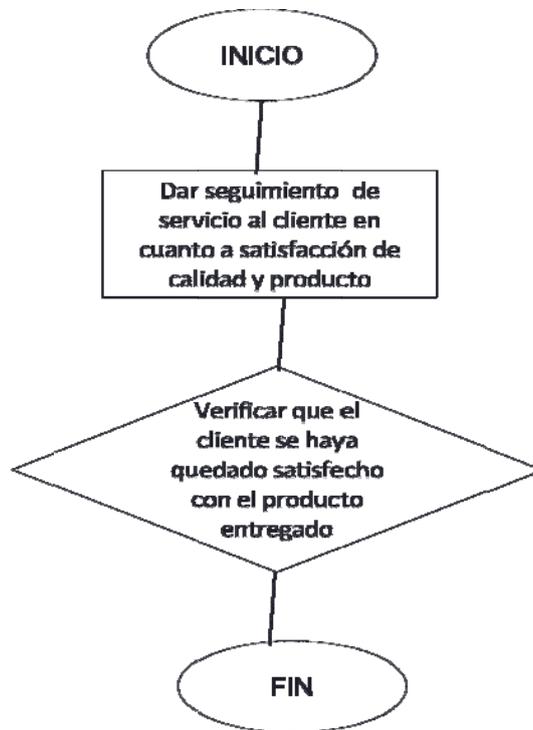
Cuadro 5.5

Proceso de empaclado de productos y transportación a donde el cliente



Cuadro 5.6

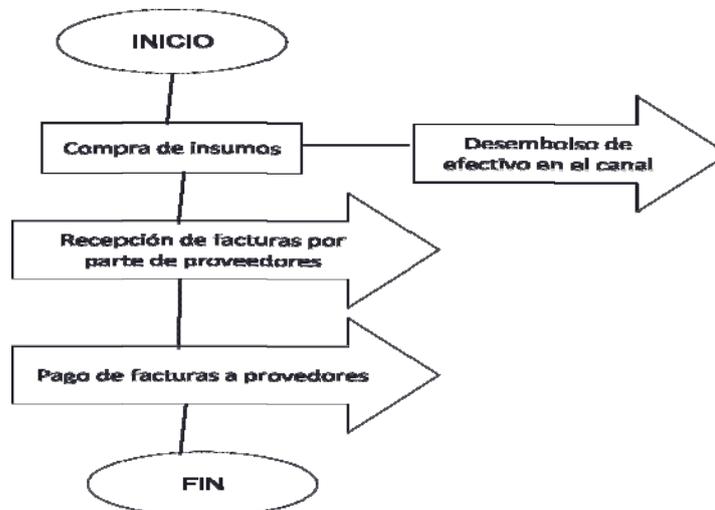
Proceso de servicio al cliente



Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.7

Proceso de pago a proveedores



Elaborado por: La Autora

5.4 Requerimientos de equipos y herramientas

Actualmente la empresa cuenta con maquinaria, con la cual ha venido trabajando a lo largo de seis años. Sin embargo, para el constante crecimiento y eficiencia de procesos, es necesario realizar ciertas adquisiciones que facilitarán el trabajo.

El Caldero actualmente cuenta con los siguientes equipos y herramientas, activos fijos valorados en \$9.694,5:

- 2 Cocinas industriales
- 3 Tanques de gas industrial
- Línea de servicio (mesa caliente)
- 3 Calentadores de comida
- Accesorios y utensilios de cocina
- Una licuadora
- Un Microondas
- Una refrigeradora
- Una lavadora de platos
- 150 Envases de plástico retornables
- Envase transportador de envases plásticos retornables
- Dos cafeteras
- Vajilla para 150 personas
- Cristalería para 150 personas
- Cubiertos para 150 personas
- Uniformes para 3 empleados
- Mantelería para Coffee Breaks

Ver Anexo 3: Actuales activos fijos de El Caldero, hace referencia al Anexo de Maquinaria y Oficina, en el cual se detalla el valor de las instalaciones de la actual planta

Equipos y herramientas requeridas para la eficiencia de los procesos, valorados en \$5.180,0:

- Un horno industrial
- Un congelador
- Una plancha freidora industrial
- Dos Campanas extractoras de olores
- Dos licuadoras

5.5 Instalaciones y mejoras

Se requiere un cuarto al cual llamaremos cocina, para tener suficiente espacio para cocinar, armar los platos o envases y almacenar los alimentos.

Por lo tanto, se deberá adecuar una cocina que cuente con instalación para dos cocinas industriales con campana extractora de olores, un horno industrial, una refrigeradora, un congelador, un microondas, dos licuadoras y demás utensilios y accesorios de cocina.

Deberán existir dos alacenas donde se almacenará los alimentos, insumos y materiales de cocina. Adicionalmente se destinará un anaquel para guardar la vajilla, cristalería, cubiertos, mantelería, calentadores, envases, porta envases y uniformes. En otro anaquel se guardará los instrumentos de limpieza diario. Se requiere también un armario para guardar los utensilios y accesorios de cocina.

Deberá haber dos mesones de acero inoxidable, que servirán para la preparación de la comida y posteriormente para el armado de platos o envasado. Se requiere de dos lavabos suficientemente grandes para facilitar la limpieza de ollas industriales. Existirá también un lugar para la basura, donde se pueda ubicar cuatro envases, para clasificar los desechos en plástico, vidrio, orgánico y papel.

En base a lo antes descrito, para implementar la adecuación de la planta se requiere una inversión de \$9.300, que incluye:

- Alacena para alimentos
- Anaquel para utilería
- Anaquel de limpieza
- Armario de utensilios
- Acero inoxidable para el mesón
- Lavabos
- Pisos
- Paredes
- Tuberías

5.6 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La planta está localizada por el sector de Carcelén, se arrendará un local al cual se le pueda adecuar para lograr aumentar la capacidad de producción y poder abastecer el incremento en las ventas. Se adecuará la planta con todas las instalaciones industriales mencionadas anteriormente; con el fin de ofrecer un mejor servicio, optimizar los recursos y lograr eficiencia en los procesos y servicio al cliente.

5.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Lo óptimo será manejar un inventario semanal debido a las siguientes razones:

- El espacio físico disponible tendrá la capacidad para almacenar la cantidad de alimentos necesarios para una semana.
- No habrá necesidad de contar con un espacio demasiado grande destinado a bodegaje.
- Disminución de desperdicios y desechos de insumos por descomposición.

- Las compras para una semana podrán ser movilizadas en el auto de la de la empresa, por lo cual no habrá necesidad de incurrir en costos adicionales de movilización.
- El contar con insumos frescos, garantizará la calidad de los productos.

De acuerdo a lo antes mencionado y a la cantidad de contratos fijos que por mes tenga El Caldero, las compras se harán semanales.

Teniendo en cuenta que el almacenamiento y manejo de inventario será semanal, además de las mejoras realizadas a la planta, El Caldero tendrá capacidad de almacenar inventario diario para atender hasta 500 almuerzos y 500 breaks diarios.

En caso de que se cuente con contratos que semanalmente implique entregar más de la cantidad antes mencionada, las compras se harán diarias o alternadas durante la semana, de forma que haya espacio para almacenar los alimentos.

5.8 Aspectos regulatorios y legales

Anteriormente se mencionó que según lo indicado por Jorge López, en caso de que el negocio esté orientado únicamente al servicio de catering, sin tener un restaurante, el único documento legal necesario es el RUC.

Sin embargo, para ofrecer mayores garantías a los clientes, El Caldero además obtendrá el permiso del Ministerio de Salud, para el cual deberá además tener anticipadamente el permiso de los Bomberos.

El contar con dichas regulaciones, servirá para ganar la confianza de los clientes y prospectos, quienes podrán conocer las instalaciones de El Caldero y constatar que los permisos obtenidos son legales.

Para obtener el permiso del Ministerio de Salud:

- Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía del propietario
- Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Plano del establecimiento a escala 1:50
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

Para obtener el permiso del Cuerpo de Bomberos:

- Presentar Solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de Factura de compra de Extintores o de recarga de estos a nombre del propietario.
- Inspección de las Instalaciones y de seguridad contra incendios por parte de un inspector designado por el cuerpo de bomberos.
- Se debe cumplir con las condiciones dadas por el inspector para emitir el permiso de funcionamiento.

6 CAPÍTULO

EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura organizacional

De acuerdo a los conceptos de organización simple planteados por Mintzberg, una adecuada estructura organizacional permitirá coordinar, desarrollar y evaluar las diversas actividades diarias de los empleados de El Caldero, para que todo el personal esté consciente de la importancia de una buena comunicación y relación entre áreas, para lograr el objetivo común de incrementar las ventas.³²

Para tener claro la línea de comunicación entre áreas, se establecerán funciones jerárquicas, el criterio que se usará será el de competencias y las áreas departamentales serán por funciones o procesos. Cada funcionario conocerá claramente sus responsabilidades y objetivos, para que puedan ser evaluados y cuantificados.³³

De acuerdo a los tipos de organización según Mintzberg, El Caldero está regido por adaptación mutua, dentro de una estructura informal simple. La propietaria de El Caldero será la gerente general de la empresa, ella comunicará directamente al resto de trabajadores las respectivas responsabilidades.

Las responsabilidades de Marketing & Ventas y Producción & Logística, estarán a cargo de empleados de la empresa, que a la vez tendrán a cargo respectivamente un vendedor y ayudantes de cocina.

La administración de las Finanzas y Recursos Humanos, así como la asesoría de la Nutricionista, serán servicios sub-contratados.

³² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

³³ <http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional>

De dicha forma se llega a la siguiente estructura empresarial:

Cuadro 6.1

Estructura empresarial



Elaborado por: La Autora

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

El personal clave que estará en nómina será el Gerente General, quien estará encargada del área de las actividades secundarias administrativas y del área de Producción & Logística. También estará en nómina otra persona a cargo del área de Marketing & Ventas. Fuera de nómina, estará la empresa encargada de las Finanzas y Recursos Humanos, empresa la cual se tercerizará.

A continuación detalle de las responsabilidades de las personas a cargo de las distintas áreas departamentales de El Caldero.

a) Producción y Logística:

- Elaboración de variado y nutritivo menú mensual, con innovadoras recetas y tendencias.
- Trabajo conjunto con la nutricionista sub-contratada para elaborar el menú.
- Elaborar lista de compras diaria y semanal necesaria, cuidando que se eviten desperdicios y desechos por descomposición de los alimentos.
- Selección y negociación con proveedores de materia prima.
- Selección de canales de distribución de materia prima como autoservicios, distribuidores y mercados.
- Transportar la materia prima hacia la planta de producción.
- Almacenamiento y mantenimiento de materia prima.

- Elaboración de productos con las debidas especificaciones dietéticas y nutricionales solicitadas por el cliente, asegurando la calidad.
- Transportar los productos y entregar en perfectas condiciones al cliente.
- Comunicar requerimientos de nueva maquinaria y utensilios de cocina, para alcanzar una producción eficiente.

b) Marketing & Ventas:

- Constante investigación de mercado, para conocer la competencia local y externa (fuera de Quito) y tendencias internacionales.
- Análisis del hábito de consumo de clientes y prospectos, identificar tendencias de consumo que permitan adecuada creación de promociones y publicidad.
- Implementar la táctica de ventas y política de servicio al cliente, propuesto en el Plan de Marketing.
- Lanzamiento de campañas publicitarias atractivas que impulsen la promoción de ventas.
- Responsable de la implementación de la página web de El Caldero, así como su constante actualización.

c) Recursos Humanos:

- Temas relacionados con el IESS: roles de pago, vacaciones, beneficios de ley, horas extras.
- Elaboración e inscripción de contratos en el Ministerio de Trabajo.
- Encargada de llevar la contabilidad de la empresa y manejo de temas relacionados con el SRI.

d) Gerente General:

- Responsable de conducir el proceso de selección de personal.
- Velar por el bienestar económico y social de los empleados.
- Proveer continua capacitación a empleados.
- Manejo del archivo de documentación del personal y tercerizados.
- Actividades administrativas

e) Nutricionista:

- Colaboración en la elaboración del menú mensual para el cliente, cuidando que el almuerzo o breaks cumpla con las necesidades nutricionales y dietéticas solicitadas.

6.3 Políticas de empleo y beneficios

Mediante la política de empleo y beneficios, se establecerá las conductas que la empresa espera de los empleados, así como las normas que deberán cumplir ambas partes. De ésta forma se pretende uniformizar el trato para eliminar favoritismos, que en un futuro, puedan crear inconformidades y mal ambiente laboral.³⁴

A continuación detalle de las políticas:

a) Política de Enfermedad:

Cuando el empleado presente cierta enfermedad, por la cual requiera ausentarse del trabajo, los días de ausentismo serán reconocidos y pagados, siempre y cuando presente un certificado médico sellado por el IESS.

b) Política de calamidad doméstica:

En caso de que el empleado tenga hijos menores de edad, que presenten cierta enfermedad, gozarán de permiso laboral por los días que la ley otorgue en su momento, debiendo presentar el respectivo certificado médico del hijo(a) entregado por el doctor.

Si el empleado sufriera alguna calamidad doméstica, como por ejemplo, incendio, derrumbe, fuga de agua, cambio de domicilio, entre otras, dispondrá de los días permisibles de acuerdo a la ley de trabajo vigente.

³⁴ <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>. Título: Políticas Laborales de la Empresa. Autor: Gregorio Billikopf Encima

En el caso de que el empleado tenga hijos menores de edad y deba asistir a reuniones o atender temas colegiales, podrá ausentarse del trabajo por horas, previo aviso anticipado, siempre y cuando no implique retraso de los procesos productivos.

Por muerte de familiares, se aplicará los días de permiso laboral según la Ley de Trabajo vigente.

c) Política de compensaciones:

Los empleados podrán solicitar adelanto de sueldo, una única vez por mes y hasta el 50% de su salario mensual; monto que será descontado al 100% en el pago del sueldo del siguiente mes.

El empleado que desee aplicar a dicho beneficio, deberá comunicar el requerimiento al encargado de la administración y éste le indicará si la empresa cuenta o no con capital disponible, para que el solicitante acceda al adelanto.

d) Política de horarios de trabajo:

El horario de trabajo cotidiano será de 8 horas diarias. En caso de ser necesario atender eventos que requieran trabajar más horas diurnas o nocturnas, se aplicará el pago de horas extras de acuerdo a la ley del código de trabajo vigente.

e) Políticas de uniformes:

Para garantizar la calidad de los productos y la seguridad de los empleados, todos los empleados que trabajen en la cocina, deberán usar el uniforme completo, el cual incluirá: mandil, guantes, gorra de pelo y mascarilla.

f) Políticas de crédito al cliente:

Como empresa pequeña, El Caldero debe establecer políticas que le permitan mantener su estabilidad económica, teniendo en cuenta que la mayoría de

clientes no entregan anticipos y además tardan incluso más de un mes en cancelar la factura.

Por tal motivo, se establecerá un convenio de pago con el cliente, en el cual se estipule que el pago por el servicio de catering será a los 15 días o máximo 30 días después de entregada la factura. En caso de que el cliente se retrase en el pago mensual de la factura, primero se tratará de resolver el problema mediante el diálogo directo, en caso de que el incumplimiento del pago persista, se suspenderá el servicio.

7 CAPÍTULO

CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner en marcha las mejoras propuestas:

a) Actividades de Promoción y Publicidad

- Reunión con la empresa que elaborará la página web, para acordar el contenido de la misma.
- Compra de base de datos de correos electrónicos de empleados de empresas quiteñas.
- Definir con la agencia de publicidad el diseño del HTML para el correo electrónico.
- Selección de material POP para promoción de ventas.
- Creación de campañas promocionales que impulsen las ventas por fecha del año.

b) Actividades de Ventas:

- Elaboración del plan estratégico de prospección.
- Seguimiento de los usuarios de la página web que soliciten información por dicho medio.
- Envío de correos electrónicos masivos.
- Mediante relaciones públicas, dar a conocer el portafolio de productos y servicios.
- Analizar el índice de propuestas efectivas, para reaccionar a tiempo por medio de un plan promocional y publicitario.

c) Actividades de servicio al cliente:

- Cuantificar los resultados de las encuestas de medición de satisfacción al cliente.
- Elaborar un plan de manejo de reclamos.

d) Actividades de operaciones y producción:

- Elaborar lista de compras diaria y semanalmente, de acuerdo a los contratos actuales.
- Convenios con proveedores claves de insumos de trabajo.
- Compra de equipamiento faltante necesario para la eficiencia de los procesos.
- Construcción de la readecuación de la actual planta

e) Actividades regulatorias y legales:

- Obtener el permiso del Cuerpo de Bomberos
- Obtener el permiso de Ministerio de Salud
- Obtener el permiso del Municipio

f) Actividades de estructura organizacional:

- Comunicar a los encargados de cada área departamental cuáles son sus responsabilidades y objetivos.
- Comunicar al personal cuáles son las políticas de empleo.

8 CAPÍTULO

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

a) Supuesto:

Incumplimiento de entrega de materia prima por parte de los proveedores.

- **Criterio:**

El contar con proveedores y fechas establecidas de entrega de materia prima, permite una eficiencia en optimización de recursos; sin embargo en caso de que uno de los proveedores falle en la entrega, se acudirá al punto de venta más cercano para abastecerse de la materia prima faltante, de forma que la producción no se pare.

Para evitar incumplir con las entregas al cliente por falta de material, la solicitud de compras deberá hacerse tomando en cuenta los imprevistos, de forma que si falla el proveedor, se tenga tiempo para abastecerse por medio de otro canal.

b) Supuesto:

Incumplimiento de pago por parte del cliente.

- **Criterio:**

Cuando el cliente incumpla con el pago por primera vez, se incurrirá al diálogo para llegar a un acuerdo de pago. En caso de que el cliente incumpla el acuerdo de palabra y siga excediéndose en la falta de pago, se procederá a suspender el servicio.

Ya que el incumplimiento de pago, afecta económicamente a El Caldero, se deberá contar con un capital rotativo que permita sustentar el resto de negocios con otros clientes, así como el pago de gastos fijos.

c) Supuesto:

No renovación de contratos por parte del cliente.

- **Criterio:**

Mediante la constante medición de satisfacción al cliente, investigación de mercados y buenas relaciones con el contacto de la empresa cliente, El Caldero podrá conocer si el cliente renovará o no el contrato; lo cual permitirá tomar medidas preventivas, para que cuando ya no se cuente con el ingreso económico proveniente de dicho contrato, ya se haya conseguido otro o esté avanzada la prospección de impulso de nuevas ventas.

d) Supuesto:

Disgusto del cliente en cuanto a la calidad del producto o servicio.

- **Criterio:**

Por medio de un adecuado control y manejo de reclamos, El Caldero realizará acciones que mantengan la fidelidad del cliente y la confianza, lo cual se logrará por medio de compensaciones como obsequios de productos, descuento en precios, disculpas por escrito o en persona.

e) Supuesto:

Amenaza de entrada de nueva y actual competencia.

- **Criterio:**

Para marcar la diferencia con la competencia en cuanto al servicio y calidad, se hará constante investigación de mercados, para identificar la disponibilidad de pago de los clientes y establecer convenientes precios relacionados con la calidad de los productos y servicios.

La investigación de mercado, también permitirá estar constantemente al tanto de las tendencias de consumo de los clientes, de forma que se les ofrezca lo que buscan.

9 CAPÍTULO

PLAN FINANCIERO

9.1 Fuentes de ingresos:

Cuadro 9.1

Fuente de ingresos anual por escenario

Semanas al Año	220					
	N° Empresas (Clientes)	Ventas \$ por Almuerzos y Breaks				
Escenarios		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	2	\$ 374.000,00	\$ 561.000,00	\$ 748.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.122.000,00
Esperado	5	\$ 880.000,00	\$ 1.056.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.408.000,00	\$ 1.584.000,00
Optimista	8	\$ 1.320.000,00	\$ 1.485.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.815.000,00	\$ 1.980.000,00

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 4: Proyección de Ventas Anuales: Detalle de proyección de ventas anuales separado por almuerzos y breaks en dólares y unidades.

9.2 Costos fijos y variables:

Cuadro 9.2

Costos fijos y variables por producto y escenario

Productos	Costos Unitarios por Productos y Escenario			
	cantidad	Escenario Esperado	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Almuerzos	1	2,76	2,925	2,6
Breaks	1	2,44	2,6	2,275
TOTAL		5,20	5,53	4,88
Promedio Costo Almuerzo+Break		2,60	2,76	2,44

	Costos Anuales por Ventas Proyectadas				
	ESCENARIO ESPERADO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos	\$ 303.875,00	\$ 364.650,00	\$ 425.425,00	\$ 486.200,00	\$ 546.975,00
Breaks	\$ 268.125,00	\$ 321.750,00	\$ 375.375,00	\$ 429.000,00	\$ 482.625,00
\$	572.000,00	686.400,00	800.800,00	915.200,00	1.029.600,00

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 5: Costos: Detalle de Costos anuales por ventas proyectadas en los escenarios pesimista y optimista.

9.3 Gastos:

Cuadro 9.3

Resumen de Gastos

Resumen de gastos ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 8.160,00	\$ 8.486,40	\$ 8.825,86	\$ 9.178,89	\$ 9.546,05
Gasto nómina	\$ 93.972,40	\$ 92.441,36	\$ 96.065,09	\$ 99.833,78	\$ 103.753,21
Gasto servicios basicos	\$ 7.080,00	\$ 7.363,20	\$ 7.657,73	\$ 7.964,04	\$ 8.282,60
Gasto suministros y fungibles	\$ 1.080,00	\$ 1.123,20	\$ 1.168,13	\$ 1.214,85	\$ 1.263,45
Gasto publicidad y promoción	\$ 670,00	\$ 703,50	\$ 738,68	\$ 775,61	\$ 814,39
Gasto de arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad	\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gasto depreciación	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto amortización	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos mantenimiento planta	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
Total Gastos	\$ 121.370,92	\$ 126.257,38	\$ 130.555,65	\$ 135.026,20	\$ 139.675,95

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 6: Gastos: Detalle de Gastos anuales por escenario pesimista y optimista. Desglose de gastos de servicios básicos, suministros & fungibles, publicidad & promoción.

9.4 Margen bruto y margen operativo:

Cuadro 9.4

Margen bruto y margen operativo anual por escenario

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESPERADO					
MARGEN BRUTO	\$ 214.027,60	\$ 277.158,64	\$ 335.134,91	\$ 392.966,22	\$ 450.646,79
MARGEN OPERATIVO	\$ 200.069,08	\$ 262.840,22	\$ 320.441,85	\$ 377.883,20	\$ 435.157,83
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 36.927,60	\$ 103.908,64	\$ 165.734,91	\$ 227.416,22	\$ 288.946,79
MARGEN OPERATIVO	\$ (78.037,75)	\$ (15.484,67)	\$ 42.441,49	\$ 100.066,07	\$ 157.376,97
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 1.125.891,65	\$ 1.245.049,65	\$ 1.368.040,12	\$ 1.491.315,82	\$ 1.614.888,21
MARGEN OPERATIVO	\$ 986.518,11	\$ 1.100.264,16	\$ 1.218.487,84	\$ 1.336.805,31	\$ 1.455.220,32

Elaborado por: La Autora

9.5 Estado de resultados:

Cuadro 9.5

Estado de resultados anual por escenario con y sin financiamiento

Estado de Resultados	Escenario ESPERADO				
	Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 880.000,00	\$ 1.056.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.408.000,00	\$ 1.584.000,00
Costo de ventas	\$ 665.972,40	\$ 778.841,36	\$ 896.865,09	\$ 1.015.033,78	\$ 1.133.353,21
Utilidad bruta	\$ 214.027,60	\$ 277.158,64	\$ 335.134,91	\$ 392.966,22	\$ 450.646,79
Administrativos	\$ 8.160,00	\$ 8.486,40	\$ 8.825,86	\$ 9.178,89	\$ 9.546,05
Depreciaciones	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Amortizaciones	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Publicidad y Promoción	\$ 670,00	\$ 703,50	\$ 738,68	\$ 775,61	\$ 814,39
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 13.958,52	\$ 14.318,42	\$ 14.693,05	\$ 15.083,02	\$ 15.488,96
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 200.069,08	\$ 262.840,22	\$ 320.441,85	\$ 377.883,20	\$ 435.157,83
Participación laboral 15%	\$ 30.010,36	\$ 39.426,03	\$ 48.066,28	\$ 56.682,48	\$ 65.273,68
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 170.058,72	\$ 223.414,19	\$ 272.375,58	\$ 321.200,72	\$ 369.884,16
Impuesto a la Renta 25%	\$ 42.514,68	\$ 55.853,55	\$ 68.093,89	\$ 80.300,18	\$ 92.471,04
Utilidad Liquida	\$ 127.544,04	\$ 167.560,64	\$ 204.281,68	\$ 240.900,54	\$ 277.413,12
Política de Reinversión	\$ 38.263,21	\$ 50.268,19	\$ 61.284,50	\$ 72.270,16	\$ 83.223,94
Dividendos	\$ 89.280,83	\$ 117.292,45	\$ 142.997,18	\$ 168.630,38	\$ 194.189,18

Estado de Resultados	Escenario ESPERADO				
	Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 880.000,00	\$ 1.056.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.408.000,00	\$ 1.584.000,00
Costo de ventas	\$ 665.972,40	\$ 778.841,36	\$ 896.865,09	\$ 1.015.033,78	\$ 1.133.353,21
Utilidad bruta	\$ 214.027,60	\$ 277.158,64	\$ 335.134,91	\$ 392.966,22	\$ 450.646,79
Administrativos	\$ 8.160,00	\$ 8.486,40	\$ 8.825,86	\$ 9.178,89	\$ 9.546,05
Depreciaciones	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Amortizaciones	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Publicidad y Promoción	\$ 670,00	\$ 703,50	\$ 738,68	\$ 775,61	\$ 814,39
Intereses	\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Total Gastos	\$ 14.249,82	\$ 14.547,04	\$ 14.858,17	\$ 15.183,81	\$ 15.524,58
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 199.777,78	\$ 262.611,60	\$ 320.276,73	\$ 377.782,41	\$ 435.122,21
Participación laboral 15%	\$ 29.966,67	\$ 39.391,74	\$ 48.041,51	\$ 56.667,36	\$ 65.268,33
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 169.811,12	\$ 223.219,86	\$ 272.235,22	\$ 321.115,05	\$ 369.853,88
Impuesto a la Renta 25%	\$ 42.452,78	\$ 55.804,96	\$ 68.058,81	\$ 80.278,76	\$ 92.463,47
Utilidad Liquida	\$ 127.358,34	\$ 167.414,89	\$ 204.176,42	\$ 240.836,29	\$ 277.390,41
Política de Reinversión	\$ 38.207,50	\$ 50.224,47	\$ 61.252,92	\$ 72.250,89	\$ 83.217,12
Dividendos	\$ 89.150,84	\$ 117.190,43	\$ 142.923,49	\$ 168.585,40	\$ 194.173,29

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 7: Estado de Resultados: Detalle del Estado de Resultados anual por escenario pesimista y optimista, cada escenario en el caso de apalancamiento y sin apalancar.

9.6 Balance general:

Cuadro 9.6
Balance General anual apalancado y desapalancado

Balance General Apalancado			
Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 116.083,09	PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.785,20
Caja/Bancos	\$ 116.083,09	Interes Préstamo	\$ 4.785,20
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 23.609,38	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 19.775,83
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ 19.775,83
Depreciación	\$ 969,45		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 406,67		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 41,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 930,00	TOTAL PASIVOS	\$ 24.561,04
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 518,00	Capital Social	\$ 27.094,22
(-) Depreciación acumulada	\$ 2.865,12	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 127.358,34
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.113,62	Dividendos	\$ 89.150,84
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 38.207,50
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 2.263,40	TOTAL PATRIMONIO	\$ 154.452,55
TOTAL ACTIVOS	\$ 140.806,09	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 179.013,59
Balance General Desapalancado			
Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 116.083,09	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 116.083,09	Interes Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 23.609,38	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 969,45		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 406,67		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 41,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 930,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 518,00	Capital Social	\$ 51.655,25
(-) Depreciación acumulada	\$ 2.865,12	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 127.358,34
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.113,62	Dividendos	\$ 89.150,84
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 38.207,50
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 2.263,40	TOTAL PATRIMONIO	\$ 179.013,59
TOTAL ACTIVOS	\$ 140.806,09	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 179.013,59

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 8: Balance General: Detalle del Balance General del escenario pesimista y optimista en el caso de apalancamiento y no apalancado.

9.7 Flujo de caja:

Cuadro 9.7

Flujo de caja anual apalancado

EL CALDERO						
FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario ESPERADO CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 880.000,00	\$ 1.056.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.408.000,00	\$ 1.584.000,00
Costo de venta		\$ 665.972,40	\$ 778.841,36	\$ 896.865,09	\$ 1.015.033,78	\$ 1.133.353,21
Gastos Administrativos		\$ 8.160,00	\$ 8.486,40	\$ 8.825,86	\$ 9.178,89	\$ 9.546,05
Gasto Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos Publicitarios		\$ 670,00	\$ 703,50	\$ 738,68	\$ 775,61	\$ 814,39
Gasto de arriendo		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad		\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta		\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 693.370,92	\$ 812.657,38	\$ 931.355,65	\$ 1.050.226,20	\$ 1.169.275,95
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 186.629,08	\$ 243.342,62	\$ 300.644,35	\$ 357.773,80	\$ 414.724,05
Gasto Intereses		\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Amortización de capital anual		\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 181.552,58	\$ 238.266,12	\$ 295.567,85	\$ 352.697,30	\$ 409.647,56
Participación Laboral (15%)		\$ 27.232,89	\$ 35.739,92	\$ 44.335,18	\$ 52.904,60	\$ 61.447,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 154.319,69	\$ 202.526,20	\$ 251.232,67	\$ 299.792,71	\$ 348.200,42
Impuesto a la renta (25%)		\$ 38.579,92	\$ 50.631,55	\$ 62.808,17	\$ 74.948,18	\$ 87.050,11
UTILIDAD NETA		\$ 115.739,77	\$ 151.894,65	\$ 188.424,51	\$ 224.844,53	\$ 261.150,32
(+) Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
(+) Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 39.151,52					\$ 122,00
(+) Valor de rescate						\$ 11.478,92
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 31.548,52					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 31.548,52
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (70.700,04)	\$ 120.868,29	\$ 157.023,17	\$ 193.553,03	\$ 229.973,05	\$ 309.184,27
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 24.561,04					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (46.139,00)	\$ 116.083,09	\$ 152.175,30	\$ 188.641,65	\$ 224.997,35	\$ 304.143,39

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado ESPERADO				
tasa de descuento LIBRE	18,83%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)
1	\$ 120.868,29	0,8415	\$ 101.711,51	\$ 31.011,47
2	\$ 157.023,17	0,7081	\$ 111.193,44	\$ 142.204,91
3	\$ 193.553,03	0,5959	\$ 115.338,17	\$ 257.543,08
4	\$ 229.973,05	0,5015	\$ 115.320,83	\$ 372.863,91
5	\$ 309.184,27	0,4220	\$ 130.468,57	\$ 503.332,48
Valor Actual Neto VAN			\$ 503.332,48	
Tasa Interna de Retorno TIR				149%

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	30,04%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (46.139,00)	1,0000	\$ (46.139,00)	\$ (46.139,00)
1	\$ 116.083,09	0,7690	\$ 89.266,06	\$ 43.127,06
2	\$ 152.175,30	0,5913	\$ 89.986,83	\$ 133.113,89
3	\$ 188.641,65	0,4547	\$ 85.780,74	\$ 218.894,64
4	\$ 224.997,35	0,3497	\$ 78.676,86	\$ 297.571,50
5	\$ 304.143,39	0,2689	\$ 81.783,45	\$ 379.354,95
Valor Actual Neto VAN			\$ 379.354,95	
Tasa Interna de Retorno TIR				192%

Elaborado por: La Autora

a) No Apalancado:

Cuadro 9.8

Flujo de caja anual desapalancado

EL CALDERO						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario ESPERADO SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 880.000,00	\$ 1.056.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.408.000,00	\$ 1.584.000,00
Costo de venta		\$ 665.972,40	\$ 778.841,36	\$ 896.865,09	\$ 1.015.033,78	\$ 1.133.353,21
Gastos Administrativos		\$ 8.160,00	\$ 8.486,40	\$ 8.825,86	\$ 9.178,89	\$ 9.546,05
Gasto Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos Publicitarios		\$ 670,00	\$ 703,50	\$ 738,68	\$ 775,61	\$ 814,39
Gasto de arriendo		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad		\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta		\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 693.370,92	\$ 812.657,38	\$ 931.355,65	\$ 1.050.226,20	\$ 1.169.275,95
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 186.629,08	\$ 243.342,62	\$ 300.644,35	\$ 357.773,80	\$ 414.724,05
Gasto Intereses						
Amortización de capital anual						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 186.629,08	\$ 243.342,62	\$ 300.644,35	\$ 357.773,80	\$ 414.724,05
Participación Laboral (15%)		\$ 27.994,36	\$ 36.501,39	\$ 45.096,65	\$ 53.666,07	\$ 62.208,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 158.634,72	\$ 206.841,23	\$ 255.547,70	\$ 304.107,73	\$ 352.515,45
Impuesto a la renta (25%)		\$ 39.658,68	\$ 51.710,31	\$ 63.886,92	\$ 76.026,93	\$ 88.128,86
UTILIDAD NETA		\$ 118.976,04	\$ 155.130,92	\$ 191.660,77	\$ 228.080,80	\$ 264.386,58
(+) Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
(+) Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 39.151,52					\$ 122,00
(+) Valor de rescate						\$ 11.478,92
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 31.548,52					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 31.548,52
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (70.700,04)	\$ 124.104,56	\$ 160.259,44	\$ 196.789,29	\$ 233.209,32	\$ 312.420,54
Préstamos						
Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (70.700,04)	\$ 124.104,56	\$ 160.259,44	\$ 196.789,29	\$ 233.209,32	\$ 312.420,54

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado ESPERADO				
tasa de descuento LIBRE	21,79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)
1	\$ 124.104,56	0,8211	\$ 101.904,36	\$ 31.204,32
2	\$ 160.259,44	0,6742	\$ 108.052,21	\$ 139.256,53
3	\$ 196.789,29	0,5536	\$ 108.947,31	\$ 248.203,84
4	\$ 233.209,32	0,4546	\$ 106.014,66	\$ 354.218,50
5	\$ 312.420,54	0,3733	\$ 116.617,74	\$ 470.836,24
Valor Actual Neto VAN			\$ 470.836,24	
Tasa Interna de Retorno TIR			146%	

DESAPALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	21,79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)
1	\$ 124.104,56	0,8211	\$ 101.904,36	\$ 31.204,32
2	\$ 160.259,44	0,6742	\$ 108.052,21	\$ 139.256,53
3	\$ 196.789,29	0,5536	\$ 108.947,31	\$ 248.203,84
4	\$ 233.209,32	0,4546	\$ 106.014,66	\$ 354.218,50
5	\$ 312.420,54	0,3733	\$ 116.617,74	\$ 470.836,24
Valor Actual Neto VAN			\$ 470.836,24	
Tasa Interna de Retorno TIR			146%	

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 9: Flujo de Caja: Detalle del Flujo de Caja para el escenario pesimista y optimista, con apalancamiento y sin apalancar.

9.8 Punto de equilibrio:

Cuadro 9.9

Punto de Equilibrio anual

Cálculo del punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales	\$ 693.370,92	\$ 812.657,38	\$ 931.355,65	\$ 1.050.226,20	\$ 1.169.275,95
Precio de venta promedio	\$ 4,00	\$ 4,25	\$ 4,25	\$ 4,25	\$ 4,25
Costo de ventas	\$ 2,60	\$ 2,60	\$ 2,60	\$ 2,60	\$ 2,60
Margen de contribución	\$ 1,40	\$ 1,65	\$ 1,65	\$ 1,65	\$ 1,65
Punto de equilibrio en cantidad	495.265	492.520	564.458	636.501	708.652
Cantidad de Almuerzos+Breaks diarios v	1376	1368	1568	1768	1968
Punto de equilibrio en dólares	\$ 1.981.059,77	\$ 2.093.208,40	\$ 2.398.946,37	\$ 2.705.128,10	\$ 3.011.771,37

Punto de equilibrio en el año 1			
Año 1		variación unidades	25000
ingresos totales	costo fijo	costos totales	no. unidades
\$ 300.000,00	\$ 693.370,92	\$ 693.370,92	75.000
\$ 400.000,00	\$ 260.000,00	\$ 260.000,00	100.000
\$ 500.000,00	\$ 325.000,00	\$ 325.000,00	125.000
\$ 600.000,00	\$ 390.000,00	\$ 390.000,00	150.000
\$ 700.000,00	\$ 455.000,00	\$ 455.000,00	175.000
\$ 800.000,00	\$ 520.000,00	\$ 520.000,00	200.000
\$ 900.000,00	\$ 585.000,00	\$ 585.000,00	225.000
\$ 1.000.000,00	\$ 650.000,00	\$ 650.000,00	250.000
\$ 1.100.000,00	\$ 715.000,00	\$ 715.000,00	275.000
\$ 1.200.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	300.000

Punto de equilibrio



Elaborado por: La Autora

9.9 Valuación:

Cuadro 9.10

Valuación anual por escenario

APALANCADO						
ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 115.739,77	\$ 151.894,65	\$ 188.424,51	\$ 224.844,53	\$ 261.150,32
+ Depreciación y amortización		\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0,00	-\$ 36.029,53	-\$ 36.402,86	-\$ 36.291,36	-\$ 79.080,88
- gastos de capital		\$ 70.700,04	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 122,00
FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 26.474,50	\$ 50.168,26	\$ 193.052,70	\$ 229.955,88	\$ 266.264,41	\$ 345.237,72

VAN	\$ 478.549,66
TIR	326%

APALANCADO						
ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 115.739,77	\$ 151.894,65	\$ 188.424,51	\$ 224.844,53	\$ 261.150,32
+ Depreciación y amortización		\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0,00	-\$ 36.029,53	-\$ 36.402,86	-\$ 36.291,36	-\$ 79.080,88
- gastos de capital	-\$ 70.700,04					\$ 122,00
+ ingresos netos emisión de deuda	\$ 24.561,04					
- pagos principal de deuda		\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
- intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 185,70	\$ 145,75	\$ 105,27	\$ 64,26	\$ 22,71
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	-\$ 46.139,00	\$ 115.897,39	\$ 188.059,08	\$ 224.939,24	\$ 261.224,45	\$ 340.174,13

VAN	\$ 499.130,76
TIR	297%

Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 10: Valuación: Detalle de la Valuación para el escenario pesimista y optimista.

10 CAPÍTULO

PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado:

Con el fin de cubrir la inversión necesaria para implementar las mejoras en El Caldero y cumplir el principal objetivo de incrementar las ventas, se solicitará un préstamo por el valor de \$24.561,04; valor con el cual se cubrirá:

- Maquinaria y Equipo de Oficina
- Adecuación de la planta
- Material de Publicidad y Promoción
- Estructura Legal y Pre – Operación
- Capital de trabajo por 3 meses

Ver Anexo 11: Gastos de Estructura Legal y Pre-Operación: Detalle de gastos de constitución de la empresa y software de pre-operación.

Ver Anexo 12: Maquinaria y Oficina: Detalle de la inversión de: muebles y equipos de oficina, equipos eléctricos, maquinaria y equipo industrial.

Ver Anexo 13: Adecuación Planta: Detalle del presupuesto para la adecuación física.

Ver Anexo 14: Publicidad y Promoción: Detalle presupuesto para promoción y publicidad

Ver Anexo 15: Capital de Trabajo: Detalle anual por escenario esperado, pesimista y optimista, de la proyección de ingresos y gastos, para identificar el Capital de Trabajo necesario para tres meses.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada:

Cuadro 10.1
Estructura de capital apalancado y desapalancado

Estructura de capital				
	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 24.561,04	34,74%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 46.139,00	65,26%	\$ 70.700,04	100%
Inversión total	\$ 70.700,04	100%	\$ 70.700,04	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Amortización de capital anual	\$4.785,20	\$4.847,88	\$4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88

Tabla de amortización de deuda	
Monto del Crédito	\$ 24.561,04
Tasa de interés	0,1085%
Periodos	60
Cuota mensual	\$423,04

Fuente Tasa de Interes: CFN: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407
Elaborado por: La Autora

Ver Anexo 16: Apalancamiento: Detalle mensual de la tabla de amortización.

10.3 Capitalización:

El capital propio proviene que representa \$46.139, representa el 65% de la inversión inicial necesaria, el cual proviene de los activos fijos:

- Maquinaria y equipo de la actual planta de El Caldero
- Inversión nueva en: maquinaria y equipo industrial, muebles y equipos de oficina, equipos de oficina electrónicos

10.4 Uso de fondos:

Los fondos de inversión inicial serán destinados a cubrir los siguientes gastos:

- Compra de nueva maquinaria y equipo de oficina
- Adecuación de la planta
- Material de Publicidad y Promoción
- Estructura Legal y Pre – Operación
- Capital de trabajo por 3 meses

10.5 Retorno para el inversionista:

Cuadro 10.2

Retorno para el inversionista apalancado y desapalancado por escenario

EL CALDERO		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	18,83%	21,79%
Optimista	576.390,53	530.939,07
Esperado	503.332,48	470.836,24
Pesimista	216.214,97	192.245,16

EL CALDERO		
VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	30,04%	21,79%
Pesimista	439.056,02	530.939,07
Normal	379.354,95	470.836,24
Optimista	150.183,67	192.245,16

EL CALDERO		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Optimista	180,01%	173,41%
Esperado	148,82%	146,18%
Pesimista	53,32%	49,73%

EL CALDERO		
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	236,54%	173,41%
Normal	191,57%	146,18%
Optimista	57,77%	49,73%

Elaborado por: La Autora

11 CAPÍTULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a) El negocio de Catering Empresarial es atractivo ya que más de la mitad de los quiteños alguna vez han contratado, además al ser la calidad la motivación más importante, la orientación de la estrategia de diferenciación propuesta, va de acuerdo a la necesidad de los clientes.
- b) El descentralizar las tareas mediante la contratación de personal, permite abarcar más mercado y ofrecer un mejor servicio, ya que el contar con personal especializado para el área de marketing y ventas, producción y logística, y administración, conlleva a que las nuevas ventas se faciliten y el negocio crezca.
- c) Endeudarse para contar con el capital económico necesario para invertir en mejoras que permitan ampliar la capacidad de producción y realizar actividades de promoción y publicidad, es básico para que los resultados positivos obtenidos de la prospección se puedan llevar a cabo.
- d) La proyección de ventas a lo largo de 5 años, permite obtener un retorno sobre la inversión positivo de más del 150% en el escenario esperado, siendo que en el primer año ya se espera haya utilidad.
- e) El negocio informal, sin planificación a largo plazo, el cual se trabaje con el escaso capital actual, sin miras a futuro mediante el endeudamiento, no funciona, ya que no permite crecer.
- f) Mediante el claro establecimiento de objetivos, una constante investigación del mercado, que permita crear campañas de marketing y ventas, para atraer a nuevos clientes y lograr que los actuales incrementen su consumo; se logrará que mediante un servicio diferenciado en cuanto a la calidad, El Caldero incremente sus ventas y crezca como negocio.

BIBLIOGRAFÍA

a) Libros:

- Constantinos Markides: EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO, Editorial Norma.
- Fred David: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Editorial Prentice Hall
- Michael E. Porter: LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES, Vargara.
- Narres K. Malhotra: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Editorial Pearson.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain: PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Ed. 5ta, Editorial McGraw-Hill.
- Peter Druker: LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA PARA EL SIGLO XXI, Editorial Norma
- Ross Westerfield y Jaffre: FINANZAS CORPORATIVAS, Ed. 8va, Editorial McGraw-Hill.
- Thompson y Strickland: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 11 Ed. Editorial McGraw-Hill.

b) Diarios:

- El Universo, artículo de prensa. *“Almuerzos sin postre o sopa alivian bolsillo, el resto cuesta más”*. Domingo 2 de mayo del 2010. Guayaquil, Ecuador. Hora Local 20:48.
<http://www.eluniverso.com/2010/05/02/1/1356/almuerzos-sin-postre-sopa-alivian-bolsillo-resto-cuesta-mas.html>.

ANEXOS

a) Anexo 1: Encuesta aplicada a la muestra.

ENCUESTA

Nombre: _____ Sexo: _____ Edad: _____ Mail:
 _____ Telf.: _____ Ocupación: _____ Empresa
 donde Trabaja: _____ Sector donde vive: _____

Favor contestar la encuesta para colaborar en un proyecto de Tesis Universitario. Gracias por su tiempo.

- 1) **¿Conoce usted alguna empresa de Catering Empresarial y/o Eventos Sociales?**
 - a) Si Si respondió que SÍ indicar el nombre de la empresa: _____
 - b) No
- 2) **¿Qué le motivaría a contratar el servicio de Catering Empresarial y/o Eventos Sociales?**
 - a) Factor tiempo
 - b) Calidad en cuanto al servicio y comida
 - c) Factor Precios
- 3) **Usted contrataría el servicio de Catering Empresarial y Eventos Sociales para:**
 - a) Coffee Break (Ej.: desayuno, capacitación, lunch)
 - b) Almuerzo y/o Cena
 - c) Eventos especiales (Ej.: Agasajo de días festivos)
 - d) Eventos Familiares: (Ej.: Matrimonio, Bautizo, Cumpleaños)
- 4) **¿Para cuántas personas diarias contrataría el servicio de Coffee Break?**
 - a) 5 a 15 personas
 - b) 15 a 25 personas
 - c) 25 a 50 personas
 - d) 50 a 100 personas
 - e) Más de 100 personas

- 5) **¿Para cuántas personas diarias contrataría el servicio de almuerzos?**
- a) 5 a 15 personas
 - b) 15 a 25 personas
 - c) 25 a 50 personas
 - d) 50 a 100 personas
 - e) Más de 100 personas
- 6) **¿Para cuántas jornadas de trabajo contrataría usted el servicio de catering empresarial?**
- a) 1
 - b) 2
- 7) **¿Qué plazo de pago a proveedores utiliza la empresa en la que usted trabaja?**
- a) Pago a los 15 días de entregado el servicio
 - b) Pago a los 30 días de entregado el servicio
 - c) Pago a los 45 días de entregado el servicio
 - d) Contra entrega
- 8) **¿Qué documento legal requiere la empresa en la que usted trabaja para contratar a un proveedor?**
- a) Contrato
 - b) Factura
 - c) Confirmación por correo electrónico o vía telefónica
- 9) **¿Qué bebidas prefiere servirse usted en un Coffee Break?**
- a) Lácteo (ej.: Leche con chocolate o Yogurt)
 - b) Gaseosa
 - c) Jugo de fruta natural o envasado
 - d) Agua aromática o Café
- 10) **¿Qué alimento prefiere servirse usted en un Coffee Break?**
- a) Sanduche
 - b) Bolón/empanada de verde
 - c) Pasta de dulce
 - d) Empanada Chilena
- 11) **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Coffee Break?**
- a) \$2.00 a \$3.00
 - b) \$3.00 a \$4.00
 - c) \$4.00 o más
- 12) **¿Qué sopa prefiere usted servirse en el almuerzo?**
- a) Bolas de verde
 - b) Sancocho
 - a) Menestrón
 - b) Crema
 - c) Quinoa
 - d) Locro

13) ¿Qué tipo de carne prefiere usted para el almuerzo?

- a) Carne de res
- b) Carne de cerdo
- c) Pollo
- d) Pescado
- e) Atún
- f) Vegetariana

14) ¿Qué postre prefiere usted servirse en el almuerzo?

- a) Pastel
- b) Helado
- c) Gelatina
- d) Fruta

15) ¿Qué sabor de jugo prefiere usted servirse en el almuerzo?

- a) Mora
- b) Naranja, limón o Piña
- c) Guanábana
- d) Melón o papaya
- e) Tomate de árbol
- f) Maracuyá o naranjilla

16) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo?

- a) \$2.50 a \$3.50
- b) \$3.51 a \$4.50
- c) \$4,51 o más

17) ¿En qué día de la semana usted compraría un almuerzo?

- a) de lunes a domingo
- b) de lunes a viernes
- c) sábado y domingo

18) ¿Tiene usted alguna de las siguientes preferencias o necesidad nutricional o dietética?

- a) Vegetariana
- b) Diabetes/Presión Arterial
- c) Reducción/Aumento de peso o medidas
- d) Ninguna
- e) Otra: _____

19) ¿Por qué medio de comunicación prefiere recibir información del servicio de Catering Empresarial?

- a) Hoja volante
- b) Correo electrónico
- c) Llamada telefónica
- d) Mensaje de texto
- e) Página Web de la empresa de catering

20) ¿Qué es lo que más aprecia en el servicio de Catering Empresarial?

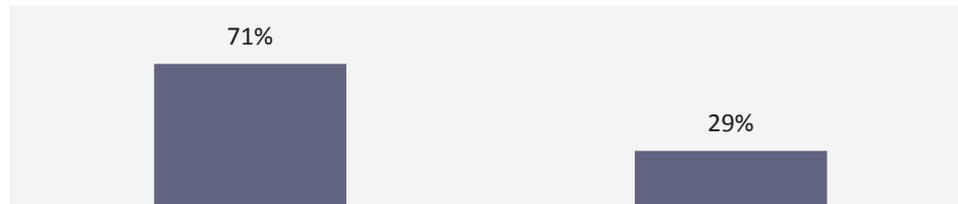
- a) Variedad de menú
- b) Menú casero
- c) Cantidad
- d) Calidad

21) ¿Dónde almuerza de lunes a viernes?

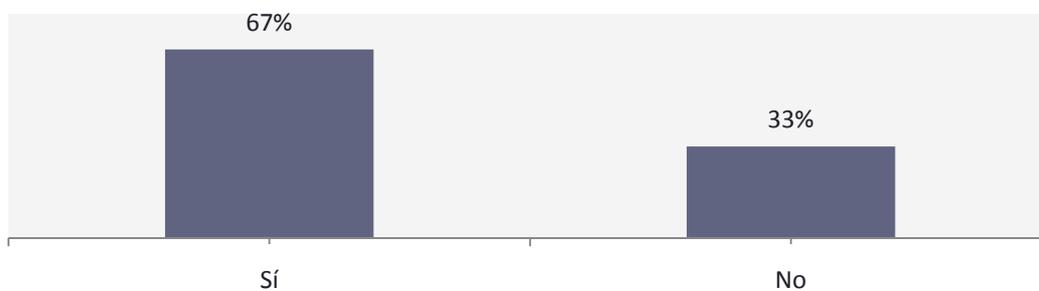
- a) La empresa donde trabajo me paga el almuerzo en un restaurante cercano
- b) La empresa donde trabajo contrata el servicio de almuerzos y los sirven en la cafetería
- c) En la cafetería de la empresa como la comida que llevo desde casa
- d) Pago mi almuerzo en un restaurante cercano

22) En caso de haber contratado alguna vez los servicios de El Caldero, califique la calidad del servicio:

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

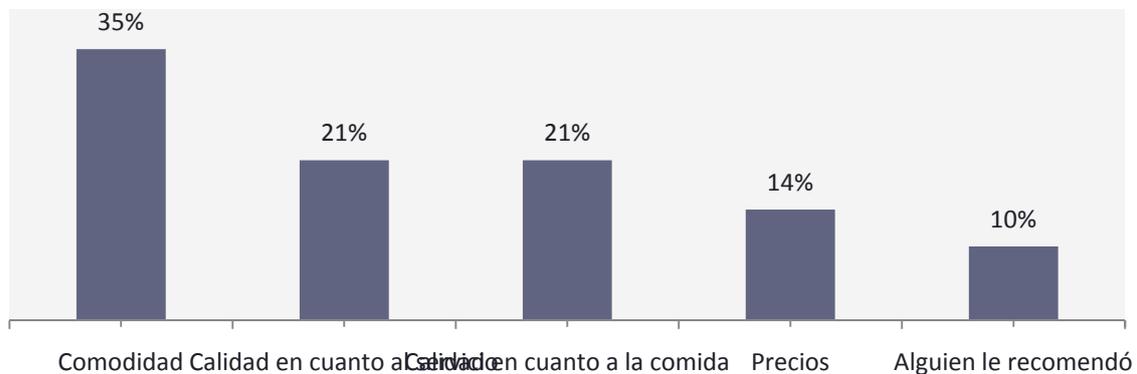
b) Anexo 2: Gráficos de resultados de las encuestas:**¿Conoce usted alguna empresa de Catering Empresarial y/o Eventos Sociales?**

La mayoría de la muestra conoce sobre las empresas de Catering, y relacionando con cuántos han contratado el servicio, resulta que casi el 100% de quienes conocen lo han contratado, con lo cual se demuestra lo atractivo del negocio.

¿Ha contrato en algún momento de su vida un servicio de Catering Empresarial y/o Eventos Sociales?

7 de cada 10 encuestados alguna vez ha tenido la necesidad de contratar el servicio de catering ya sea industrial o de eventos. A quienes no han contratado se les podrá impulsar al consumo mediante incentivos promocionales y haciéndoles notar la diferenciación en cuanto al resultado del “evento” cuando se trabaja con empresas de catering.

¿Qué le motiva a contratar el servicio de Catering y/o Eventos Sociales?



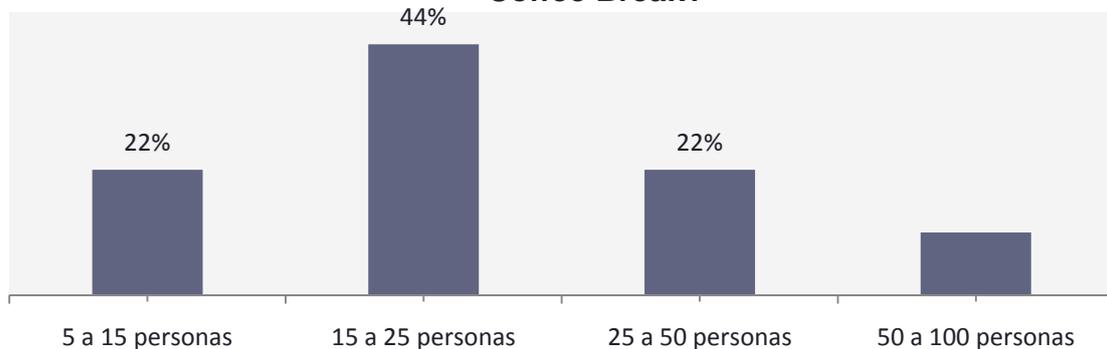
Más del 40% de encuestados se ve motivado a contratar el servicio por el tema de calidad, seguido por la comodidad, por lo cual el factor precio queda secundario, permitiendo a El Caldero desarrollar su estrategia de diferenciación, con un precio medio por encima del promedio.

Usted contrataría el servicio de Catering Empresarial y Eventos Sociales para:



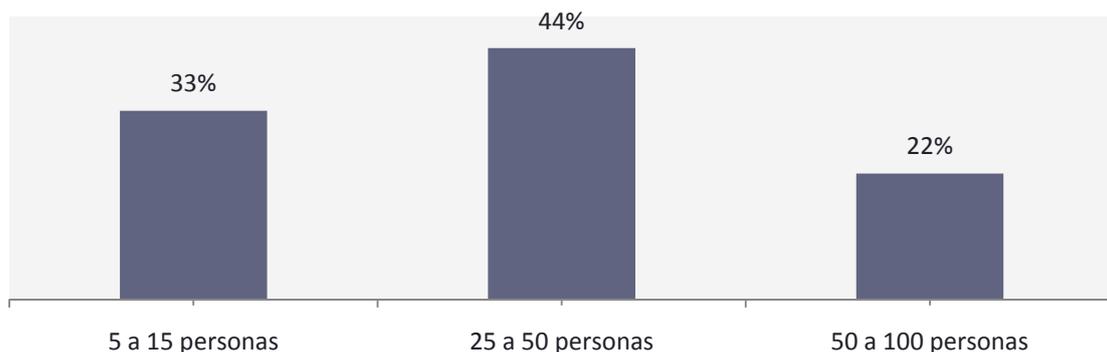
Los eventos para los cuales una empresa contrataría el servicio de catering está concentrado especialmente en almuerzos seguido por coffee breaks, lo cual es una ventaja para El Caldero, siendo que el 80% de sus esfuerzos estarán orientados a los almuerzos y el resto a los coffee breaks.

¿Para cuántas personas diarias contrataría el servicio de Coffee Break?



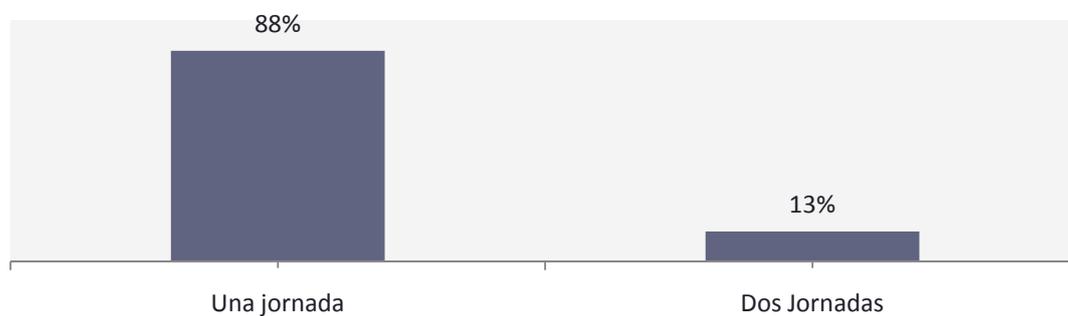
Siendo que un gran número de empresas quiteñas son entre medianas y pequeñas, el que una empresa contrate el servicio para entre 15 y 25 personas diarias, de acuerdo a la capacidad productiva de El Caldero, le permitirá abarcar una gran parte de éste mercado que es el más grande, el de empresas pequeñas y medianas.

¿Para cuántas personas diarias contrataría el servicio de almuerzos?



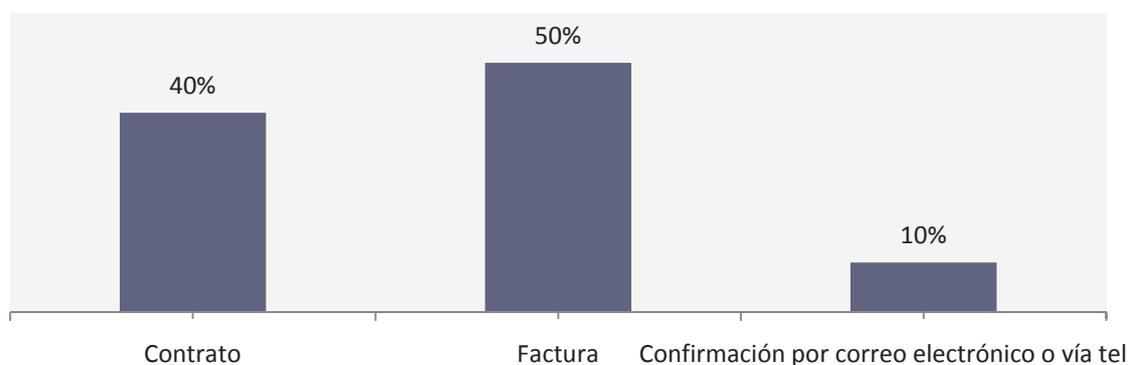
En el caso de los almuerzos, la necesidad de proveer la alimentación es a un mayor número de empleados, de los que reciben coffee breaks, lo cual es una oportunidad para El Caldero, ya que siendo que sus esfuerzos estarán concentrados en éste producto, pues tiene más cantidad que ofrecer y consecuentemente facturar.

¿Para cuántas jornadas de trabajo contrataría usted el servicio de catering empresarial?



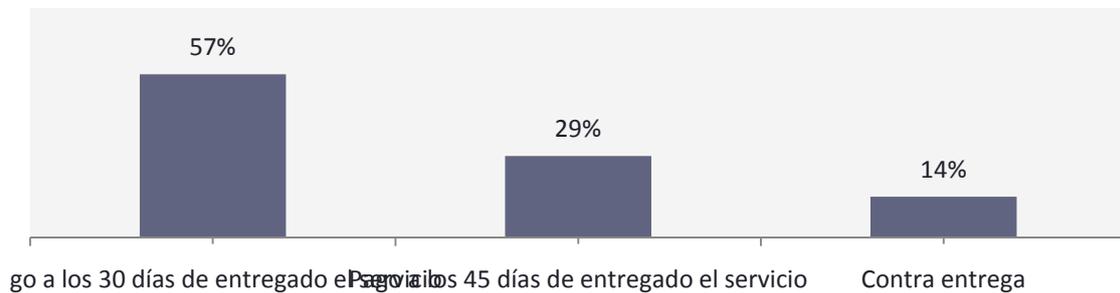
La mayoría de empresas medianas y pequeñas trabajan una sola jornada laboral, por lo que la provisión de almuerzos será en su mayoría una vez al día.

¿Qué documento legal requiere la empresa en la que usted trabaja para contratar a un proveedor?



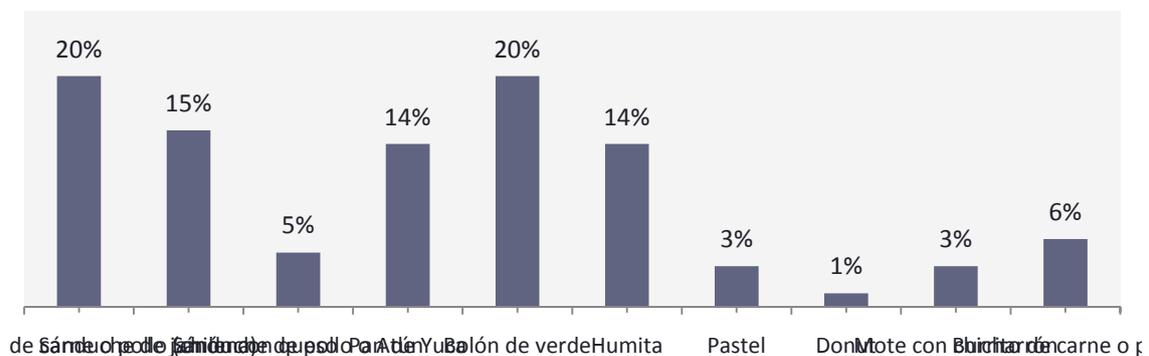
La mitad del mercado, necesita la factura para poder cancelar el servicio del catering, lo cual ayuda a que el trámite se facilite al no tener que incurrir en la elaboración de contratos, pero sí el contar con un documento legal que permita llevar contabilidad.

¿Qué plazo de pago a proveedores utiliza la empresa en la que usted trabaja?



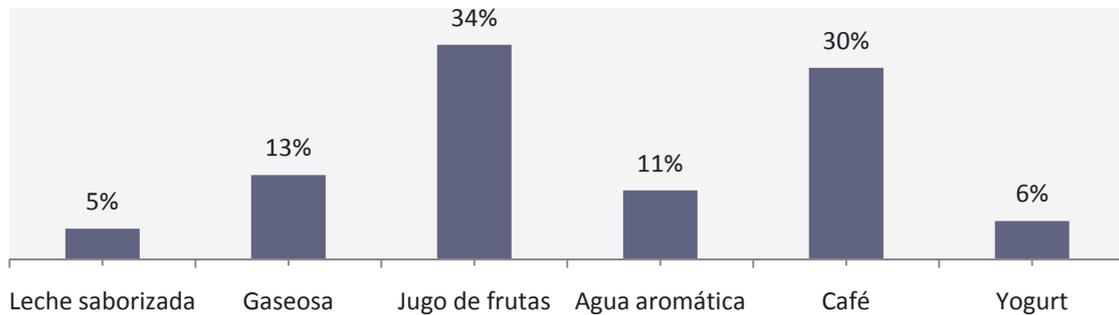
El Caldero deberá contar con un capital propio de trabajo para más de un mes, ya que en el mejor de los casos, más de la mitad de las empresas pagan a los treinta días de entregado el servicio. Se debe tomar en cuenta que por motivos administrativos de cada empresa, sobre los cuales El Caldero no tiene injerencia, muchas veces la cancelación por el servicio se demora más de treinta días.

¿Qué alimento prefiere servirse en un Coffee Break?



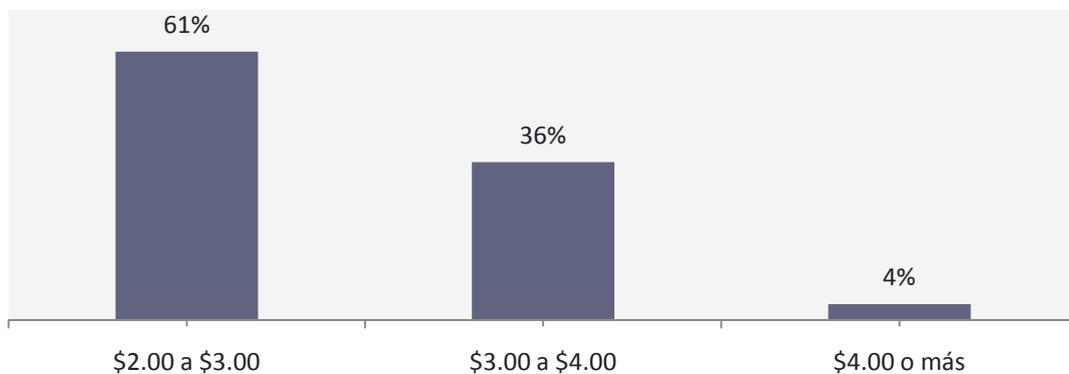
La opción más deseada es una empanada, un bolón o sanduche. Se debe tener en cuenta que de acuerdo a la hora en que se lleve a cabo el break, las preferencias pueden cambiar, además del evento ya que si es muy formal la preferencia será hacia comidas que no dejen aliento fuerte y que además sean fáciles de comer.

¿Qué bebida prefiere servirse en un Coffee Break?



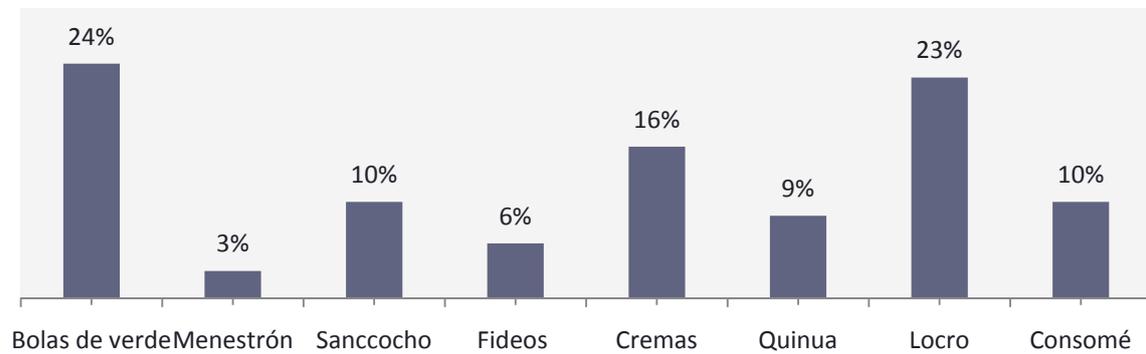
La tendencia hacia el consumo de alimentos frescos se evidencia al ser que la mayoría prefiere jugo de fruta, seguido por lo más tradicional como es el café.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la combinación de coffee break que eligió anteriormente?



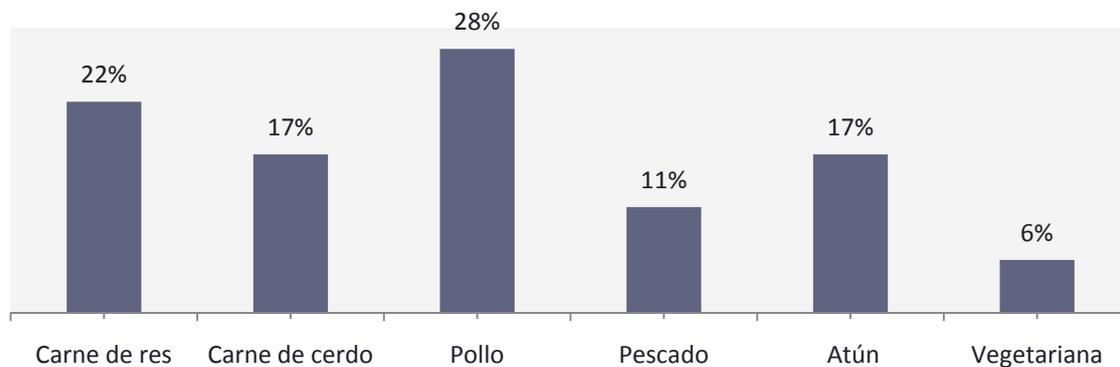
Más de la mitad está dispuesto a pagar entre \$2 y \$3, siendo que El Caldero no busca llegar a los clientes con precios bajos, sino mediante la diferenciación, dicho nicho que pagaría hasta \$4 es el objetivo. Cabe mencionar que el escenario esperado se espera vender los almuerzos a precio de \$3,25, por lo que dicho valor está de acuerdo a las preferencias del mercado.

¿Qué sopa prefiere servirse en un almuerzo?



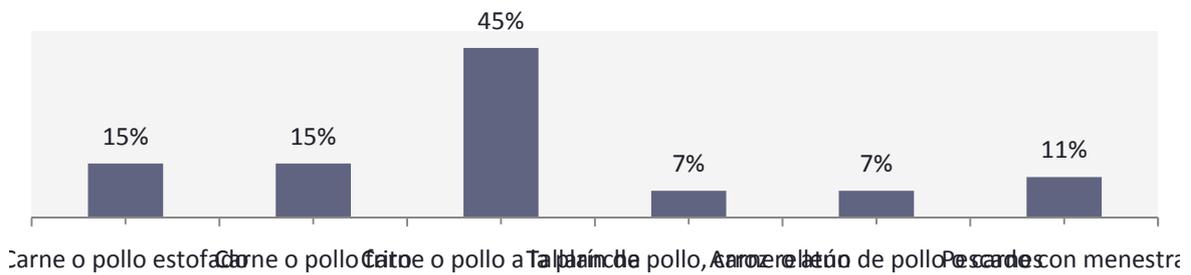
El tradicional locro, bolas de verde y cremas son las sopas que al cliente más le gusta. La sopa de fideos y menestrón que también contiene fideos son las que a menos personas les gusta.

¿Qué tipo de carne prefiere usted para el almuerzo?



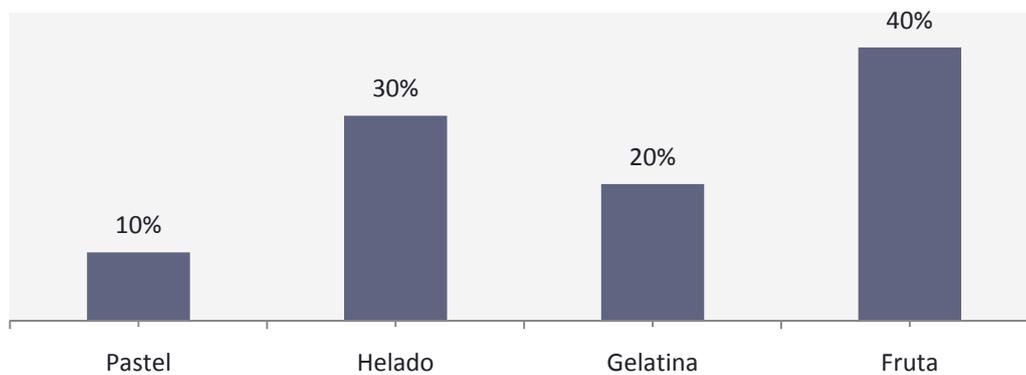
En cuanto a la proteína de mayor predilección es el pollo y carne de res. Se debe tomar en cuenta que existe un porcentaje de vegetarianos, que al ofrecer El Caldero diferenciación, satisfecerá la alimentación de ese reducido mercado.

¿Qué fuerte prefiere servirse en un almuerzo?



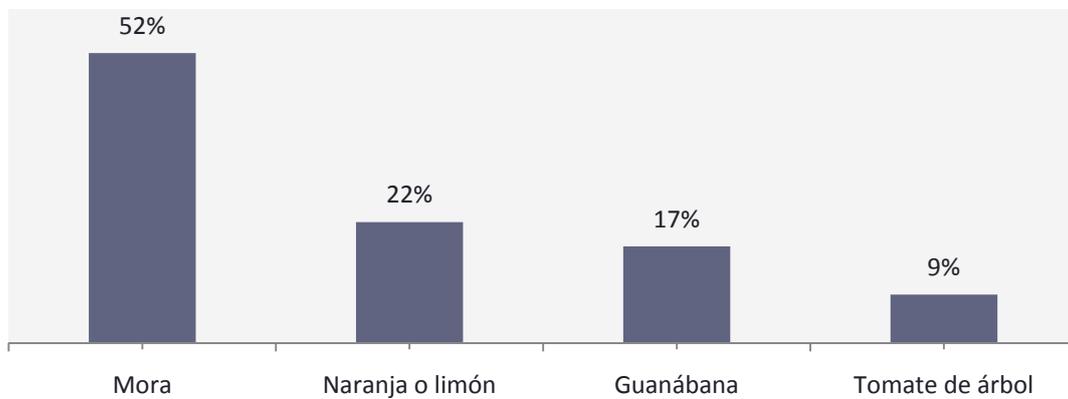
En cuanto a la variedad de pollo y carne, lo más preferido es estofado o a la plancha, siendo a la plancha la más deseada, relacionada con la onda saludable cada vez más presente en los consumidores.

¿Qué postre prefiere usted servirse en el almuerzo?



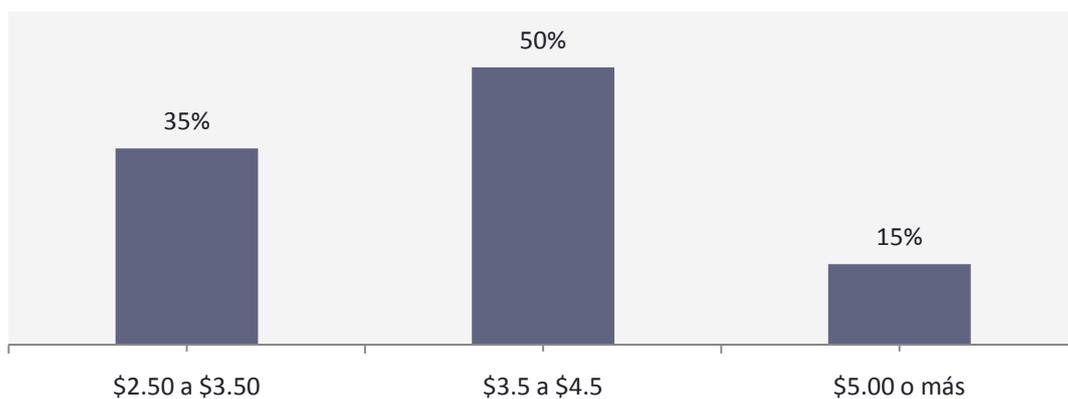
Relacionado con la tendencia saludable, casi la mitad del mercado prefiere servirse fruta en el postre, de todas formas, existe un considerable número de clientes atraídos por el dulce del helado.

¿Qué sabor de jugo prefiere usted servirse en el almuerzo?



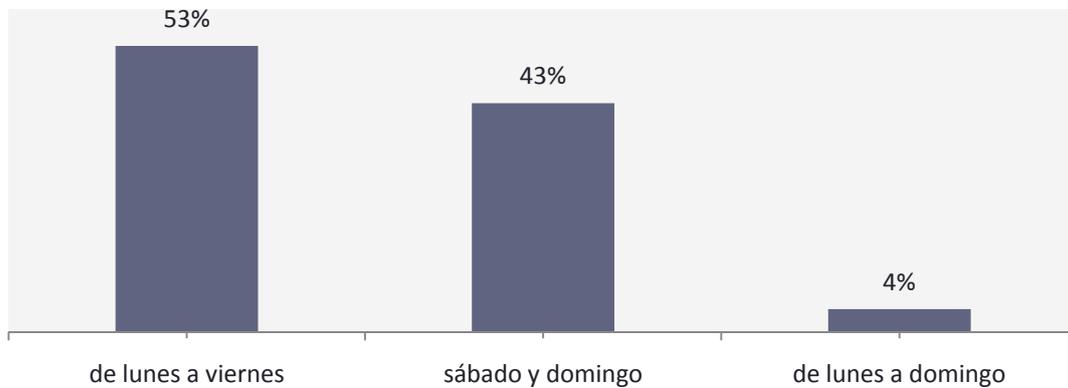
La mora es el sabor que notablemente a más consumidores les provoca a la hora del almuerzo.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la combinación de almuerzo que eligió anteriormente?



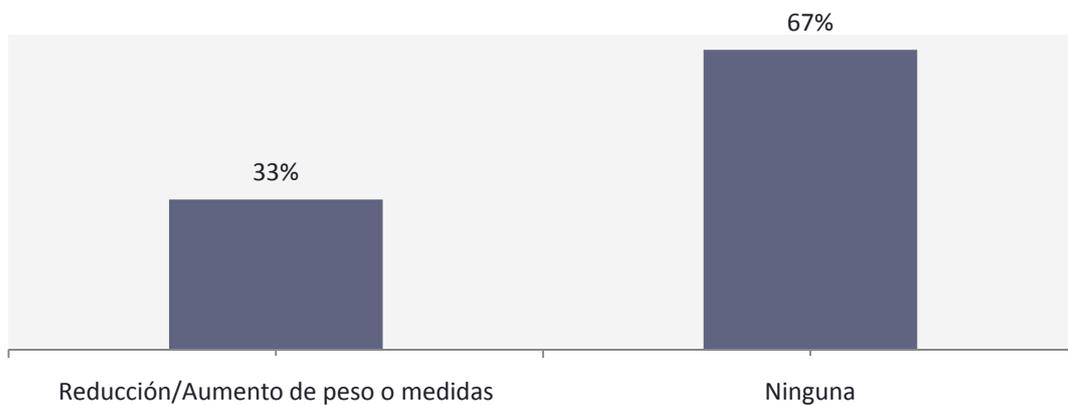
Siendo que la mitad del mercado está dispuesto a pagar un precio que no es el más bajo, la estrategia de El Caldero de ofrecer almuerzos en el escenario esperado por el valor de \$4,25 va de acuerdo a las preferencias del consumidor.

¿Contraría almuerzo a domicilio en qué día de la semana?



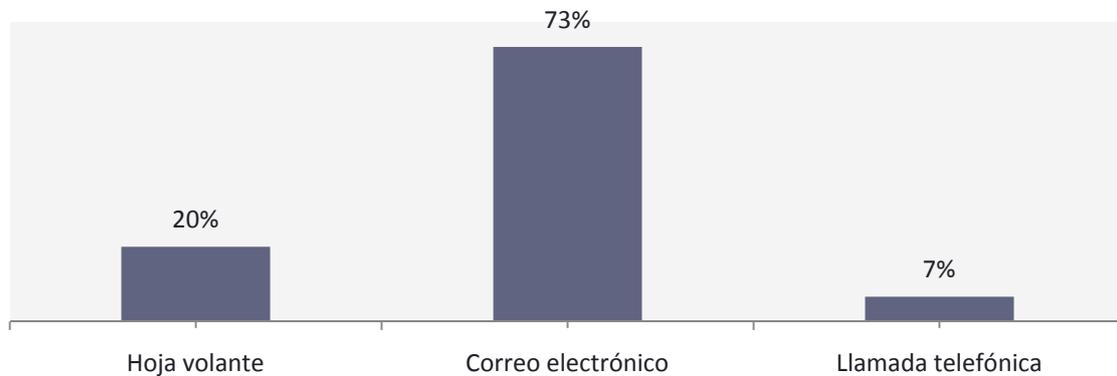
Siendo el negocio principal de El Caldero los almuerzos empresariales, está coordinado con que las empresas contraten el servicio especialmente de lunes a viernes.

¿Tiene usted alguna de las siguientes preferencias o necesidad nutricional o dietética?



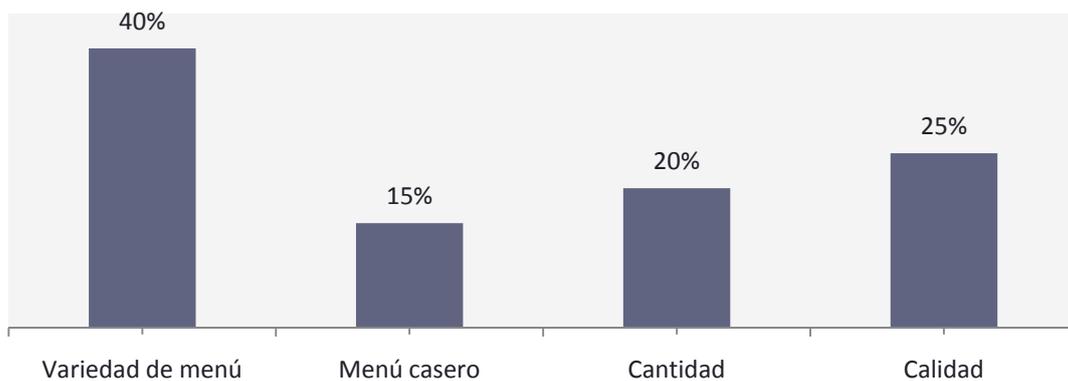
La gran mayoría de clientes no tiene ninguna necesidad nutricional o dietética, sin embargo El Caldero ofrecerá opciones para aquellos que sí las tienen, logrando así una vez más diferenciarse de la competencia.

¿Por qué medio de comunicación prefiere recibir información del servicio de Catering Empresarial?



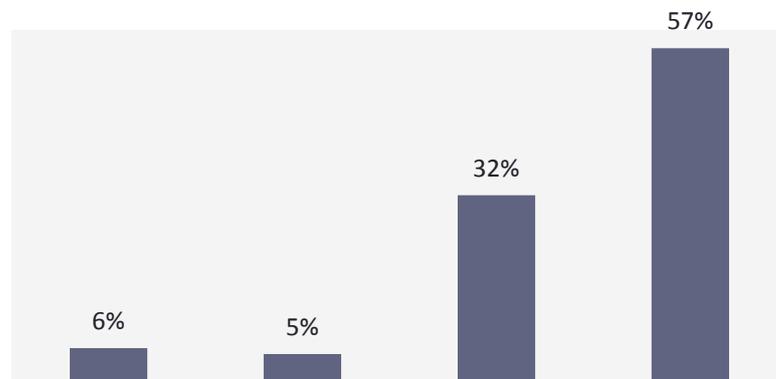
El correo electrónico es el medio de comunicación por el cual casi las tres cuartas partes del mercado prefiere recibir información, lo cual va perfecto con la estrategia de El Caldero de basar su publicidad en correos masivos, acompañado de relaciones públicas.

¿Qué es lo que más aprecia en el servicio de Catering Empresarial?



La calidad abarca la cuarta parte de importancia que el usuario da al menú almuerzo, por tal motivo, para alcanzar la satisfacción del cliente y así la calidad, pues la variedad del menú será primordial.

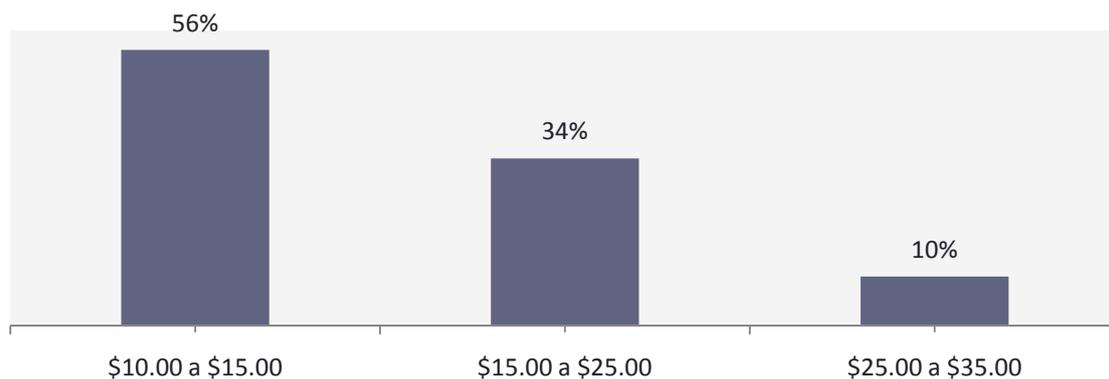
¿Dónde almuerza de lunes a viernes?



mpresa de cafetería de restaurante cercano restaurante distante

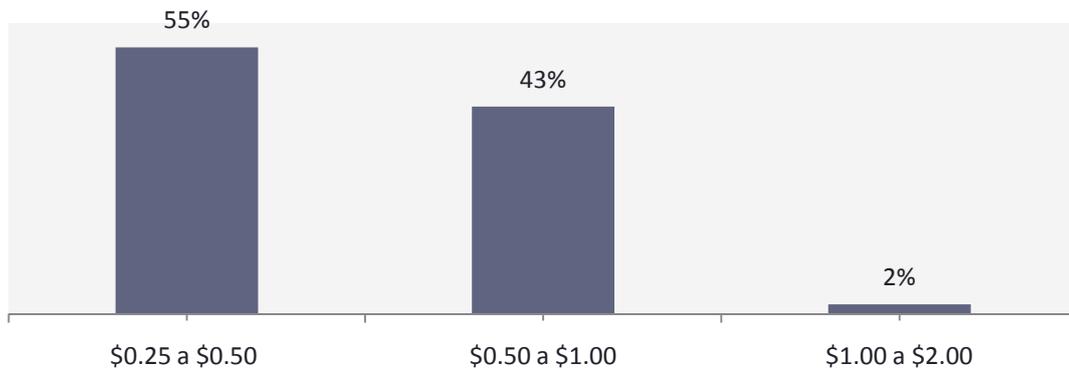
Más de la mitad de los empleados pagan su almuerzo en un restaurante cercano o comen en la cafetería, por lo que será un reto de lograr que las empresas sean quienes paguen el 100% del valor del menú o parte de éste.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cena o almuerzo que incluya: entrada, fuerte, postre, copa de vino o champagne, gaseosa o jugo?



En lo que se refiere a cenas, lo cual será un producto que entre dentro del 20% de esfuerzo de El Caldero, el cliente está dispuesto a pagar hasta \$15, por lo que si se espera llegar a una cena más elaborada, el cliente deberá ser de un nivel de mayor jerarquía empresarial.

Si la entrega de su almuerzo es a domicilio, ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por dicho servicio?



Teniendo en cuenta que la mayoría de empleados almuerzan en un local cercano, el que una empresa les ofrezca llevar el almuerzo a domicilio es atractivo, por lo que más de la mitad está dispuesto a pagar hasta \$0,50 por dicho beneficio.

- c) Anexo 3: Actuales activos fijos de El Caldero: hace referencia al Anexo de Maquinaria y Oficina, en el cual se detalla el valor de las instalaciones de la actual planta.

DETALLE	Valor Unt.	Cantidad	Sub-Total
Mesas de madera (para restaurante)	400	8	3200
Cocinas industriales	500	2	1000
Tanques de gas industrial	60	3	180
Línea de servicio (mesa caliente)	520	1	520
Calentadores de comida	100	3	300
Accesorios y utensillos de cocina	100	1	100
Licuada	65	1	65
Microondas	80	1	80
Refrigeradora	500	1	500
Lavadora de platos	500	1	500
Envases de plástico retornables	2	150	300
Envase transportador de envases plásticos retornables	40	6	240
Cafeteras	50	2	100
Vajilla para 150 personas:			
4 tamaños de platos	0,3	600	180
1 tamaño de tasa	1	150	150
Cristalería para 150 personas			
4 tamaños de vaso y 1 tamaño de copa	0,5	600	
Cubiertos para 150 personas			
4 tipos: tenedor, cuchillo, cuchara, cucharita	0,2	600	120
Uniformes empleados	20	3	60
Mantelería para Breaks	40	4	160
Aguafiera	30	2	60
Olla arroz	30	1	30
Olla Sopa	30	1	30
Cucharón G	5	3	15
Cuchara G	8	4	32
Cuchillos	9	6	54
Jarras	9	5	45
Tasones	6	8	48
Manteles Cocina	5	1	5
Porta platos	2	150	300
Mostrador	1	250	250
Horno	1	350	350
Ollas de Presión	3	90	270
Ollas	5	40	200
Extractor olores	1	250	250
Marcadores de Pizzarón	0,25	2	0,5
TOTAL			9694,5

d) Anexo 4: Proyección de Ventas Anuales: Detalle de proyección de ventas anuales separado por almuerzos y breaks en dólares y unidades.

Cantidad Anual de Clientes						
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	2	2	3	4	5	6
Esperado	5	5	6	7	8	9
Optimista	8	8	9	10	11	12

Cantidad de Almuerzos y Breaks							
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Almuerzos + Breaks	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	2	200	88.000	132.000	176.000	220.000	264.000
Esperado	5	200	220.000	264.000	308.000	352.000	396.000
Optimista	8	200	352.000	396.000	440.000	484.000	528.000

Cantidad de Almuerzos							
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Almuerzos diarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	2	100	44.000	66.000	88.000	110.000	132.000
Esperado	5	100	110.000	132.000	154.000	176.000	198.000
Optimista	8	100	176.000	198.000	220.000	242.000	264.000

Cantidad de Breaks							
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Breaks diarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	2	100	44.000	66.000	88.000	110.000	132.000
Esperado	5	100	110.000	132.000	154.000	176.000	198.000
Optimista	8	100	176.000	198.000	220.000	242.000	264.000

Valor Ventas Almuerzos			
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Almuerzos	Precio Unt
Pesimista	2	100	4,5
Esperado	5	100	4,3
Optimista	8	100	4,0

Valor Ventas Breaks			
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Breaks	Precio Unt
Pesimista	2	100	4,0
Esperado	5	100	3,8
Optimista	8	100	3,5

Valor Ventas Almuerzos y Breaks		
Escenario Esperado	Cantidad	Precio Unt
Almuerzos	1	4,3
Breaks	1	3,8
Precio Promedio Vta Almuerzo+Break		4,0

Ventas \$ por Almuerzos							
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Almuerzos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	3	100	198000	297000	396000	495000	594000
Esperado	6	100	467500	561000	654500	748000	841500
Optimista	9	100	704000	792000	880000	968000	1056000

Ventas \$ por Breaks							
Escenarios	N° Empresas (Clientes)	Breaks	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	3	100	176000	264000	352000	440000	528000
Normal	6	100	412500	495000	577500	660000	742500
Optimista	9	100	616000	693000	770000	847000	924000

e) Anexo 5: Costos: Detalle de Costos anuales por ventas proyectadas en los escenarios pesimista y optimista.

Costos Anuales por Ventas Proyectadas					
ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos	\$ 128.700,00	\$ 193.050,00	\$ 257.400,00	\$ 321.750,00	\$ 386.100,00
Breaks	\$ 114.400,00	\$ 171.600,00	\$ 228.800,00	\$ 286.000,00	\$ 343.200,00
	\$ 243.100,00	\$ 364.650,00	\$ 486.200,00	\$ 607.750,00	\$ 729.300,00
Costos Anuales por Ventas Proyectadas					
ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos	\$ 457.600,00	\$ 514.800,00	\$ 572.000,00	\$ 629.200,00	\$ 686.400,00
Breaks	\$ 400.400,00	\$ 450.450,00	\$ 500.500,00	\$ 550.550,00	\$ 600.600,00
	\$ 858.000,00	\$ 965.250,00	\$ 1.072.500,00	\$ 1.179.750,00	\$ 1.287.000,00

- f) Anexo 6: Gastos: Detalle de Gastos anuales por escenario pesimista y optimista. Desglose de gastos de servicios básicos, suministros & fungibles, publicidad & promoción.

Resumen de gastos					
ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 7.344,00	\$ 7.637,76	\$ 7.943,27	\$ 8.261,00	\$ 8.591,44
Gasto nómina	\$ 88.957,00	\$ 87.235,90	\$ 90.661,98	\$ 94.225,10	\$ 93.377,89
Gasto servicios basicos	\$ 6.372,00	\$ 6.626,88	\$ 6.891,96	\$ 7.167,63	\$ 2.460,13
Gasto suministros y fungibles	\$ 972,00	\$ 1.010,88	\$ 1.051,32	\$ 1.093,37	\$ 1.137,10
Gasto publicidad y promoción	\$ 603,00	\$ 633,15	\$ 664,81	\$ 698,05	\$ 732,95
Gasto de arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad	\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gasto depreciación	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto amortización	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos mantenimiento planta	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
Total Gastos	\$ 109.233,83	\$ 113.631,64	\$ 117.500,09	\$ 121.523,58	\$ 125.708,35

Resumen de gastos					
ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 8.976,00	\$ 9.335,04	\$ 9.708,44	\$ 10.096,78	\$ 10.500,65
Gasto nómina	\$ 93.972,40	\$ 92.441,36	\$ 96.065,09	\$ 99.833,78	\$ 103.753,21
Gasto servicios basicos	\$ 7.788,00	\$ 8.099,52	\$ 8.423,50	\$ 8.760,44	\$ 9.110,86
Gasto suministros y fungibles	\$ 1.188,00	\$ 1.235,52	\$ 1.284,94	\$ 1.336,34	\$ 1.389,79
Gasto publicidad y promoción	\$ 737,00	\$ 773,85	\$ 812,54	\$ 853,17	\$ 895,83
Gasto de arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad	\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gasto depreciación	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto amortización	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos mantenimiento planta	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
Total Gastos	\$ 133.508,01	\$ 138.883,12	\$ 143.611,22	\$ 148.528,82	\$ 153.643,54

GASTOS SERVICIOS BASICOS, SUMINISTROS & FUNGIBLES, PUBLICIDAD & PROMOCIÓN							
Servicios básicos	C. Mensual	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	\$ 100	12	\$ 1.200,00	\$ 1.248,00	\$ 1.297,92	\$ 1.349,84	\$ 1.403,83
Luz	\$ 100	12	\$ 1.200,00	\$ 1.248,00	\$ 1.297,92	\$ 1.349,84	\$ 1.403,83
Telefonía convencional	\$ 50	12	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Telefonía celular	\$ 100	12	\$ 1.200,00	\$ 1.248,00	\$ 1.297,92	\$ 1.349,84	\$ 1.403,83
Internet	\$ 40	12	\$ 480,00	\$ 499,20	\$ 519,17	\$ 539,93	\$ 561,53
Servicio de alarma monitoreada	\$ 200	12	\$ 2.400,00	\$ 2.496,00	\$ 2.595,84	\$ 2.699,67	\$ 2.807,66
Total Gastos Servicios Básicos			\$ 7.080,00	\$ 7.363,20	\$ 7.657,73	\$ 7.964,04	\$ 8.282,60
Suministros Varios de Oficina	\$ 40	12	\$ 480,00	\$ 499,20	\$ 519,17	\$ 539,93	\$ 561,53
Total Gastos Fungibles cocina	\$ 50	12	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Total Gastos Suministros y Fungibles			\$ 1.080,00	\$ 1.123,20	\$ 1.168,13	\$ 1.214,85	\$ 1.263,45
Total Gastos Publicidad y Promoción			\$ 670,00	\$ 703,50	\$ 738,68	\$ 775,61	\$ 814,39
Total Pago arriendo	\$ 1.000	12	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Total Gastos Contables	\$ 120	12	\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta	\$ 6.000		\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18

g) Anexo 7: Estado de Resultados: Detalle del Estado de Resultados anual por escenario pesimista y optimista, cada escenario en el caso de apalancamiento y sin apalancar.

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
	Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 374.000,00	\$ 561.000,00	\$ 748.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.122.000,00
Costo de ventas	\$ 337.072,40	\$ 457.091,36	\$ 582.265,09	\$ 707.583,78	\$ 833.053,21
Utilidad bruta	\$ 36.927,60	\$ 103.908,64	\$ 165.734,91	\$ 227.416,22	\$ 288.946,79
Administrativos	\$ 109.233,83	\$ 113.631,64	\$ 117.500,09	\$ 121.523,58	\$ 125.708,35
Depreciaciones	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Amortizaciones	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Publicidad y Promoción	\$ 603,00	\$ 633,15	\$ 664,81	\$ 698,05	\$ 732,95
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 114.965,35	\$ 119.393,31	\$ 123.293,41	\$ 127.350,15	\$ 131.569,82
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.	\$ (78.037,75)	\$ (15.484,67)	\$ 42.441,49	\$ 100.066,07	\$ 157.376,97
Participación laboral 15%	\$ (11.705,66)	\$ (2.322,70)	\$ 6.366,22	\$ 15.009,91	\$ 23.606,55
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (66.332,09)	\$ (13.161,97)	\$ 36.075,27	\$ 85.056,16	\$ 133.770,42
Impuesto a la Renta 25%	\$ (16.583,02)	\$ (3.290,49)	\$ 9.018,82	\$ 21.264,04	\$ 33.442,61
Utilidad Liquida	\$ (49.749,07)	\$ (9.871,48)	\$ 27.056,45	\$ 63.792,12	\$ 100.327,82
Politica de Reinversión	\$ (14.924,72)	\$ (2.961,44)	\$ 8.116,94	\$ 19.137,64	\$ 30.098,35
Dividendos	\$ (34.824,35)	\$ (6.910,04)	\$ 18.939,52	\$ 44.654,48	\$ 70.229,47

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
	Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 374.000,00	\$ 561.000,00	\$ 748.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.122.000,00
Costo de ventas	\$ 337.072,40	\$ 457.091,36	\$ 582.265,09	\$ 707.583,78	\$ 833.053,21
Utilidad bruta	\$ 36.927,60	\$ 103.908,64	\$ 165.734,91	\$ 227.416,22	\$ 288.946,79
Administrativos	\$ 109.233,83	\$ 113.631,64	\$ 117.500,09	\$ 121.523,58	\$ 125.708,35
Depreciaciones	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Amortizaciones	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Publicidad y Promoción	\$ 603,00	\$ 633,15	\$ 664,81	\$ 698,05	\$ 732,95
Intereses	\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Total Gastos	\$ 115.256,65	\$ 119.621,93	\$ 123.458,54	\$ 127.450,94	\$ 131.605,44
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.	\$ (78.329,05)	\$ (15.713,29)	\$ 42.276,37	\$ 99.965,28	\$ 157.341,35
Participación laboral 15%	\$ (11.749,36)	\$ (2.356,99)	\$ 6.341,46	\$ 14.994,79	\$ 23.601,20
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (66.579,69)	\$ (13.356,30)	\$ 35.934,91	\$ 84.970,49	\$ 133.740,15
Impuesto a la Renta 25%	\$ (16.644,92)	\$ (3.339,07)	\$ 8.983,73	\$ 21.242,62	\$ 33.435,04
Utilidad Liquida	\$ (49.934,77)	\$ (10.017,22)	\$ 26.951,19	\$ 63.727,86	\$ 100.305,11
Politica de Reinversión	\$ (14.980,43)	\$ (3.005,17)	\$ 8.085,36	\$ 19.118,36	\$ 30.091,53
Dividendos	\$ (34.954,34)	\$ (7.012,06)	\$ 18.865,83	\$ 44.609,51	\$ 70.213,58

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.320.000,00	\$ 1.485.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.815.000,00	\$ 1.980.000,00
Costo de ventas	\$ 194.108,35	\$ 239.950,35	\$ 281.959,88	\$ 323.684,18	\$ 365.111,79
Utilidad bruta	\$ 1.125.891,65	\$ 1.245.049,65	\$ 1.368.040,12	\$ 1.491.315,82	\$ 1.614.888,21
Administrativos	\$ 133.508,01	\$ 138.883,12	\$ 143.611,22	\$ 148.528,82	\$ 153.643,54
Depreciaciones	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Amortizaciones	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Publicidad y Promoción	\$ 737,00	\$ 773,85	\$ 812,54	\$ 853,17	\$ 895,83
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 139.373,53	\$ 144.785,49	\$ 149.552,28	\$ 154.510,51	\$ 159.667,89
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.	\$ 986.518,11	\$ 1.100.264,16	\$ 1.218.487,84	\$ 1.336.805,31	\$ 1.455.220,32
Participación laboral 15%	\$ 147.977,72	\$ 165.039,62	\$ 182.773,18	\$ 200.520,80	\$ 218.283,05
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 838.540,39	\$ 935.224,54	\$ 1.035.714,67	\$ 1.136.284,51	\$ 1.236.937,27
Impuesto a la Renta 25%	\$ 209.635,10	\$ 233.806,13	\$ 258.928,67	\$ 284.071,13	\$ 309.234,32
Utilidad Liquida	\$ 628.905,30	\$ 701.418,40	\$ 776.786,00	\$ 852.213,38	\$ 927.702,96
Política de Reinversión	\$ 188.671,59	\$ 210.425,52	\$ 233.035,80	\$ 255.664,02	\$ 278.310,89
Dividendos	\$ 440.233,71	\$ 490.992,88	\$ 543.750,20	\$ 596.549,37	\$ 649.392,07

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.320.000,00	\$ 1.485.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.815.000,00	\$ 1.980.000,00
Costo de ventas	\$ 194.108,35	\$ 239.950,35	\$ 281.959,88	\$ 323.684,18	\$ 365.111,79
Utilidad bruta	\$ 1.125.891,65	\$ 1.245.049,65	\$ 1.368.040,12	\$ 1.491.315,82	\$ 1.614.888,21
Administrativos	\$ 133.508,01	\$ 138.883,12	\$ 143.611,22	\$ 148.528,82	\$ 153.643,54
Depreciaciones	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Amortizaciones	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Publicidad y Promoción	\$ 737,00	\$ 773,85	\$ 812,54	\$ 853,17	\$ 895,83
Intereses	\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Total Gastos	\$ 139.664,83	\$ 145.014,11	\$ 149.717,40	\$ 154.611,31	\$ 159.703,51
Utilidad Antes Part. Lab.e Imp.	\$ 986.226,82	\$ 1.100.035,54	\$ 1.218.322,72	\$ 1.336.704,52	\$ 1.455.184,70
Participación laboral 15%	\$ 147.934,02	\$ 165.005,33	\$ 182.748,41	\$ 200.505,68	\$ 218.277,71
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 838.292,79	\$ 935.030,21	\$ 1.035.574,31	\$ 1.136.198,84	\$ 1.236.907,00
Impuesto a la Renta 25%	\$ 209.573,20	\$ 233.757,55	\$ 258.893,58	\$ 284.049,71	\$ 309.226,75
Utilidad Liquida	\$ 628.719,59	\$ 701.272,66	\$ 776.680,73	\$ 852.149,13	\$ 927.680,25
Política de Reinversión	\$ 188.615,88	\$ 210.381,80	\$ 233.004,22	\$ 255.644,74	\$ 278.304,07
Dividendos	\$ 440.103,72	\$ 490.890,86	\$ 543.676,51	\$ 596.504,39	\$ 649.376,17

h) Anexo 8: Balance General: Detalle del Balance General de los años 2,3,4 y 5; cada uno en el caso de apalancamiento y no apalancado.

Balance General Apalancado			
Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 152.175,30	PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.847,88
Caja/Bancos	\$ 152.175,30	Interes Préstamo	\$ 4.847,88
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 20.744,27	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 14.927,96
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ 14.927,96
Depreciación	\$ 1.938,90		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 813,33		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 82,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 1.860,00	TOTAL PASIVOS	\$ 19.775,83
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 1.036,00	Capital Social	\$ 34.803,51
(-) Depreciación acumulada	\$ 5.730,23	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 205.622,40
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (1.149,79)	Dividendos	\$ 117.190,43
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 88.431,97
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 4.526,81	TOTAL PATRIMONIO	\$ 240.425,91
TOTAL ACTIVOS	\$ 171.769,77	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 260.201,74
Balance General Desapalancado			
Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 152.175,30	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 152.175,30	Interes Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 20.744,27	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 1.938,90		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 813,33		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 82,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 1.860,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 1.036,00	Capital Social	\$ 54.579,35
(-) Depreciación acumulada	\$ 5.730,23	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 205.622,40
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (1.149,79)	Dividendos	\$ 117.190,43
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 88.431,97
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 4.526,81	TOTAL PATRIMONIO	\$ 260.201,74
TOTAL ACTIVOS	\$ 171.769,77	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 260.201,74

Balance General Apalancado			
Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 188.641,65	PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.911,38
Caja/Bancos	\$ 188.641,65	Interes Préstamo	\$ 4.911,38
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.879,15	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 10.016,58
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ 10.016,58
Depreciación	\$ 2.908,35		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 1.220,00		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 123,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 2.790,00	TOTAL PASIVOS	\$ 14.927,96
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 1.554,00	Capital Social	\$ 45.256,16
(-) Depreciación acumulada	\$ 8.595,35	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 292.608,39
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (3.413,19)	Dividendos	\$ 142.923,49
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 149.684,89
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 6.790,21	TOTAL PATRIMONIO	\$ 337.864,55
TOTAL ACTIVOS	\$ 203.107,61	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 352.792,50
Balance General Desapalancado			
Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 188.641,65	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 188.641,65	Interes Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.879,15	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 2.908,35		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 1.220,00		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 123,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 2.790,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 1.554,00	Capital Social	\$ 60.184,12
(-) Depreciación acumulada	\$ 8.595,35	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 292.608,39
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (3.413,19)	Dividendos	\$ 142.923,49
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 149.684,89
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 6.790,21	TOTAL PATRIMONIO	\$ 352.792,50
TOTAL ACTIVOS	\$ 203.107,61	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 352.792,50

Balance General Apalancado			
Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 224.997,35	PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.975,70
Caja/Bancos	\$ 224.997,35	Interes Préstamo	\$ 4.975,70
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 15.014,03	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 5.040,88
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ 5.040,88
Depreciación	\$ 3.877,80		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 1.626,67		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 164,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 3.720,00	TOTAL PASIVOS	\$ 10.016,58
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 2.072,00	Capital Social	\$ 55.732,80
(-) Depreciación acumulada	\$ 11.460,47	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 390.521,18
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (5.676,60)	Dividendos	\$ 168.585,40
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 221.935,78
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 9.053,62	TOTAL PATRIMONIO	\$ 446.253,98
TOTAL ACTIVOS	\$ 234.334,78	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 456.270,56
Balance General Desapalancado			
Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 224.997,35	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 224.997,35	Interes Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 15.014,03	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 3.877,80		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 1.626,67		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 164,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 3.720,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 2.072,00	Capital Social	\$ 65.749,38
(-) Depreciación acumulada	\$ 11.460,47	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 390.521,18
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (5.676,60)	Dividendos	\$ 168.585,40
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 221.935,78
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 9.053,62	TOTAL PATRIMONIO	\$ 456.270,56
TOTAL ACTIVOS	\$ 234.334,78	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 456.270,56

Balance General Apalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 304.143,39	PASIVOS CORRIENTES	\$ 5.040,88
Caja/Bancos	\$ 304.143,39	Interes Préstamo	\$ 5.040,88
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 12.148,92	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 0,00
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ 0,00
Depreciación	\$ 4.847,25		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 2.033,33		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 205,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 4.650,00	TOTAL PASIVOS	\$ 5.040,88
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 2.590,00	Capital Social	\$ 109.138,15
(-) Depreciación acumulada	\$ 14.325,58	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 499.326,19
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (7.940,00)	Dividendos	\$ 194.173,29
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 305.152,90
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 11.317,02	TOTAL PATRIMONIO	\$ 608.464,34
TOTAL ACTIVOS	\$ 308.352,31	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 613.505,21
Balance General Desapalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 304.143,39	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 304.143,39	Interes Préstamo	
Cuentas por Cobrar	\$ -		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 12.148,92	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Instalación Actual Planta	\$ 9.694,50	Préstamo	\$ -
Depreciación	\$ 4.847,25		
Equipos de Oficina Electrónicos	\$ 1.220,00		
Depreciación	\$ 2.033,33		
Muebles y equipos de oficina	\$ 410,00		
Depreciación	\$ 205,00		
Adecuación Planta	\$ 9.970,00		
Depreciación	\$ 4.650,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria y Equipo Industrial	\$ 5.180,00		
Depreciación	\$ 2.590,00	Capital Social	\$ 114.179,02
(-) Depreciación acumulada	\$ 14.325,58	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 499.326,19
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ (7.940,00)	Dividendos	\$ 194.173,29
Gastos preoperacionales	\$ 670,00	Política de Reinversión	\$ 305.152,90
Gastos Amortizables	\$ 2.707,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 11.317,02	TOTAL PATRIMONIO	\$ 613.505,21
TOTAL ACTIVOS	\$ 308.352,31	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 613.505,21

i) Anexo 9: Flujo de Caja: Detalle del Flujo de Caja para el escenario pesimista y optimista, con apalancamiento y sin apalancar.

• Escenario Pesimista con Apalancamiento:

EL CALDERO						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 374.000,00	\$ 561.000,00	\$ 748.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.122.000,00
Costo de venta		\$ 337.072,40	\$ 457.091,36	\$ 582.265,09	\$ 707.583,78	\$ 833.053,21
Gastos Administrativos		\$ 7.344,00	\$ 7.637,76	\$ 7.943,27	\$ 8.261,00	\$ 8.591,44
Gasto Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos Publicitarios		\$ 603,00	\$ 633,15	\$ 664,81	\$ 698,05	\$ 732,95
Gasto de arriendo		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad		\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta		\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 350.147,92	\$ 470.490,79	\$ 596.001,69	\$ 721.671,35	\$ 847.506,12
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 23.852,08	\$ 90.509,21	\$ 151.998,31	\$ 213.328,65	\$ 274.493,88
Gasto Intereses		\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Amortización de capital anual		\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 23.560,78	\$ 90.280,59	\$ 151.833,18	\$ 213.227,86	\$ 274.458,26
Participación Laboral (15%)		\$ 3.534,12	\$ 13.542,09	\$ 22.774,98	\$ 31.984,18	\$ 41.168,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 20.026,67	\$ 76.738,50	\$ 129.058,21	\$ 181.243,68	\$ 233.289,52
Impuesto a la renta (25%)		\$ 5.006,67	\$ 19.184,63	\$ 32.264,55	\$ 45.310,92	\$ 58.322,38
UTILIDAD NETA		\$ 15.020,00	\$ 57.553,88	\$ 96.793,66	\$ 135.932,76	\$ 174.967,14
(+) Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
(+) Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 39.151,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122,00
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.478,92
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 31.548,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 31.548,52
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (70.700,04)	\$ 20.148,52	\$ 62.682,40	\$ 101.922,18	\$ 141.061,28	\$ 223.001,09
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 24.561,04					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (46.139,00)	\$ 15.363,32	\$ 57.834,52	\$ 97.010,80	\$ 136.085,58	\$ 217.960,22

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE		18,83%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)	
1	\$ 20.148,52	0,8415	\$ 16.955,12	\$ (53.744,92)	
2	\$ 62.682,40	0,7081	\$ 44.387,53	\$ (9.357,38)	
3	\$ 101.922,18	0,5959	\$ 60.735,39	\$ 51.378,00	
4	\$ 141.061,28	0,5015	\$ 70.735,70	\$ 122.113,70	
5	\$ 223.001,09	0,4220	\$ 94.101,27	\$ 216.214,97	
Valor Actual Neto VAN			\$ 216.214,97		
Tasa Interna de Retorno TIR			53%		

APALANCADO		30,04%			
tasa de descuento INVERSIONISTA		30,04%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (46.139,00)	1,0000	\$ (46.139,00)	\$ (46.139,00)	
1	\$ 15.363,32	0,7690	\$ 11.814,15	\$ (34.324,85)	
2	\$ 57.834,52	0,5913	\$ 34.199,67	\$ (125,18)	
3	\$ 97.010,80	0,4547	\$ 44.113,58	\$ 43.988,40	
4	\$ 136.085,58	0,3497	\$ 47.586,28	\$ 91.574,68	
5	\$ 217.960,22	0,2689	\$ 58.608,99	\$ 150.183,67	
Valor Actual Neto VAN			\$ 150.183,67		
Tasa Interna de Retorno TIR			58%		

- **Escenario Pesimista sin Apalancamiento:**

EL CALDERO						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 374.000,00	\$ 561.000,00	\$ 748.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.122.000,00
Costo de venta		\$ 337.072,40	\$ 457.091,36	\$ 582.265,09	\$ 707.583,78	\$ 833.053,21
Gastos Administrativos		\$ 7.344,00	\$ 7.637,76	\$ 7.943,27	\$ 8.261,00	\$ 8.591,44
Gasto Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos Publicitarios		\$ 603,00	\$ 633,15	\$ 664,81	\$ 698,05	\$ 732,95
Gasto de arriendo		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad		\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta		\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 350.147,92	\$ 470.490,79	\$ 596.001,69	\$ 721.671,35	\$ 847.506,12
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 23.852,08	\$ 90.509,21	\$ 151.998,31	\$ 213.328,65	\$ 274.493,88
Gasto Intereses						
Amortización de capital anual						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 23.852,08	\$ 90.509,21	\$ 151.998,31	\$ 213.328,65	\$ 274.493,88
Participación Laboral (15%)		\$ 3.577,81	\$ 13.576,38	\$ 22.799,75	\$ 31.999,30	\$ 41.174,08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 20.274,27	\$ 76.932,83	\$ 129.198,56	\$ 181.329,35	\$ 233.319,80
Impuesto a la renta (25%)		\$ 5.068,57	\$ 19.233,21	\$ 32.299,64	\$ 45.332,34	\$ 58.329,95
UTILIDAD NETA		\$ 15.205,70	\$ 57.699,62	\$ 96.898,92	\$ 135.997,02	\$ 174.989,85
(+) Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
(+) Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 39.151,52					\$ 122,00
(+) Valor de rescate						\$ 11.478,92
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 31.548,52					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 31.548,52
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (70.700,04)	\$ 20.334,22	\$ 62.828,14	\$ 102.027,44	\$ 141.125,54	\$ 223.023,80
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (70.700,04)	\$ 20.334,22	\$ 62.828,14	\$ 102.027,44	\$ 141.125,54	\$ 223.023,80

Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE		21,79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)	
1	\$ 20.334,22	0,8211	\$ 16.696,77	\$ (54.003,26)	
2	\$ 62.828,14	0,6742	\$ 42.360,81	\$ (11.642,45)	
3	\$ 102.027,44	0,5536	\$ 56.484,86	\$ 44.842,40	
4	\$ 141.125,54	0,4546	\$ 64.154,28	\$ 108.996,69	
5	\$ 223.023,80	0,3733	\$ 83.248,47	\$ 192.245,16	
Valor Actual Neto VAN			\$ 192.245,16		
Tasa Interna de Retorno TIR			50%		

DESAPALANCADO		21,79%			
tasa de descuento INVERSIONISTA		21,79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)	
1	\$ 20.334,22	0,8211	\$ 16.696,77	\$ (54.003,26)	
2	\$ 62.828,14	0,6742	\$ 42.360,81	\$ (11.642,45)	
3	\$ 102.027,44	0,5536	\$ 56.484,86	\$ 44.842,40	
4	\$ 141.125,54	0,4546	\$ 64.154,28	\$ 108.996,69	
5	\$ 223.023,80	0,3733	\$ 83.248,47	\$ 192.245,16	
Valor Actual Neto VAN			\$ 192.245,16		
Tasa Interna de Retorno TIR			50%		

- **Escenario Optimista con Apalancamiento:**

EL CALDERO						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	1,5	\$ 1.320.000,00	\$ 1.485.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.815.000,00	\$ 1.980.000,00
Costo de venta	\$ 880.000,00	\$ 951.972,40	\$ 1.057.691,36	\$ 1.168.565,09	\$ 1.279.583,78	\$ 1.390.753,21
Gastos Administrativos		\$ 133.508,01	\$ 138.883,12	\$ 143.611,22	\$ 148.528,82	\$ 153.643,54
Gasto Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos Publicitarios		\$ 737,00	\$ 773,85	\$ 812,54	\$ 853,17	\$ 895,83
Gasto de arriendo		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad		\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta		\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 1.091.345,93	\$ 1.202.476,85	\$ 1.318.117,37	\$ 1.434.094,29	\$ 1.550.421,10
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 228.654,07	\$ 282.523,15	\$ 331.882,63	\$ 380.905,71	\$ 429.578,90
Gasto Intereses		\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Amortización de capital anual		\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 228.362,77	\$ 282.294,53	\$ 331.717,51	\$ 380.804,92	\$ 429.543,28
Participación Laboral (15%)		\$ 34.254,42	\$ 42.344,18	\$ 49.757,63	\$ 57.120,74	\$ 64.431,49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 194.108,35	\$ 239.950,35	\$ 281.959,88	\$ 323.684,18	\$ 365.111,79
Impuesto a la renta (25%)		\$ 48.527,09	\$ 59.987,59	\$ 70.489,97	\$ 80.921,04	\$ 91.277,95
UTILIDAD NETA		\$ 145.581,27	\$ 179.962,76	\$ 211.469,91	\$ 242.763,13	\$ 273.833,84
(+) Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
(+) Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 39.151,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122,00
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.478,92
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 31.548,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 31.548,52
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (70.700,04)	\$ 150.709,79	\$ 185.091,28	\$ 216.598,43	\$ 247.891,65	\$ 321.867,79
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 24.561,04					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (46.139,00)	\$ 145.924,59	\$ 180.243,41	\$ 211.687,05	\$ 242.915,95	\$ 316.826,92

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE		18,83%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)	
1	\$ 150.709,79	0,8415	\$ 126.823,33	\$ 56.123,30	
2	\$ 185.091,28	0,7081	\$ 131.069,42	\$ 187.192,71	
3	\$ 216.598,43	0,5959	\$ 129.070,92	\$ 316.263,64	
4	\$ 247.891,65	0,5015	\$ 124.306,18	\$ 440.569,81	
5	\$ 321.867,79	0,4220	\$ 135.820,72	\$ 576.390,53	
Valor Actual Neto VAN			\$ 576.390,53		
Tasa Interna de Retorno TIR			180%		

APALANCADO		30,04%			
tasa de descuento INVERSIONISTA		30,04%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (46.139,00)	1,0000	\$ (46.139,00)	\$ (46.139,00)	
1	\$ 145.924,59	0,7690	\$ 112.213,70	\$ 66.074,70	
2	\$ 180.243,41	0,5913	\$ 106.584,54	\$ 172.659,23	
3	\$ 211.687,05	0,4547	\$ 96.260,15	\$ 268.919,38	
4	\$ 242.915,95	0,3497	\$ 84.942,62	\$ 353.862,00	
5	\$ 316.826,92	0,2689	\$ 85.194,02	\$ 439.056,02	
Valor Actual Neto VAN			\$ 439.056,02		
Tasa Interna de Retorno TIR			237%		

- **Escenario Optimista sin Apalancamiento:**

EL CALDERO						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 1.320.000,00	\$ 1.485.000,00	\$ 1.650.000,00	\$ 1.815.000,00	\$ 1.980.000,00
Costo de venta		\$ 951.972,40	\$ 1.057.691,36	\$ 1.168.565,09	\$ 1.279.583,78	\$ 1.390.753,21
Gastos Administrativos		\$ 133.508,01	\$ 138.883,12	\$ 143.611,22	\$ 148.528,82	\$ 153.643,54
Gasto Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
Gasto Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
Gastos Publicitarios		\$ 737,00	\$ 773,85	\$ 812,54	\$ 853,17	\$ 895,83
Gasto de arriendo		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de contabilidad		\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Gastos mantenimiento planta		\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 1.091.345,93	\$ 1.202.476,85	\$ 1.318.117,37	\$ 1.434.094,29	\$ 1.550.421,10
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 228.654,07	\$ 282.523,15	\$ 331.882,63	\$ 380.905,71	\$ 429.578,90
Gasto Intereses						
Amortización de capital anual						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 228.654,07	\$ 282.523,15	\$ 331.882,63	\$ 380.905,71	\$ 429.578,90
Participación Laboral (15%)		\$ 34.298,11	\$ 42.378,47	\$ 49.782,39	\$ 57.135,86	\$ 64.436,84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 194.355,96	\$ 240.144,68	\$ 282.100,23	\$ 323.769,85	\$ 365.142,07
Impuesto a la renta (25%)		\$ 48.588,99	\$ 60.036,17	\$ 70.525,06	\$ 80.942,46	\$ 91.285,52
UTILIDAD NETA		\$ 145.766,97	\$ 180.108,51	\$ 211.575,17	\$ 242.827,39	\$ 273.856,55
(+) Depreciaciones		\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12	\$ 2.865,12
(+) Amortizaciones		\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40	\$ 2.263,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 39.151,52					\$ 122,00
(+) Valor de rescate						\$ 11.478,92
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 31.548,52					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 31.548,52
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (70.700,04)	\$ 150.895,49	\$ 185.237,03	\$ 216.703,70	\$ 247.955,91	\$ 321.890,50
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (70.700,04)	\$ 150.895,49	\$ 185.237,03	\$ 216.703,70	\$ 247.955,91	\$ 321.890,50
Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado OPTIMISTA						

tasa de descuento LIBRE		21,79%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)	
1	\$ 150.895,49	0,8211	\$ 123.902,84	\$ 53.202,81	
2	\$ 185.237,03	0,6742	\$ 124.892,92	\$ 178.095,73	
3	\$ 216.703,70	0,5536	\$ 119.972,40	\$ 298.068,13	
4	\$ 247.955,91	0,4546	\$ 112.718,32	\$ 410.786,45	
5	\$ 321.890,50	0,3733	\$ 120.152,61	\$ 530.939,07	
Valor Actual Neto VAN			\$ 530.939,07		
Tasa Interna de Retorno TIR			173%		

DESAPALANCADO		21,79%			
tasa de descuento INVERSIONISTA	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	\$ (70.700,04)	1,0000	\$ (70.700,04)	\$ (70.700,04)	
1	\$ 150.895,49	0,8211	\$ 123.902,84	\$ 53.202,81	
2	\$ 185.237,03	0,6742	\$ 124.892,92	\$ 178.095,73	
3	\$ 216.703,70	0,5536	\$ 119.972,40	\$ 298.068,13	
4	\$ 247.955,91	0,4546	\$ 112.718,32	\$ 410.786,45	
5	\$ 321.890,50	0,3733	\$ 120.152,61	\$ 530.939,07	
Valor Actual Neto VAN			\$ 530.939,07		
Tasa Interna de Retorno TIR			173%		

j) Anexo 10: Valuación: Detalle de la Valuación para el escenario pesimista y optimista.

• Pesimista:

APALANCADO						
PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 15.020,00	\$ 57.553,88	\$ 96.793,66	\$ 135.932,76	\$ 174.967,14
+ Depreciación y amortización		\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0,00	-\$ 36.029,53	-\$ 36.402,86	-\$ 36.291,36	-\$ 79.080,88
- gastos de capital		\$ 70.700,04				\$ 122,00
FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 26.474,50	-\$ 50.551,52	\$ 98.711,93	\$ 138.325,03	\$ 177.352,65	\$ 259.054,54

VAN	\$ 236.938,29
TIR	114%

APALANCADO						
OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 15.020,00	\$ 57.553,88	\$ 96.793,66	\$ 135.932,76	\$ 174.967,14
+ Depreciación y amortización		\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0,00	-\$ 36.029,53	-\$ 36.402,86	-\$ 36.291,36	-\$ 79.080,88
- gastos de capital		\$ 70.700,04				\$ 122,00
+ ingresos netos emisión de deuda		\$ 24.561,04				
- pagos principal de deuda		\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
- intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 185,70	\$ 145,75	\$ 105,27	\$ 64,26	\$ 22,71
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	-\$ 26.474,50	-\$ 30.961,38	\$ 93.718,30	\$ 133.308,39	\$ 172.312,69	\$ 253.990,95

VAN	\$ 241.394,61
TIR	127%

• Optimista:

APALANCADO						
OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 145.581,27	\$ 179.962,76	\$ 211.469,91	\$ 242.763,13	\$ 273.833,84
+ Depreciación y amortización		\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0,00	-\$ 36.029,53	-\$ 36.402,86	-\$ 36.291,36	-\$ 79.080,88
- gastos de capital		\$ 70.700,04				\$ 122,00
FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 26.474,50	\$ 80.009,75	\$ 221.120,81	\$ 253.001,29	\$ 284.183,02	\$ 357.921,24

VAN	\$ 540.028,52
TIR	412%

APALANCADO						
PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 145.581,27	\$ 179.962,76	\$ 211.469,91	\$ 242.763,13	\$ 273.833,84
+ Depreciación y amortización		\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52	\$ 5.128,52
- variación en el capital de trabajo		\$ 0,00	-\$ 36.029,53	-\$ 36.402,86	-\$ 36.291,36	-\$ 79.080,88
- gastos de capital		\$ 70.700,04				\$ 122,00
+ ingresos netos emisión de deuda		\$ 24.561,04				
- pagos principal de deuda		\$ 4.785,20	\$ 4.847,88	\$ 4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88
- intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		\$ 185,70	\$ 145,75	\$ 105,27	\$ 64,26	\$ 22,71
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	-\$ 26.474,50	\$ 99.599,88	\$ 216.127,19	\$ 247.984,65	\$ 279.143,06	\$ 352.857,65

VAN	\$ 544.484,84
TIR	459%

k) Anexo 11: Gastos de Estructura Legal y Pre-Operación: Detalle de gastos de constitución de la empresa y software de pre-operación.

GASTOS DE ESTRUCTURA LEGAL				
Cant.	Unidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total
1	Unidad	Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
1	Unidad	Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61,82	\$ 61,82
1	Unidad	Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00	\$ 30,00
1	Unidad	Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00	\$ 42,00
1	Unidad	Escritura Pública	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Unidad	Publicación Extracto	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Unidad	Notaria	\$ 11,20	\$ 11,20
1	Unidad	Tasa registro de marcas y logotipo	\$ 54,00	\$ 54,00
1	Unidad	Tasa por emision del Título de Marca - IEPI	\$ 28,00	\$ 28,00
1	Unidad	Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00	\$ 40,00
1	Unidad	Patente Municipal	\$ -	\$ -
1	Unidad	SRI Obtención de RUC	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 1.717,02	\$ 1.717,02
Gastos de Software y Pre-Operación				
Cant.	Unidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total
		Gastos software		
1	Unidad	Diseño Página Web	\$ 300,00	\$ 300,00

INFORMACIÓN DE CONTACTOS DE GASTOS DE ESTRUCTURA LEGAL	
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	
http://www.registromercantilquito.com/main.htm	
Tasa por emision del Título de Marca - IEPI	
http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=77	
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	
Cuerpo de Bomberos - DMPQ (Trámite Legalización)	
SRI Obtención de RUC	
http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&codeContent=351	

l) Anexo 12: Maquinaria y Oficina: Detalle de la inversión de: muebles y equipos de oficina, equipos eléctricos, maquinaria y equipo industrial.

Muebles y equipos de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Obtenido en: Ferrisariato			
Escritorio	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Silla Giratorias	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sillas	2	\$ 40,00	\$ 80,00
TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	7	\$ 1.840,00	\$ 410,00

Equipos eléctricos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Obtenido en: Ferrisariato			
Teléfono fijo	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Teléfono celular	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Laptop	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Impresora HP multifunción F4280	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL EQUIPOS ELÉCTRICOS	1	\$ 100,00	\$ 1.220,00

Maquinaria y Equipo Industrial	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Horno industrial	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Plancha Freidora industrial	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Campana extractora de olores	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Licuadaora	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Congelador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	1	\$ 4.390,00	\$ 5.180,00
TOTAL			\$ 6.810,00

m) Anexo 13: Adecuación Planta: Detalle del presupuesto para la adecuación física.

PRESUPUESTO ADECUACIÓN PLANTA	
Obtenido por: Ing. Eduardo De la Vega	
Descripción y características	
Adecuación	
Alacena para alimentos	\$ 300,00
Anaqueles para utilería	\$ 500,00
Anaqueles de limpieza	\$ 300,00
Armario de utensilios	\$ 500,00
Acero inoxidable para el mesón	\$ 800,00
Lavabos	\$ 200,00
Pisos	\$ 2.000,00
Paredes	\$ 4.000,00
Tuberías	\$ 700,00
TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES	\$ 9.300,00

n) Anexo 14: Publicidad y Promoción: Detalle presupuesto para promoción y publicidad.

Descripción y características	Costo	Total
Base de datos correos empresariales	\$ 120,00	\$ 120,00
Diseño de Portafolio de Productos	\$ 300,00	\$ 300,00
Diseño hoja HTLM	\$ 200,00	\$ 200,00
Material Corporativo: Tarjetas Presentación, Carpetas, Hojas	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL		\$ 670,00

- o) Anexo 15: Capital de Trabajo: Detalle anual por escenario esperado, pesimista y optimista, de la proyección de ingresos y gastos, para identificar el Capital de Trabajo necesario para tres meses.

Proyeccion de ingresos	ESPERADO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales x año	\$ 73.333,33	\$ 88.000,00	\$ 102.666,67	\$ 117.333,33	\$ 132.000,00
Proyección de desembolsos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 7.831,03	\$ 7.703,45	\$ 8.005,42	\$ 8.319,48	\$ 8.646,10
Gastos Administrativos	\$ 680,00	\$ 707,20	\$ 735,49	\$ 764,91	\$ 795,50
Gastos de publicidad y marketing	\$ 55,83	\$ 58,63	\$ 61,56	\$ 64,63	\$ 67,87
Pago Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Gasto de contabilidad	\$ 120,00	\$ 124,80	\$ 129,79	\$ 134,98	\$ 140,38
Gasto depreciación	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76
Gasto amortización	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62
Gastos mantenimiento planta	\$ -	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43
Total gastos mensuales	\$ 10.114,24	\$ 10.521,45	\$ 10.879,64	\$ 11.252,18	\$ 11.639,66

Proyeccion de ingresos	PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales x año	\$ 31.166,67	\$ 46.750,00	\$ 62.333,33	\$ 77.916,67	\$ 93.500,00
Proyección de desembolsos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 7.413,08	\$ 7.269,66	\$ 7.555,17	\$ 7.852,09	\$ 7.781,49
Gastos Administrativos	\$ 612,00	\$ 636,48	\$ 661,94	\$ 688,42	\$ 715,95
Gastos de publicidad y marketing	\$ 50,25	\$ 52,76	\$ 55,40	\$ 58,17	\$ 61,08
Pago Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Gasto de contabilidad	\$ 120,00	\$ 124,80	\$ 129,79	\$ 134,98	\$ 140,38
Gasto depreciación	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76
Gasto amortización	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62
Gastos mantenimiento planta	\$ -	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43
Total gastos mensuales	\$ 9.622,71	\$ 10.011,08	\$ 10.349,67	\$ 10.701,84	\$ 10.688,72

Proyeccion de ingresos	OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas mensuales x año	\$ 110.000,00	\$ 123.750,00	\$ 137.500,00	\$ 151.250,00	\$ 165.000,00
Proyección de desembolsos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 7.831,03	\$ 7.703,45	\$ 8.005,42	\$ 8.319,48	\$ 8.646,10
Gastos Administrativos	\$ 748,00	\$ 777,92	\$ 809,04	\$ 841,40	\$ 875,05
Gastos de publicidad y marketing	\$ 61,42	\$ 64,49	\$ 67,71	\$ 71,10	\$ 74,65
Pago Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Gasto de contabilidad	\$ 120,00	\$ 124,80	\$ 129,79	\$ 134,98	\$ 140,38
Gasto depreciación	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76	\$ 238,76
Gasto amortización	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62	\$ 188,62
Gastos mantenimiento planta	\$ -	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43
Total gastos mensuales	\$ 10.187,83	\$ 10.598,03	\$ 10.959,34	\$ 11.335,14	\$ 11.726,00

p) Anexo 16: Apalancamiento: Detalle mensual de la tabla de amortización.

Estructura de capital

	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 24.561,04	34,74%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 46.139,00	65,26%	\$ 70.700,04	100%
Inversión total	\$ 70.700,04	100%	\$ 70.700,04	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ 291,30	\$ 228,62	\$ 165,12	\$ 100,79	\$ 35,62
Amortización de capital anual	\$4.785,20	\$4.847,88	\$4.911,38	\$ 4.975,70	\$ 5.040,88

Tabla de amortización de deuda

Monto del Crédito	\$ 24.561,04
Tasa de interés	0,1085%
Períodos	60
Cuota mensual	\$423,04

Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	\$396,39	\$ 26,65	\$423,04	\$ 24.164,64
2	\$396,82	\$ 26,22	\$423,04	\$ 23.767,82
3	\$397,25	\$ 25,79	\$423,04	\$ 23.370,57
4	\$397,68	\$ 25,36	\$423,04	\$ 22.972,88
5	\$398,12	\$ 24,93	\$423,04	\$ 22.574,77
6	\$398,55	\$ 24,49	\$423,04	\$ 22.176,22
7	\$398,98	\$ 24,06	\$423,04	\$ 21.777,24
8	\$399,41	\$ 23,63	\$423,04	\$ 21.377,82
9	\$399,85	\$ 23,19	\$423,04	\$ 20.977,98
10	\$400,28	\$ 22,76	\$423,04	\$ 20.577,70
11	\$400,71	\$ 22,33	\$423,04	\$ 20.176,98
12	\$401,15	\$ 21,89	\$423,04	\$ 19.775,83
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
13	\$401,58	\$ 21,46	\$423,04	\$ 19.374,25
14	\$402,02	\$ 21,02	\$423,04	\$ 18.972,23
15	\$402,46	\$ 20,58	\$423,04	\$ 18.569,77
16	\$402,89	\$ 20,15	\$423,04	\$ 18.166,88
17	\$403,33	\$ 19,71	\$423,04	\$ 17.763,55
18	\$403,77	\$ 19,27	\$423,04	\$ 17.359,78
19	\$404,21	\$ 18,84	\$423,04	\$ 16.955,57
20	\$404,64	\$ 18,40	\$423,04	\$ 16.550,93
21	\$405,08	\$ 17,96	\$423,04	\$ 16.145,85
22	\$405,52	\$ 17,52	\$423,04	\$ 15.740,32
23	\$405,96	\$ 17,08	\$423,04	\$ 15.334,36
24	\$406,40	\$ 16,64	\$423,04	\$ 14.927,96

Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
25	\$406,84	\$ 16,20	\$423,04	\$ 14.521,11
26	\$407,29	\$ 15,76	\$423,04	\$ 14.113,83
27	\$407,73	\$ 15,31	\$423,04	\$ 13.706,10
28	\$408,17	\$ 14,87	\$423,04	\$ 13.297,93
29	\$408,61	\$ 14,43	\$423,04	\$ 12.889,31
30	\$409,06	\$ 13,98	\$423,04	\$ 12.480,26
31	\$409,50	\$ 13,54	\$423,04	\$ 12.070,76
32	\$409,94	\$ 13,10	\$423,04	\$ 11.660,81
33	\$410,39	\$ 12,65	\$423,04	\$ 11.250,42
34	\$410,83	\$ 12,21	\$423,04	\$ 10.839,59
35	\$411,28	\$ 11,76	\$423,04	\$ 10.428,31
36	\$411,73	\$ 11,31	\$423,04	\$ 10.016,58
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
37	\$412,17	\$ 10,87	\$423,04	\$ 9.604,41
38	\$412,62	\$ 10,42	\$423,04	\$ 9.191,79
39	\$413,07	\$ 9,97	\$423,04	\$ 8.778,72
40	\$413,52	\$ 9,52	\$423,04	\$ 8.365,20
41	\$413,97	\$ 9,08	\$423,04	\$ 7.951,24
42	\$414,41	\$ 8,63	\$423,04	\$ 7.536,82
43	\$414,86	\$ 8,18	\$423,04	\$ 7.121,96
44	\$415,31	\$ 7,73	\$423,04	\$ 6.706,64
45	\$415,76	\$ 7,28	\$423,04	\$ 6.290,88
46	\$416,22	\$ 6,83	\$423,04	\$ 5.874,66
47	\$416,67	\$ 6,37	\$423,04	\$ 5.458,00
48	\$417,12	\$ 5,92	\$423,04	\$ 5.040,88
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
49	\$417,57	\$ 5,47	\$423,04	\$ 4.623,30
50	\$418,03	\$ 5,02	\$423,04	\$ 4.205,28
51	\$418,48	\$ 4,56	\$423,04	\$ 3.786,80
52	\$418,93	\$ 4,11	\$423,04	\$ 3.367,87
53	\$419,39	\$ 3,65	\$423,04	\$ 2.948,48
54	\$419,84	\$ 3,20	\$423,04	\$ 2.528,64
55	\$420,30	\$ 2,74	\$423,04	\$ 2.108,34
56	\$420,75	\$ 2,29	\$423,04	\$ 1.687,59
57	\$421,21	\$ 1,83	\$423,04	\$ 1.266,38
58	\$421,67	\$ 1,37	\$423,04	\$ 844,71
59	\$422,12	\$ 0,92	\$423,04	\$ 422,58
60	\$422,58	\$ 0,46	\$423,04	\$ 0,00