



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA  
QUITO - CATERING***

***Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial***

**AUTORA: ELIZABETH FLORES VILLACRÉS**  
**DIRECTOR DE TESIS: ECO. NATALIA LUTSAK**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Econ. Natalia Lutsak

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación “Plan de Negocios para la creación, implementación y funcionamiento de la empresa Quito Catering” de la autoría de Silvia Elizabeth Flores Villacrés, ha sido dirigido y supervisado en todas sus partes, cumpliendo con los requisitos reglamentarios, por lo tanto autorizo su presentación.

Quito, Febrero 2010

*Econ. Natalia Lutsak*

*Directora*

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Silvia Elizabeth Flores Villacrés, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

*Silvia Elizabeth Flores Villacrés*

## **AUTORÍA**

Yo, Silvia Elizabeth Flores Villacrés, con Cédula de Identidad No. 171559477-4 declaro que soy la Autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.

*Silvia Elizabeth Flores Villacrés*

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres Silvia e Iván, quienes permitieron que mis sueños se eleven como una cometa atada con amor a un árbol de principios que formaron mi carácter y han permitido que pueda alcanzar mis objetivos con esfuerzo, disciplina y dedicación.

A mis hermanas Karola y Paulina por siempre tener sus brazos abiertos y listos para socorrerme.

A Viki y Sole por ser la chispa de felicidad en mi vida.

Para todos, mi amor.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Administración de Empresas, a todos sus docentes, autoridades y empleados por haberme formado y preparado intelectual y moralmente para afrontar los exigentes retos del día a día, brindándome la oportunidad de ejercer con dedicación mis obligaciones profesionales sin descuidar mi carrera universitaria.

A mi Directora de Tesis, Economista Natalia Lutsak quien con su basto conocimiento, entusiasmo y entrega ha guiado este trabajo de investigación para que pueda culminarse con éxito

A todos muchas gracias!

*La Autora*

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios se orienta a demostrar la viabilidad de crear una empresa dedicada al negocio del catering en la ciudad de Quito. El catering es un servicio que cada día encuentra más acogida en nuestra sociedad, puesto que la complejidad de realizar un evento social, con estándares altos de calidad y prestigio, hace que las personas y las instituciones confíen cada vez más su realización a profesionales preparados y con experiencia.

El presente trabajo de grado se ha dividido en cinco capítulos, aparte de las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo 1 se detallan las características básicas que deberá tener la empresa Quito-Catering, como son: eslogan, logotipo, misión, visión, objetivos, valores, estrategias y políticas. También se describe con detalle el marco legal en el cual debe inscribirse la empresa, esto es todos los permisos y licencias que debe obtener para un funcionamiento normal.

En el capítulo 2 se analiza el entorno en el cual Quito-Catering deberá desempeñar sus actividades. Para el análisis del Microentorno se utiliza como guía el Análisis de Porter que incluye: rivalidad y competencia entre empresas, potenciales barreras de entrada y salida, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores y presión de los productos sustitutos. En el análisis del Macro-entorno, se divide el estudio en varias partes: factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, geográficos y demográficos entre los principales. Se deja planteado que las decisiones y resoluciones de la Asamblea Constituyente serán decisivas a la hora de proyectar las expectativas de los negocios en general y del catering en particular.

En el Capítulo 3 se lo dedica al estudio de Mercado en donde se destaca un estudio de los precios con los cuales se puede competir en el mercado, análisis de la oferta y el plan de comercialización donde se determina que el segmento objetivo al cual se pretende servir es a las empresas medianas y grandes, así como a las personas de clase media y media alta. También, se esboza el plan de comercialización y la publicidad en medios.

En el Capítulo 4 se demuestra la viabilidad técnica de realizar el proyecto. Se empieza con una descripción muy detallada del servicio, que básicamente estará orientado a la atención de banquetes y cocteles. De igual forma se presenta, el flujo-grama de proceso de la realización de un evento. Además, se realiza una descripción detallada y valorada de la inversión en activos fijos necesaria para prestar un servicio de primera calidad. Finalmente, se hace constar un organigrama tentativo y una descripción breve de las principales funciones y cargos.

En el capítulo 5 se presenta el presupuesto del proyecto para un horizonte de 5 años. Se proyectan ingresos y costos, remuneraciones, gastos de operación, gastos financieros. Además se calcula los ratios financieros que nos confirman la viabilidad financiera del proyecto.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

<u>Antecedentes</u>	Pág.
1.1 El servicio de catering	12
1.1.1 Concepto del servicio de catering	12
1.1.2 Descripción de los servicios	14
1.2 Situación actual del catering en la ciudad de Quito	16
1.3 La empresa QUITO - CATERING	18
1.3.1 Eslogan y logotipo	18
1.3.2 Definición del negocio	19
1.3.3 Estructura organizacional	22
1.3.4 Marco legal	23

## CAPÍTULO II

<u>Análisis del entorno</u>	Pág.
2.1 Macro - ambiente	25
2.1.1 Factores políticos	25
2.1.2 Factores sociales	26
2.1.3 Factores geográficos y demográficos	28
2.1.4 Factores de política económica	28
2.1.5 Factores tecnológicos	31
2.2 Micro - ambiente	31
2.2.1 Características generales de la industria	31
2.2.2 Análisis de Porter	33
2.2.3 Lineamientos Estratégicos	43

### **CAPÍTULO III**

<u>Estudio de mercado</u>		Pág.
3.1	El producto ó servicio	44
3.2	Estudio de precios	46
3.3	Estudio de mercado	50
3.4	Estudio de oferta	51
3.5	Plan de comercialización	56
3.5.1	Objetivos de la comunicación	56
3.5.2	Instrumentos de promoción	56
3.5.3	Segmento objetivo	57
3.5.4	Estrategia de comunicación	58
3.5.5	Publicidad en medios	58
3.6	Equipo de ventas	61
3.7	Estrategia de ventas	62

### **CAPÍTULO IV**

<u>Estudio técnico y organizacional</u>		Pág.
4.1	Descripción del producto ó servicio	64
4.1.1	Organización administrativa	65
4.2	Organigrama estructural	82
4.3	Descripción de funciones y cargos	83
4.4	Flujo-grama de procesos	85
4.5	Maquinaria y equipos	87

## CAPÍTULO V

<u>Estudio financiero</u>		Pág.
5.1	Antecedentes	92
5.2	Personal	92
5.3	Inversiones	94
5.4	Proyección de venta e ingresos	95
5.5	Proyección de compra de materiales e insumos	96
5.6	Gastos de operación	97
5.7	Depreciaciones	98
5.8	Estados financieros	99
5.8.1	Balance general	99
5.8.2	Estado de resultados	102
5.8.3	Estado de flujos de efectivo	110
5.9	Análisis de rentabilidad	111
5.9.1	Valor actual neto (VAN)	111
5.9.2	Tasa interna de retorno (TIR)	113
5.10	Período de recuperación de la inversión (PRI)	114
5.11	Análisis de resultados financieros	115
5.12	Punto de equilibrio	115
5.13	Análisis financiero	117
Conclusiones y Recomendaciones		121
Bibliografía		125

# CAPÍTULO I

## *ANTECEDENTES*

### 1.1 EL SERVICIO DE CATERING

#### 1.1.1 CONCEPTO DEL SERVICIO DE CATERING

Se denomina catering al servicio de preparar comida en una cocina central, para luego llevarla a diferentes lugares de consumo. Otra modalidad existente consiste en cocinar en las instalaciones del cliente, donde hay más de 100 comensales.<sup>1</sup>

El catering es un servicio importante cuyos orígenes se remontan a los tiempos de la antigua Roma, cuando las tabernas y posadas satisfacían las necesidades elementales de los viajeros. Los modelos de catering sufrieron cambios profundos en la segunda mitad del siglo XX. Antes de la II Guerra Mundial salir a comer o cenar era una actividad reservada a las clases más adineradas. A partir de 1950 se produjo un desarrollo espectacular de los restaurantes populares que ofrecen comidas a precios económicos. Originalmente este servicio fue el reemplazo a la clásica vianda de los trabajadores de las fábricas.<sup>2</sup>

La Industria del catering es requerida en eventos sociales y políticos y de diversa índole, en los cuales la comida ocupa un lugar importante. Esta industria también se encarga de llevar comida preparada a los hogares, los puestos de trabajo y fiestas privadas.

---

<sup>1</sup> VERTICALIA, A. (2000) <http://www.mundocatering.com/historia/home.htm>) **Optimización de la Explotación de los servicios del Catering.**

<sup>2</sup> VERTICALIA, A. (2000) <http://www.mundocatering.com/historia/home.htm>) **Optimización de la Explotación de los servicios del Catering.**  
pág. 6.

El catering es un sector dentro del sector servicios que en las últimas décadas ha tenido una expansión significativa. Las condiciones y estilos de vida de la población actual son uno de los motivos por los cuales este servicio tiene una demanda creciente. Entre otras razones, por las siguientes:

- El gran número de empresas y negocios existentes
- La cantidad de familias en las cuales, el hombre y la mujer trabajan. Por lo tanto, ninguno de los dos pueden dedicar su tiempo a la organización de eventos o fiestas
- Las limitadas facilidades de espacio en las casas y departamentos modernos, que a lo mucho permiten atender a un grupo reducido de personas, que difícilmente supera las diez personas
- La complejidad de la organización de un evento, obliga a las personas o empresas a buscar ayuda profesional
- Las plantas e instalaciones industriales no son lo suficientemente grandes para albergar comedores permanentes
- Muchas empresas no consideran apropiado tener en su plantilla un equipo permanente de cocineros y meseros, y optan por tercerizar este servicio

Las empresas de catering prestan sus servicios a un abanico diverso de clientes que, no obstante, podemos agrupar de la siguiente manera:

- Comedores y cafeterías de:
  - Instituciones sociales: Desde residencias de la tercera edad, centros de menores, de mujeres, de disminuidos físicos o psíquicos, etc. de titularidad tanto pública como privada.
  - Instituciones sanitarias: Hospitales y centros sanitarios públicos, que generalmente se adjudican mediante concurso público. Además, estarían todas las clínicas y hospitales privados.
  - Instituciones militares.

- Otras instituciones: Colegios, residencias universitarias y cualquier entidad que tenga un comedor y requiera un servicio de comidas.
- Compañías aéreas y ferroviarias.
- Empresas en general
- Comidas y pinchos de cafeterías que carecen de cocina.
- Eventos puntuales:
  - Eventos organizados por organismos públicos.
  - Pequeños eventos: Exposiciones de artistas, inauguraciones de comercios, presentaciones de productos de empresas, etc.
  - Eventos organizados por empresas privadas, tales como cenas, despedidas, homenajes, premiaciones, etc.
  - Eventos varios de particulares

Los aspectos que más valoran los clientes a la hora de contratar una empresa de catering son un precio ajustado y un servicio serio y de calidad.

### **1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El servicio de catering puede ser dividido en tres categorías básicas, que son las siguientes:

1. Salón de Banquetes
2. Catering Sin Local
3. Unidad Móvil

El Salón de Banquetes implica que la empresa posee un salón y posiblemente algunos cuartos adicionales, con cocina, bodega y un espacio para administración añadidos. A diferencia de un restaurante público, los salones sólo están abiertos mientras se desarrolla un evento en particular.

El Catering sin Local implica que la empresa tiene cocina, bodega y administración pero no salones de banquetes o salones de recepciones. En esta situación, la empresa acude hacia donde el consumidor lo requiere.

La Unidad Móvil consiste en una unidad rodante especialmente diseñada para dar servicio de ruta, que generalmente se especializa en comidas tipo Snack y servicio rápido. La comida para esta unidad es preparada en la cocina de la unidad central de la empresa y colocada en una o varias unidades móviles. Ninguna actividad de cocina se realiza en las unidades móviles, y el servicio de catering acude hacia donde está el consumidor.

Desde otro punto de vista, el Catering tiene una diversidad de prestaciones vinculadas con la industria de la alimentación; los diferentes servicios de Catering que se ofrecen son:

*Servicio de Catering Institucional, Ejecutivo o Corporativo.*- Es el servicio de la distribución de comidas para determinadas instituciones, entre las cuales se incluyen: oficinas, industrias, escuelas, hospitales, residencias para ancianos, etc.

Muchas empresas adoptan la modalidad de ofrecer el almuerzo para sus empleados en sus propias instalaciones, evitando que los trabajadores tengan que salir de su lugar de trabajo para alimentarse.

*Servicio de Catering Social.*- Conocida también como Cocinas Centrales, se prepara la comida para colectividades fuera del establecimiento que las elabora; lo que significa que toda la comida o parte de ella se elabora en un lugar apropiado y luego se la transporta al sitio elegido por el cliente. Este servicio se brinda en eventos de carácter social; bautizos, cumpleaños, matrimonios, graduaciones, cocteles, entre otros. En este tipo de servicio la conservación de los alimentos desde el momento de la elaboración hasta su consumo es importante, lo que implica un control de temperatura mediante dos sistemas: conservación en caliente y conservación en frío.

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL EN LA CIUDAD DE QUITO**

El sector alimenticio de la Provincia de Pichincha, se encuentra compuesto por empresas que una vez constituidas, en su mayoría se afilian a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) o a la Cámara de Comercio de Quito.

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) cuenta actualmente con 216 empresas afiliadas dentro del sector alimenticio, que cuentan con diferentes líneas de productos:

- Agua pura,
- Alimentos preparados
- Balanceados
- Bebidas y licores
- Cereales
- Confitería
- Conservas
- Elaborados Cárnicos
- Especias y Condimentos
- Fideos y Pastas
- Harinas
- Helados
- Lácteos y derivados
- Panificación
- Productos fritos
- Productos naturales y plantas
- Solubles
- Varios.

En la CAPEIPI, se encuentran afiliadas empresas que se dedican a la preparación de alimentos, reconocidas en el sector:

**CUADRO NO. 1**  
**EMPRESAS DEL SECTOR DE CATERING**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Proselint Cia. Ltda.	Productos Alimenticios
Food & Services Servifood Cia. Ltda.	Alimentos Preparados
Centro de Comidas El Parque S.A.	Alimentos Preparados, Bocaditos
La Parquesa C.A.	Alimentos, Comidas Rápidas
Caterexpress S.A.	Servicios de Carácter Alimenticio

Fuente: [www.capeipi.com/b\\_productos.asp](http://www.capeipi.com/b_productos.asp).

Actualmente en la Cámara de Comercio de Quito se encuentra afiliadas 38 Empresas de servicio de preparación y distribución de comidas y 7 casas de banquetes, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Vista Hermosa espectáculo.
- Hidromiel
- Eurest
- Irco
- Deca
- Sodexho
- Restaurante la Hacienda
- Sacis
- Hoteles de Lujo
- Hoteles de primera
- Hostemed
- Servicios y calidad integral
- Conta labor
- Celebra Servicios.
- Otros

En los últimos años, las empresas del sector alimenticio y subsector alimentos preparados, se han visto afectadas por un sin número de cambios que se han presentado en la economía del país, sumergiéndose en un grave problema, derivada de la crisis económica, política, social e incluso moral y que no permite un normal funcionamiento del aparato productivo.

Las políticas de ajuste de los últimos gobiernos originaron una profunda inestabilidad en la economía, fundamentalmente por la crisis bancaria, dolarización e inestabilidad política. Lo anteriormente mencionado, sumado a la crisis mundial de alimentos que existe, ha elevado los costos de los insumos de las empresas del sector provocando una grave crisis en este tipo de empresas.

### **1.3 EMPRESA QUITO-CATERING**

#### **1.3.1 ESLOGAN Y LOGOTIPO**



QUITO-CATERING, es una empresa dedicada a prestar un servicio profesional, en el abastecimiento de alimentación preparada para todo tipo de evento.

Nuestra empresa, ofrece un servicio muy selecto en la preparación de alimentos para todo compromiso social, ayudando a quien lo requiere a marcar ese día como inolvidable e importante. Somos conocedores del deleite gastronómico, preparamos menús desde los más tradicionales hasta los más exóticos.

Nuestro eslogan es ***“EL SERVICIO Y EL SABOR ES NUESTRO PLATO FUERTE”***

### **1.3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

#### **1. MISIÓN**

Atender en forma personalizada todo tipo de eventos a diferentes niveles: ejecutivo, ocasional o frecuente, satisfaciendo constantemente a sus clientes externos al ofrecer una original variedad de recetas nacionales e internacionales de la mejor calidad, así como a los clientes internos brindando facilidades para un desarrollo integral, logrando lealtad, contribuyendo con el bienestar de la comunidad y retribuyendo adecuadamente la confianza e inversión a los accionistas.

#### **2. VISIÓN**

En cinco años ser reconocida por clientes y competidores como la empresa pionera a nivel Quito en el servicio personalizado a todo tipo de cliente, impregnando en cada uno de sus servicios el concepto de desarrollo y mejoramiento continuo, logrando un 8% de posicionamiento en el mercado.

### **3. FILOSOFÍA**

Buscamos contribuir al momento especial de nuestros clientes, sintiéndonos parte esencial de lo que deseen reflejar, con un servicio responsable y de excelente calidad.

### **4. VALORES**

- Responsabilidad con los clientes
- Compromiso con nuestra gente
- Éticos y respetuosos de la ley
- Respeto con el medio ambiente

### **5. OBJETIVOS**

#### GENERAL:

Lograr un servicio profesional y reconocido como proveedores de comida preparada para todo tipo de evento.

#### ESPECÍFICOS:

- Tener una gran variedad de menús alimenticios en comida nacional e internacional.
- Invertir en materias primas con altos estándares de calidad.
- Capacitar a nuestro/s chef/s, por la innovación continua en este campo.
- Lograr beneficios monetarios para cubrir las expectativas de los socios.

## **6. ESTRATEGIAS**

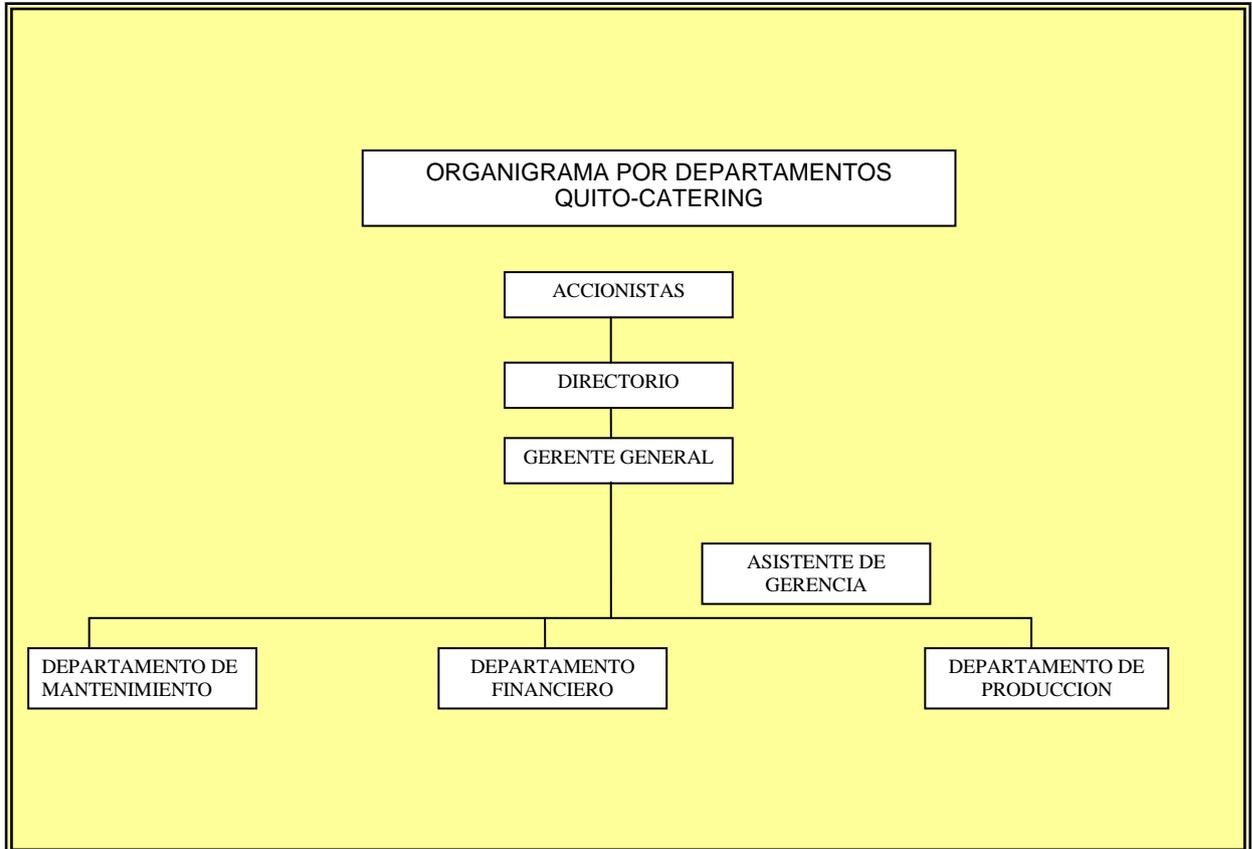
- Contratar profesionales en la preparación de alimentos nacionales e internacionales.
- Crear una página Web y contratar cuñas publicitarias en medios de comunicación (radio y revistas reconocidas).
- Establecer un listado con todos los bufetes, banquetes y cócteles que existen en el arte gastronómico.
- Adquirir insumos a proveedores que garanticen la calidad en sus productos.
- Promover capacitación interna en función de expectativas de crecimiento del negocio.
- Establecer nuevas estrategias con cadenas comerciales de recepciones.

## **7. POLÍTICAS**

- Los profesionales que se contraten deben tener mínimo dos años de experiencia y títulos de estudios superiores en gastronomía.
- Los ayudantes para la cocina serán personas con mínimo un año de experiencia y títulos de bachilleres.
  - Como base de nuestros platos a ofertarse se contará con 100 menús entre nacionales e internacionales.
- Las materias primas adquiridas deberán tener el debido respaldo que certifique la calidad de los mismos.
- La capacitación que se proporcione a los empleados será asumida por la empresa, a aquellos que tengan seis meses en la misma.

### 1.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama tentativo para cualquier empresa de catering es el siguiente:



Fuente: Investigación del Autor

La estructura organizacional de una empresa de catering debe ser simple, pero no descarta ningún aspecto de importancia para el cumplimiento de su misión y para la consecución de su visión.

Se observa que dentro del organigrama existen las ramas básicas de los organigramas de hoy día, luego de una investigación realizada a nivel Quito, la mayoría de pequeñas e incluso medianas empresas que se dedican a proporcionar este tipo de servicio, descartan una e incluso dos áreas funcionales, lo que no les permite tener un buen manejo de su negocio y lo que es peor no les permite cumplir con las expectativas o parámetros de calidad de los clientes.

### **1.3.4 MARCO LEGAL**

#### **1. TIPO DE EMPRESA**

La empresa se constituirá en un principio como una sociedad de hecho, que se suscribirá a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, en el sector alimenticio; los requisitos necesarios para la inscripción son: copia de la cédula de identidad y el RUC, así como el pago de la respectiva cuota.

#### **2. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)**

Es un documento indispensable que se debe obtener previo el inicio de las actividades comerciales, éste debe mantenerse visible en el local de funcionamiento. Debido a que Quito Catering es una microempresa está obligada a cumplir con la declaración y pago del IVA y el Impuesto a la Renta. Para la expedición del documento es necesario acercarse a las oficinas del SRI personalmente portando la cédula de ciudadanía y la última papeleta de votación.

#### **3. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

Lo expide el Ministerio de Salud Pública por medio de la Dirección Provincial de Salud y Departamento de Control Sanitario de Pichincha, lo conceden luego de haber realizado la inspección correspondiente al establecimiento, una vez de cumplidos los requisitos exigidos por el Código de Salud vigente.

#### **4. CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO**

Es emitido por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección General de Salud, donde consta el número de Registro Sanitario asignado con el que se puede comercializar los alimentos, en este documento se describe al producto final y sus componentes, los que dado su variedad y cantidad, se han clasificado dentro del ítem preparación de comida en general.

## **5. INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS**

La Inspección y Certificación de Establecimientos, emitida por la Dirección Provincial de Salud, en el Departamento de Control Sanitario, en el cual se realizan observaciones sobre: el asentamiento, relaciones de vecindad (para lo cual es necesario presentar el permiso de funcionamiento) y registro sanitario (verificándose los datos establecidos en las inspecciones anteriores).

## **6. PATENTE MUNICIPAL**

El pago de la patente requiere el número de RUC y el valor del avalúo comercial de los activos de la empresa que consta en el mismo, para el cálculo del cinco por mil que es valor que se deberá cancelar anualmente.

## **7. GUÍA DEL CONTRIBUYENTE**

- a) Facturación: Que el contribuyente solicitará a través del Sistema de Autorización de Impresión de Comprobantes de Venta, a una imprenta autorizada por el SRI.
- b) Contabilidad: Al empezar sus actividades, Quito Catering no está obligada a llevar contabilidad, simplemente un registro de ingresos y gastos actualizado, en base a lo cual se calcularán obligaciones tributarias.
- c) Declaraciones: Debe realizar la declaración mensual del IVA con el formulario 104.

## **CAPÍTULO II**

### ***ANÁLISIS DEL ENTORNO***

#### **2.1 MACROAMBIENTE**

Macro-ambiente son todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación, incluye elementos de acción directa y de acción indirecta.

El entorno externo tiene tantos elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés influyen directamente en una organización, entonces forman parte del entorno de acción directa. Algunos grupos de interés, como los empleados o los accionistas se consideran grupos de interés internos, mientras que otros, como clientes y competidores, se consideran grupos de interés externos. Los elementos de acción indirecta como la tecnología, la economía, la geografía y la política en una sociedad, afectan el ámbito en el que opera una organización y son susceptibles de convertirse en elementos de acción directa.

##### **2.1.1 FACTORES POLÍTICOS**

En el ámbito político, sin duda el suceso más expectante fue el desarrollado por la Asamblea Constituyente que tuvo bajo su responsabilidad el redactar una nueva Constitución para el Ecuador. La Asamblea fue controlada por el actual gobierno, que alcanzo una cómoda mayoría en las últimas elecciones del 30 de Septiembre de 2007 y entre las expectativas que se generó y que aún se encuentran en debate tenemos las siguientes:

1. Replanteo del modelo económico de la Economía Social de Mercado, a lo que el gobierno llama “Economía Solidaria.”

2. Reconocimiento del dólar como moneda oficial del país, pero dejando abierta la puerta para que se pueda adoptar una moneda regional
3. Posible cambio de la división territorial del país, de la actual distribución por provincias a una distribución territorial por franjas.
4. Nuevos esquemas para la designación de las autoridades de control, como Contralor General, Procurador General, Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías, etc.
5. Reorganización de la Función Judicial y de sus principales instituciones, como son la Corte Suprema de Justicia y los Tribunales respectivos
6. Dada la inclinación política del gobierno, se esperaría una constitución que fortalezca el papel del estado como regulador de la economía y ya se conoce una reforma tributaria que aumenta la carga impositiva para las empresas y los ciudadanos

Todo éste proceso que vivió el país a finales del año pasado, sumado con una profunda crisis mundial, así como la caída del precio del barril del petróleo, la incertidumbre de los depositantes y la fuerte corrida de depósitos que hubo desde diciembre del 2008 hasta marzo del 2009 por cerca de \$800 millones de dólares, generó desconcierto a nivel nacional, poniendo un freno al dinamismo con el que se venía manejando el sector empresarial e industrial del país. Esto sin duda alguna ha repercutido negativamente sobre las ventas de las empresas del sector servicios, especialmente cuando se trata de los sectores medios y altos.

### **2.1.2 FACTORES SOCIALES**

Para hablar del entorno social del proyecto, es importante señalar que el proyecto se desarrollara en una sociedad como la ecuatoriana, que tiene serios problemas estructurales, que se reflejan en sus indicadores sociales. Así se sabe por distintos medios de comunicación por ejemplo que cerca del 45% de la población se clasifica como pobre, es decir que no alcanzan sus ingresos mensuales para cubrir la canasta básica familiar que bordea los \$450.

De la diferencia, el 30% de la población se considera clase media baja y únicamente se estima que el 25% restante se considera clase media alta y clase alta.

Es evidente que la prosperidad de un proyecto de catering, que como este se orienta a los sectores medios y altos va a estar en función de que se mantenga o mejore los ingresos y por ende, la capacidad de compra de su segmento objetivo.

El mercado objetivo de Quito Catering, representa un amplio grupo humano que busca calidad y diferenciación como son los oficinistas, empresarios, estudiantes, a quienes se les brindará comidas saludables, sabrosas, nutritivas y variadas, con un correcto balance, para proporcionar a los clientes una alimentación equilibrada tal que les proporcione energía para continuar sus actividades cotidianas.

Entre las características del entorno social que favorecen el desarrollo del proyecto tenemos:

- Participación de la mujer en la fuerza de trabajo; actualmente más del 50% de mujeres adultas trabajan, por tanto muchas familias requieren de servicio de catering en alimentación diaria, especialmente almuerzos en lugares donde desempeñan sus actividades.
- Estilo de vida; en las últimas décadas el cambio ha caracterizado en el estilo de vida de los ecuatorianos y especialmente en los quiteños que se componen por parejas no casadas, adultos solteros, o que dependen de un solo padre, etc.
- Tendencia hacia una mejor educación; los bachilleres buscan más que nunca un título universitario, mostrando patrones de consumo como incremento de condominios, automóviles pequeños, popularidad en acondicionamiento físico, etc.
- Incremento de la tendencia a consumir comida preparada o semi-preparada dada la poca disponibilidad de tiempo que nos deja el ritmo de vida del mundo moderno.
- Capacidad de compra mejorada de muchos sectores sociales que se benefician de las remesas de los emigrantes ecuatoriano desde el exterior y que les permite cambiar sus hábitos de consumo y de compras

### **2.1.3 FACTORES GEOGRÁFICOS Y DEMOGRÁFICOS**

Los factores demográficos o la composición de la sociedad ha sufrido cambios importantes en el Ecuador debido a la migración, tanto interna de los campos a las ciudades, a Quito llegan principalmente de la Sierra del país, de provincias como Carchi, Imbabura, Cotopaxi lo que ocasiona que en el campo exista menos producción y encarezca los precios de productos agrícolas, existan hacinamientos y cinturones de pobreza y por otros la migración hacia Estados Unidos y Europa ocasiona desplazamiento de adultos del hogar dejando a hijos y ancianos.

Estos cambios resultan importantes por dos razones principales: en primer lugar afectan la cantidad de oferta de mano de obra y en segundo lugar los cambios de composición de la población generan problemas sociales que afectan al bienestar de los trabajadores quienes deben cuidar sea de sus padres o hijos.

Quito como plaza de comercio, para el servicio de catering representa altas posibilidades de rentabilidad, debido a su calidad de capital de la República; así como también el lugar donde se expenden los productos dan una proyección de altos niveles de rentabilidad, a lo que contribuye el mercado objetivo.

### **2.1.4 FACTORES DE POLÍTICA ECONÓMICA**

El éxito del proyecto de catering se va a ver beneficiado sin duda por los resultados que produzca la política económica. Al respecto, siempre se deben mencionar las proyecciones para los principales indicadores económicos, que son los siguientes:

- Las importaciones del país crecieron un 6,9% en el año 2007, mientras que para el 2008 el crecimiento se ubicó en el 4,5%. Luego de las decisiones tomadas por el Gobierno respecto a equilibrar la balanza comercial, las importaciones en el primer semestre del 2009 bajaron un 30%, es decir cayeron en \$700 millones de dólares (627 ítems tuvieron una fuerte baja, como vehículos, electrodomésticos, ropa, calzado, llantas, perfumes, Etc. Etc.), causando estragos en varios sectores cuya fortaleza radicaba en la importación y comercialización de bienes.
- Por el lado del sector servicios, al cual pertenece el negocio del catering, los crecimientos mas significativos en el 2008 fueron en las ramas de comercio (5.4%) y la intermediación financiera (7.3%). En el 2009 el crecimiento del comercio fue bajo (3.5%), y fue catalogado por varios economistas como “un año para olvidar, debido al bajo crecimiento económico, la pérdida de plazas de trabajo y el retorno de los apagones”. Los servicios de intermediación financiera también tuvieron un mal año, ya que han desacelerado su crecimiento, debido a las regulaciones adoptadas a mediados del 2009 que limitaron el cobro de comisiones y servicios bancarios, así como a las tasas de interés fijadas por el Banco Central del Ecuador, esto afectó en – al menos - un 30% los ingresos de las instituciones financieras
- Se observó una leve reactivación en el consumo familiar a finales del 2009, entre otras cosas debido al incremento de los ingresos de los ecuatorianos por la duplicación del bono de desarrollo humano, y el ingreso mensual con el que contarían los trabajadores por concepto de pagos de Fondo de Reserva, que sin duda alguna inyectó circulante en el mercado.
- En lo referente al tipo de cambio, la tendencia más evidente es hacia la depreciación del dólar estadounidense. Al momento la cotización frente al euro bordea el \$1.45, sin embargo la economía en Estados Unidos ha empezado a reactivarse, gracias a la confianza generada por el actual presidente Barack Obama que ha inyectado positivismo a la comunidad Norteamericana y por qué no al Mundo.

- En resumen, el escenario económico en el que se desarrollará (y se desenvuelve) el proyecto estará influenciado por el factor político, económico y financiero. De cualquier forma, se cree que la viabilidad económica del proyecto, que se demostrará más adelante en el estudio financiero, va a permitir, tener un margen suficiente para poder paliar las diversas contingencias que puedan aparecer.

Dado que el servicio de catering se encuentra directamente influenciado por la inestabilidad económica y sus principales indicadores, a continuación se presenta como dato general los cambios sufridos en la economía ecuatoriana de tres últimos años:

## CUADRO NO. 2

<b>CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL ECUADOR VARIABLES ECONÓMICAS</b>				
<b>Variable</b>	<b>Año</b>			
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009 (*)</b>
PIB	2.49%	5.32%	3.15%	3.20%
Inflación	2.87%	3.32%	8.83%	5.00%
Tasa Activa	9.86%	10.92%	9.14%	9.20%
Tasa Pasiva	4.87%	5.53%	5.09%	5.50%

(\*) Proyección del BCE para el 31 de Diciembre del 2009

Fuente: Boletín del Banco Central del Ecuador, disponible en [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) (Diciembre 2009) Hay datos precisos a Noviembre, aún no a Diciembre (se prevé que habríamos cerrado con una inflación del 4,09%)

Elaboración: Elizabeth Flores

Como se puede apreciar en el cuadro el PIB tuvo un crecimiento moderado en el 2008. En relación con el proyecto de catering podemos concluir que si el crecimiento del PIB va a ser modesto también debemos ser conservadores al momento de proyectar la demanda del proyecto, puesto que un servicio de este tipo depende en mucho del estado de la economía. Respecto de la inflación la tendencia del 2008 fue al alza, y el 2009 se presenta con el mismo panorama, por lo que se deberá revisar los precios de los menús ofrecidos considerando los incrementos de precios de los alimentos básicos.

## **2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS**

La tecnología es una herramienta indispensable para el desarrollo de cualquier industria, en el Ecuador, la industria alimenticia de catering posee avanzada tecnología (equipos de envase, conservación, refrigeración, almacenamiento) ya que inclusive han empezado a incursionar en el envase, conservación e incluso exportación de alimentos.

Se prevé que para el primer año del negocio se manejará una tecnología media (cocinas industriales, sanducheras de alta capacidad, vitrinas refrigerantes, etc.) debido a la disponibilidad de capital inicial, pero a medida que se vaya creciendo se adquirirá tecnología que permita mejorar los procesos productivos y la calidad de los productos, en un proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

## **2.2 MICROAMBIENTE**

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA**

El catering desde el punto de vista de la contabilidad nacional está ubicado dentro del sector Otros Servicios, que incluye Hoteles, Bares y Restaurantes. Este sector aporta con el 27,08 % del Producto Interno Bruto del país de acuerdo a las cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador para el año 2008 y registró una tasa de crecimiento anual del 6,3 % para ese mismo año.<sup>3</sup>

Los estudios más recientes sobre el servicio de catering se encuentran en el estudio “Evaluación de Hoteles, Restaurantes y Servicios” del período 2007 - 2008, elaborado por el INEC, donde se analiza el crecimiento en el período referente al número de establecimientos, personal ocupado, remuneraciones, producción total, consumo intermedio, valor agregado y formación bruta del capital por regiones y ciudades del país.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Información Estadística Mensual, Octubre 2009.

<sup>4</sup> INEC Evaluación de Hoteles, Restaurantes y Servicios, Junio 2009.

En Ecuador, para el año 2007 y según los datos del INEC se investigaron 1.096 establecimientos entre hoteles, restaurantes y servicios. El 35% de esta cifra corresponde a la actividad hotelera y de restaurantes y el restante 70% a la de servicios. Específicamente la Sierra cuenta con 593 establecimientos que representan el 58% del total del país; la provincia de Pichincha es la de mayor representación en la región Sierra con 448 establecimientos que representan un 43,7 % del total del país. Esto hace que la provincia sea calificada como uno de los dos polos principales de la actividad económica nacional.

De los 448 establecimientos de la Provincia de Pichincha se estima que al menos un 20% de los hoteles y restaurantes proporcionan el servicio de catering, lo que nos da una cifra de 90 empresas dedicadas a este tipo de negocio. Si se estima que en promedio cada una de ellas factura \$10.000 mensuales, se llega a estimar que el tamaño del mercado es de aproximadamente de \$10'560,000.00, de tal forma que Quito-Catering aspiraría a cubrir el 1% de la demanda de la provincia de Pichincha para el primer año de proyecto, llegando en lo posible a cubrir un 5% en el quinto año del proyecto.

Otras cifras nos demuestran que del total de personas ocupadas son un total de 79.500 personas de las cuales el 35% son mujeres y el restante 65% son hombres.

De lo anterior se desprende que la relación de ocupación es de 2.2 hombres ocupados por cada mujer.

En igual forma, del total de las remuneraciones pagadas por Hoteles y Restaurantes y Servicios en 2007, a nivel regional, la Sierra sigue siendo la de mayor importancia con el 58% de las remuneraciones pagadas, la Costa con el 32% y la Amazonía y Región Insular con el 10%; Pichincha con el 91% genera el mayor volumen de las remuneraciones de su región.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> INEC Evaluación de Hoteles, Restaurantes y Servicios, Junio 2009

## **2.2.2 ANÁLISIS DE PORTER**

### **1. RIVALIDAD Y COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS**

La competencia más directa que se ha podido determinar dentro de la provincia de Pichincha esta representada por las siguientes empresas:

- Vista Hermosa Espectáculo Cia. Ltda. Esta empresa ofrece la mayoría de los servicios que ofrece CATERING, y además realizan conciertos, espectáculos con artistas y festivales de cine y teatro. La investigación realizada indica que esta empresa está más centrada en la realización de eventos, que en el servicio de catering.
- HIDROMIEL Cia. Ltda. atiende eventos sociales tales como Bodas, aniversarios, peticiones de mano; según la información obtenida ofrece menos servicios que QUITO-CATERING.
- EUREST ofrece cócteles, banquetes, etc. Con una experiencia de más de 30 años en el mercado, está posesionada en el mercado.
- IRCO Se especializa en comidas para empresas, colegios, hospitales, residencias, banquetes y convenciones, tiene aproximadamente 7 años de experiencia y se encuentra posesionada en el segmento de catering industrial.
- DECA Con 12 años de experiencia en Catering de congresos y ferias.
- SODEXHO S.A. Ubicada en el Valle de los Chillos, ofrece servicio de catering.
- RESTAURANTE DE LA HACIENDA Ofrece servicio de “alta calidad” especializado en organizar fiestas personalizadas, banquetes, bodas, recepciones y comidas a empresas; también realiza Catering en casas rurales
- FASNET Sala de fiestas especializada en eventos con catering.
- SALONT THEATRE Ofrece servicio de catering en eventos sociales bodas, aniversarios, bautizos, etc.
- SALON BENETUSSER Salón que ofrece servicio de bodas, banquetes, etc.
- CATERING SERVICES ofrece catering para oficinas, colegios, escuelas, hospitales

## 2. COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

La administración moderna recomienda poner especial atención al entorno como uno de los factores más influyentes en el desarrollo de la actividad empresarial. El análisis del entorno presupone poner especial interés al estudio de la competencia, pues el éxito de un negocio va a estar relacionado con el mayor o menor porcentaje de participación de mercado que se logre captar frente a los competidores.

Se puede afirmar que es necesario entender a la competencia, en tanto en cuanto, debemos saber sus fortalezas, debilidades, anticipar sus proyectos y planes, su capacidad financiera y su capacidad de reacción frente a determinadas acciones que podamos tomar. Para el presente plan de negocios, nos valemos de una matriz FODA con este propósito, el cual comprende:

### **Oportunidades:**

“Se define como oportunidad una situación que surge cuando las circunstancias le permiten a una compañía u organización superar en las metas y los objetivos establecidos”.<sup>6</sup>

Para Quito - Catering las oportunidades son:

- Las industrias de comida rápida se han visto beneficiadas con la reactivación económica que toma lugar en el país a partir de la dolarización.
- La aceptación de las empresas de catering service tienden a crecer, puesto que estos negocios lucen mucho más atractivos a la población y están satisfaciendo las necesidades de las familias e instituciones.
- La reactivación económica del país también beneficia a los ingresos de los habitantes, cifra que aumentará por el próximo incremento del salario mínimo vital.

---

<sup>6</sup> Cfr. PAREDES, Pablo Lucio. Cimas, abismos y tempestades de la Economía. Ecuador 2002.p.48

- La educación y el espíritu emprendedor con el que se cuenta presenta otra valiosa oportunidad para entrar en el mercado.
- El servicio de catering service se ha situado en la preferencia de las empresas que brindan a sus empleados el acceso a comida saludable, nutritiva y equilibrada, se ha situado en la preferencia de oficinistas y estudiantes lo que define donde irá dirigida la publicidad.

### **Amenazas:**

Amenaza es una situación que surge cuando las circunstancias le permiten a una compañía, dado por factores externos del macro ambiente, disminuir sus objetivos planteados.

Entre los principales podemos mencionar:

- Pérdida de mano de obra calificada
- Los cambios en el marco jurídico que puedan devenir luego de realizada la Asamblea Constituyente
- Restricción del crédito a las pequeñas y medianas empresas
- Cambios en las preferencias y gustos de los consumidores

### CUADRO NO. 3

#### MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Calidad, confiabilidad y variedad del producto</li><li>* Excelente atención</li><li>* Uso de la tecnología que permite una entrega rápida del producto</li><li>* Meticuloso control de calidad</li><li>* Buena ubicación (elaboración y expendio de alimentos)</li><li>* Educación y espíritu emprendedor de la cabeza y colaboradores</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Promoción y publicidad focalizada al mercado objetivo</li><li>* Amplia demanda en el mercado para los servicios de catering</li><li>* Alianzas estratégicas que se podrían lograr con los proveedores</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Empresa nueva que no cuenta con posicionamiento en el mercado</li><li>* Falta de experiencia en el día a día</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Gustos y preferencias de los clientes</li><li>* Productos altamente perecibles</li><li>* Buena calidad de productos sustitutos</li><li>* Tecnología avanzada de grandes cadenas existentes</li><li>* Incertidumbre empresarial por los cambios que resultan con el nuevo gobierno</li></ul>

Fuente : FRED, David *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición, Editorial Pearson Education, México 1997, p. 144 - 145

Elaboración: Elizabeth Flores

### **3. POTENCIALES BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA**

Un ejemplo muy conocido de la estrategia de la unidad de negocios es el que desarrollo Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard “Desde el punto de vista de Porter, la capacidad que tiene una compañía para competir en un mercado específico está determinada por los recursos técnicos y económicos de esa misma organización en un nuevo mercado”<sup>7</sup> Porter afirma que el administrador de una unidad comercial debe realizar un análisis de cada una de las barreras de entrada y salida para entonces proponer un programa para influir en ellas o para defenderse de ellas, según sea el caso.

#### **BARRERAS DE ENTRADA:**

Entre las principales podemos mencionar:

- **Contactos en el mercado:** existe accesibilidad para conseguir alianzas estratégicas con importantes empresas proveedoras como son: Pronaca, Coca Cola, Cervecería Andina, Nestlé, Megamaxi, entre otras compañías además de proveer sus productos, garantizan calidad, confianza y seriedad. Las alianzas representan una barrera de entrada debido al poder y experiencia que tienen estas empresas en el mercado puesto que solo trabajan con empresas serias que ofrecen una elevada calidad en sus servicios.
- **Mano de obra calificada:** Los empleados necesitan estar preparados y capacitados para la elaboración de los productos, conocerán técnicas y procedimientos para obtener el mejor sabor de las carnes, verduras y aderezos para preparar lo que el cliente solicite. Es una barrera de entrada puesto que pocas empresas realmente invierten en capacitar a su personal.

---

<sup>7</sup> STONER, James Administración. Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1998, p. 215.

- **Ubicación:** Las instalaciones estarán ubicadas según el servicio que se requiera, por ejemplo en las instalaciones de los bancos, universidades, empresas, colegios, hospitales, salones de eventos, etc. Sin embargo las instalaciones de preparación de los alimentos se realizará de preferencia en un amplio terreno en los alrededores de Quito, que cuente con todos los servicios como agua, luz, teléfono, además de facilidades de acceso a proveedores y personal que labora en la empresa.
- **Presentación del producto:** la presentación del producto se constituye en una barrera de entrada, en tanto en cuanto, no todas las empresas presentan su producto con una característica de distinción y elegancia. El producto tendrá dos clases de presentaciones. La primera, para las personas que se sirvan en el local de catering, donde se servirá en platos de porcelana blanca novedosamente presentados para llamar la atención y procurar su degustación, rescatándose el logo de la empresa en un tamaño discreto en uno de los bordes. En los cubiertos llevarán el logo repujado en el extremo superior. Las mesas estarán dispuestas de manera elegante pero sobria, para ocho personas. La segunda para las personas que deseen el producto para llevar la presentación será en unos empaques de espuma flex diseñados para poder mantener el producto en perfecto estado de conservación y degustación hasta el momento en que llegue a su destino, para ser servicio. Cada elemento del empaque lleva el logo de la empresa con el objetivo de hacer publicidad y ganar posicionamiento entre los clientes metas.

*(Fuente: Investigación propia de la autora)*

### **BARRERAS DE SALIDA:**

Se entiende como una barrera de salida a las limitaciones y obstáculos que una empresa puede encontrar para abandonar una industria. Para el negocio del catering, podemos mencionar las siguientes:

- Inversiones fijas: si la empresa ha realizado inversiones muy altas, por ejemplo en locales bien ubicados, va a ser difícil que pueda desprenderse de ellos en el corto plazo
- Contratos firmados: las empresas de este tipo suelen firmar contratos con instituciones para la prestación de sus servicios, en muchas ocasiones se establecen cláusulas que penalizan a cualquiera de las partes que desee rescindirlos.

*(Fuente: Investigación propia de la autora)*

Se puede afirmar que para el negocio del catering, no existen demasiadas barreras de salida, puesto que, en general la mayoría de activos y suministros que se utilizan se pueden comercializar en forma oportuna

#### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

“Cualquier organización adquiere insumos, materia prima, servicios, energía, equipo y mano de obra, del medio ambiente y lo utiliza para fabricar un producto. Lo que la organización adquiere de su entorno, y lo que hace con lo que adquiere determina tanto la calidad como el precio del producto final. Por tanto, cualquier organización depende de los proveedores de materias primas y de la mano de obra e intentará aventajar a la competencia para obtener precios más bajos, mejor calidad en el trabajo y entregas más rápidas”.<sup>8</sup>

El estudio y análisis de los proveedores revela que en el mercado de catering existen muchas alternativas de aprovisionamiento. La materia prima o insumos necesarios son comunes, abundantes y variados y no necesitan de una comercialización exclusiva o compleja para estar en el mercado, y están disponibles en los principales supermercados, mercados y despensas.

---

<sup>8</sup> STONER, James Administración. Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1998, p. 60.

La localización de la empresa en la ciudad capital, permite acceder a una gran cantidad de proveedores según sean los productos, sin embargo, como política de la empresa se preferirá la negociación con las empresas productoras, no con los intermediarios o distribuidores para asegurar calidad, precio y entrega oportuna. Ello conlleva a un sentido de fidelidad en los proveedores que minimice cualquier riesgo.

El poder de negociación con los proveedores de Catering se da principalmente por la compra en grandes volúmenes, lo que facilita un mejor precio y un stock apropiado de los productos necesarios para la elaboración del menú. Otro punto muy importante a considerar es la facilidad de crédito, haciendo valer el que la naturaleza del negocio requiere volúmenes de compra importantes.

**CUADRO NO. 4**  
**DETALLE DE PROVEEDORES**

PRODUCTO	PROVEEDOR	FORMA DE NEGOCIACIÓN
Verduras, legumbres, frutas, etc.	Mercado Mayorista de Quito	Al contado
Viveres en general	Comisariato Santa María S.A.	Crédito 15 días
Carne de res	La Suiza	Crédito 30 días
Carne de pollo	Procesadora Nacional de Alimentos Pronaca C.A.	Crédito 30 días
Mariscos	Mercado Ñiaquito de Quito	Al contado
Licores	Ambassador S.A.	Crédito a 60 días
Gaseosas	Ecuador Bottling Company S.A. (Coca Cola)	Al contado
Cervezas	Cervecería Andina C.A.	Al contado
Cigarrillos	Tanasa C.A.	Al contado
Hielo	Fábrica San Roque	Crédito 15 días
Vajillas, sillas, mesas, mantelería, etc.	Mise in Place Cia. Ltda.	Crédito 90 días
Ropa	Creaciones Imperio	Crédito 90 días
Varios	Varios	Al contado

*Fuente: Investigación de mercado en las empresas señaladas*

*Elaboración: Elizabeth Flores*

La gerencia de compras y los supervisores, serán responsables de evaluar y seleccionar los productos requeridos y a los proveedores, de acuerdo a las atribuciones determinadas en su posición de trabajo.

## **5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Los clientes intercambian recursos, por lo general, dinero a cambio de bienes y servicios que producen o proporcionan una organización. Un cliente, puede ser una institución como una escuela, hospital o entidad gubernamental, pueden ser otra firma, como un contratista, distribuidor o fabricante. También puede ser un consumidor individual. Las tácticas de ventas difieren según el consumidor y la situación de mercado. Generalmente un administrador de mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales y las condiciones del mercado, dirigiendo después una campaña basada en su análisis.

### **Perfil del Consumidor de Catering en Almuerzos:**

El Distrito Metropolitano de Quito tiene una población aproximada de un millón y medio de habitantes, Catering tiene como grupo objetivo a las personas de clases socio económicamente media (35% 325.000 habitantes) y alta (8% 120.000 habitantes). Este mercado tiene una concentración diaria en el lugar donde realizan sus actividades laborales en el horario del almuerzo.

El mercado objetivo son: oficinistas, empresarios, estudiantes, quienes demandan el abastecimiento del servicio de catering con un menú almuerzo, en el ámbito de sus posibilidades con relación al tiempo.

Respecto de la lealtad a productos existentes, este es un factor que no constituye un obstáculo, pues de acuerdo al grupo objetivo depende de su tiempo por sus ocupaciones, de esta manera no puede alejarse demasiado de su sector de trabajo. El factor clave de compra va a estar determinado por el tiempo y la ubicación geográfica del local; estos factores son fuertes respecto de su sensibilidad, es decir, que estos determinarán las decisiones de los consumidores, de acudir y consumir en Catering.

### **Perfil de consumidor de banquetes:**

El segmento de mercado al cual está dirigido el negocio es:

- El sector socioeconómico medio – alto y alto;
- Nivel ejecutivo y profesionales;
- Personas que tengan compromisos sociales.

En definitiva se trata de consumidores que deseen celebrar un evento social dirigido a un gran número de personas y quiera atender a sus invitados sin preocuparse de la comida ni de la limpieza después de la fiesta.

El grado de fidelidad de este tipo de negocio es muy alto, el consumidor es capaz de percibir la calidad del servicio y comodidad que le proporciona el mismo y de este modo se hace imprescindible a la hora de celebrar un evento social.

## **6. PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS**

La amenaza de los productos sustitutos está dada por el hecho de que si es posible mejorar o diferenciar a un producto con el propósito de lograr una mayor rentabilidad, los compradores podrán encontrar sustitutos a productos que ofrecen comúnmente los proveedores tradicionales. Los administradores que controlan la estrategia deben poner especial atención en los productos que tienen un historial de mejoría en los precios a causa de la introducción de productos sustitutos.

Como productos sustitutos se debe considerar los diferentes tipos de competencia indirecta que ya son conocidos y que están posesionados en el mercado como son:

- Fuentes de soda: American Deli, Ajo Macho, Zanzíbar, Baskin Robins, etc.
- Restaurantes de Lujo: El toro partido, Cocina de Krysty, La Ronda, Rincón de Francia, Shorton Gril, Fridays, entre otros.
- Restaurantes de Primera: Barlovento, Buena Vista, Zazú, San Telmo, etc.

Sin embargo se permite insistir que el producto que ofrece Catering no es parecido ni reemplazable, por el simple hecho de que contiene diferentes ingredientes, diferente sabor, además es más casero, natural y sobre todo nutritivo.

### **2.2.3. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS**

Quito-Catering tiene como fortaleza la calidad, confiabilidad y variedad del producto, lo que se debe potenciar dotando de responsabilidad tanto en el departamento de control de calidad como al de recursos humanos.

Quito-Catering mantendrá una gran variedad de productos ya que estos brindan confiabilidad y asegura la calidad del menú, razón por la que se deberá añadir una receta nueva semanalmente y rotarlas a diario.

La excelente atención a los clientes es uno de los pilares fundamentales en el negocio de catering, generará lealtad a la empresa. La tecnología con la que contará, permitirá la elaboración y presentación final del producto, la que no debería descuidarse, sino implementarse constantemente.

En las debilidades internas Quito-Catering tiene la falta de experiencia en el negocio y además la capacitación que se debe brindar a los empleados; puntos que se irán puliendo y perfeccionando a medida que el negocio esté en marcha, así las estrategias deben apuntar hacia estas áreas y no descuidarlas.

La focalización del mercado objetivo en lo que corresponde a la promoción y publicidad, buscará centrarse en la transmisión del mensaje, así mismo las alianzas estratégicas con grandes proveedores hay que gestarlas desde el lanzamiento de la empresa para que respalden y patrocinen el trabajo de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### ***ESTUDIO DE MERCADO***

**Mercado.-** es una institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente.<sup>9</sup>

El estudio de mercado es una parte muy importante de un proyecto o plan de negocio puesto que va a garantizar que existe una demanda efectiva para el producto o servicio que se piensa comercializar. Los estudios básicos que se suele incluir en un estudio de mercado son: el de información del producto o servicio, estudio de oferta, estudio de demanda, estudio de precios y estrategia de comercialización.

#### **3.1 EL PRODUCTO O SERVICIO**

El producto de este proyecto de negocios es un servicio dedicado a proveer de comida y bebidas en fiestas, eventos, presentaciones, bodas y otros tipos de eventos. En algunos casos el producto se acompaña con el servicio de salones y en otros casos únicamente con servicio a domicilio dentro de la ciudad y fuera de la ciudad. Estos servicios llevan valor agregado, es decir cuenta con una gama de complementos como: mantelería, cubertería, saloneros, chef, flores, música, etc.) El Catering cubre una infinidad de productos y servicios para atender las necesidades de los clientes.

Hoy en día el servicio de catering lo podemos ofrecer para una fecha especial y degustar de un exquisito menú en nuestra propia casa, comidas con amigos celebraciones de distinta índole o compromisos de trabajo. Este servicio consiste en dar facilidades a las personas que no tienen habilidad y no se desenvuelven en la cocina.

---

<sup>9</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) Enciclopedia Wikipedia

Estos factores y otros como la falta de tiempo y experiencia para generar ideas nuevas que sorprendan a los comensales, son razones por las que el catering se ilumina cada vez más como alternativa.

Hay clientes que buscan diferentes tipos de servicios también por la calidad en el servicio y otros porque también buscan no estar pendientes de nada, es decir buscan que sea todo un paquete completo como se le llama en catering, que se le incluye todo, y el cliente es un invitado más para que no este con ningún contratiempo, como estar buscando diferentes sitios, sino que el servicio de catering le proporciona los servicios complementarios.

Los clientes buscan la manera mas apropiada de negociar los pagos, ya que todas las empresas no tienen las mismas condiciones de pago. Esto generalmente sucede en las instituciones y empresas que por normativas o mecanismos de pago ellos suelen dar al final de la prestación del bien o servicio y muy pocos dan un anticipo, para garantizar el evento.

Los principales servicios involucrados serán los siguientes:

- Inauguración de nuevas instalaciones de nuestro negocio de catering, para hacer la diferencia en atención y servicio que se brindará a los clientes en la ciudad de Quito.
- Presentar y promocionar sus productos y servicios exclusivos en la organización de eventos y recepciones con la experiencia, profesionalismo, eficiencia, calidad; en comida nacional e internacional, con el mejor personal capacitado.
- Atender con un servicio de calidad y profesionalismo los eventos sociales: banquetes de bodas, fiestas de cumpleaños. coffee breaks, cocteles, etc.
- Gestionar y atender con profesionalismo los eventos corporativos: seminarios y talleres, cursos de capacitación, congresos y convenciones, lanzamientos de productos, ferias y exposiciones, eventos culturales o deportivos
- Realizar y organizar de fiestas privadas.

- Asesorar los eventos de bodas y comunicar que los ítems que se incluyen en el costo del menú:
  - Mesas, sillas tiffany, vajilla, mantelería
  - Cubertería, cristalería, copas, vasos cortos y largos
  - Carpas con paredes y luz
  - Consumo de gaseosas, hielo y agua mineral
  - Servicio de saloneros (5 horas) y Personal de cocina
  - Supervisión de su evento por un ejecutivo de
  - Disco móvil (5 horas)
  - Pista de baile
  - Torta y dulces
  
- También comunicar los diferentes servicios adicionales que disponemos para que sea un éxito la celebración, así:
  - Arreglos florales, cuyo precio será de acuerdo al diseño elegido
  - Conseguir locales en Quito o quintas en los valles a elección.
  - Vestidos de novia, ajuares, burbujas, recuerdos
  - Eventos de artísticos de calidad, y música de cámara para la hora del almuerzo

### **3.2 ESTUDIO DE PRECIOS**

El precio del producto se encuentra muy relacionado con la cantidad que se puede comprar. En general, se sostiene que la cantidad demanda de un producto aumenta conforme el precio disminuye.

- Aunque hay excepciones a esta idea general, por ejemplo. Una disminución en el precio de la sal, posiblemente tendría poco impacto en su demanda, puesto que estamos frente a una demanda inelástica

- Cuando el precio es el indicador de calidad: de un producto, es decir, a mayor precio los compradores pensarán que tiene mejor calidad, lo que ocurre con bienes suntuarios o de lujo

Para el presente plan de negocios, los precios se han determinado mediante un estudio de mercado realizado, entre las cadenas establecidas que brindan servicios de catering; así como por el costeo del producto; se han fijado precios promedio referenciales que resultan adecuados.

A continuación presentamos lo que sería el cálculo del precio para un menú típico para una recepción de Clase A; es necesario mencionar que el precio surge del costo unitario de cada producto más el margen de utilidad que se utiliza para éste tipo de servicios.

#### **CUADRO NO. 5**

#### **CÁLCULO DEL MENÚ TIPO**

<b>PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING</b>		
<b>Cálculo del Menú Tipo (Banquete)</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Platillo</b>	<b>Costo Producto</b>
1	Salmón ahumado con trucha marinada	\$ 1.80
1	Sorbete de limón y menta	\$ 1.00
1	Ternera cordon blue + Medallones de pollo	\$ 2.50
1	Ensalada: brócoli con atados de espárrago	\$ 0.70
1	Papas duquesa	\$ 0.10
1	Merengón de guanábana en coulis de fresa	\$ 1.00
<b>Total costo por producto Menú No. 1</b>		<b>\$ 7.10</b>
(+)	Costo elaboración	\$ 1.00
(+)	Costo servicio por persona	\$ 1.00
(+)	Costo transporte	\$ 1.00
(+)	Otros gastos	\$ 0.90
<b>Total costo Menú No. 1</b>		<b>\$ 11.00</b>
(+)	Utilidad	\$ 14.00
<b>Total precio de venta Menú No. 1</b>		<b>\$ 25.00</b>

*Elaboración: Elizabeth Flores*

Para un segmento que le llamaríamos AA, se ha tomado menús tipo de lo que podemos ofrecer a los clientes:

**GRÁFICO NO. 1**

<p style="text-align: center;"><b><u>MENU No.- 1</u></b></p> <p><b><u>ENTRADA</u></b> Salmón ahumado con trucha marinada <i>SORBETE DE LIMON</i></p> <p><b><u>PLATO FUERTE</u></b> Ternera cordón blue en salsa italiana Medallones de pollo al estragón Ensalada: Brócoli gratinado ataditos de espárragos Papas Chato</p> <p><b><u>POSTRE</u></b> Merengón de guanábana en coulis de fresa</p> <p><b>PRECIO \$ 25,00 PP. IVA + SERV.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>MENU No.- 2</u></b></p> <p><b><u>ENTRADA</u></b> Carapacho de pangora al gratín <i>SORBETE DE MENTA</i></p> <p><b><u>PLATO FUERTE</u></b> Medallones de pavo en salsa de albaricoque Tournados de lomo en salsa de pistacho Ensalada: espárragos y vainitas al ajonjolí Papas salteadas con perejil</p> <p><b><u>POSTRE</u></b> Peras Helen con culis de chocolate</p> <p><b>PRECIO \$ 27.00 PP + IVA+ SERV.</b></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>MENU No.- 3</u></b></p> <p><b><u>ENTRADA</u></b> Rosas de salmón ahumado y trucha Andina en culis de estragón <i>SORBETE DE GUANABANA</i></p> <p><b><u>PLATO FUERTE</u></b> Filetmignon en salsa de nueces Pechugas de pollo a la dijòn Ensalada: rumanesco a la mantequilla Zuquini a la francesa Budín de choclo en salsa de albahaca</p> <p><b><u>POSTRE</u></b> Mousse de moka en coulis de chocolate blanco</p> <p><b>PRECIO \$ 29.00 PP.+IVA+SERV</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>MENU No.- 4</u></b></p> <p><b><u>ENTRADA</u></b> Mix de mariscos al jerez (langostinos, escargot, mejillones nueva Zelanda) <i>SORBETE DE FRESA</i></p> <p><b><u>PLATO FUERTE</u></b> Pechugas de pavo en salsa de miel y mostaza Lomo Wellington en salsa borgoña Ensalada: Jardinera de vegetales a la mantequilla de estragón Budín de quínoa en salsa de queso</p> <p><b><u>POSTRE</u></b> Pecan pie con crema inglesa</p> <p><b>PRECIO \$ 32.00 PV + IVA + SERV</b></p>

Como se puede apreciar en este segmento, el menú es más elaborado y contiene mejores ingredientes, de igual manera los precios son más altos que para el segmento anterior y fluctúan entre \$25 y \$32 por invitado. Para el desarrollo del proyecto se ha considerado un precio de \$25 por persona

### **Mecanismo de venta:**

Para explicar el mecanismo de venta, conviene previamente diferenciar tres clases de clientes.

En primer lugar, los organismos públicos como hospitales, escuelas etc. compran vía vendedor o directamente por medio de concurso público. Los requisitos del tender y el diseño de las instalaciones los realiza normalmente una empresa consultora. Si la empresa que actúa de consultor es también distribuidora de productos o servicios, puede que tenga más posibilidades de conseguir el *vendedor*, porque probablemente tendrá la oportunidad de dar a conocer los beneficios y la calidad de servicio complementarios que se le ofrece. De todas formas, el vendedor será público para todas las empresas del sector y lo conseguirá la que presente la mejor oferta. Serán empresas con un mínimo de capacidad financiera.

En segundo lugar, las personas naturales también suelen solicitar un vendedor, que puede estar abierto a todas las empresas del sector o por el contrario, puede ser restringido, invitando únicamente a participar a las principales empresas del sector.

Por último, los establecimientos independientes o pequeñas cadenas solicitarán oferta a varios distribuidores. Los propios distribuidores se ocuparán del enviar sugerencias estos distribuidores no necesitan tanta capacidad financiera como en los casos anteriores.

En lo referente a las formas de pago, hay diversas formas que pueden aplicarse dependiendo de la confianza entre el vendedor y el cliente principio de las relaciones, cuando la confianza es baja entre las partes, se puede empezar con transferencia anticipada. Luego se puede utilizar crédito documentario, pero los costes financieros son altos y el procedimiento es complejo. Cuando la confianza es mayor, se puede conceder un pago aplazado a 30, 60 o 90 días.

### **3.3 ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO- DEMANDA**

Se entiende como demanda a la cantidad de bienes y servicios (o factores) que un comprador puede adquirir y desea hacerlo en un periodo de tiempo dado a diferentes precios, suponiendo otras cosas, tales como el ingreso del comprador, la publicidad y los precios de otros bienes, la permanecen constantes.

Para poder analizar la demanda, debemos considerar los siguientes elementos

#### 1). Delimitación geográfica:

Quito no es sólo interesante por su mercado interno sino como centro de distribución para las ciudades y cantones cercanos. Según estimaciones realizadas a partir de las estadísticas y recogidas de la experiencia de gente que conoce del negocio de catering, el 90% de las ventas son ventas locales y el 10% es para sitios cercanos a la ciudad. Por tanto, el mercado destino de los productos y servicios está constituido por una zona geográfica que se circunscribe al Distrito Metropolitano y valles circundantes.

Las empresas de catering son conscientes que si bien el mercado geográfico es amplio, también la competencia es fuerte. Por ello, muchas de ellas han intentado ubicar sucursales en otras ciudades grandes como Guayaquil y Cuenca. Muchas veces han de presentarse conjuntamente con una empresa local. Esto ha hecho que la mayor parte de las empresas de catering del sector hayan creado una red de contactos en las ciudades a través de empresas asociadas o agentes. Estas empresas han invertido grandes cantidades de dinero para poder competir con empresas radicadas en esas ciudades.

#### 2). Delimitación sectorial:

En este caso los clientes de las empresa de catering serán son todas aquellas empresas que son recomendados por clientes de la ciudad, que hayan tenido la oportunidad de conocer ya el servicio o aquellos que por medio de la publicidad se interesan por el servicio que ofrecemos. Una de las formas más importantes para garantizar el éxito del negocio es la Calidad de servicio, pues como se dice la calidad es la mejor publicidad.

Lo mismo se aplica para las personas naturales que contratan eventos sociales y entidades públicas y privadas.

### 3). Delimitación económica:

La empresa se propone conseguir clientes que pertenezcas a los sectores de ingresos medios y medio alto de la población. Para los sectores de clase media-alta y alta se ha diseñado los menús de tipo AA, que fueron ya expuestos en la parte correspondiente al análisis de precios.

Cuando se hace referencia al sector empresarial el plan de negocios se orienta hacia medianas y grandes empresas o instituciones del sector público, a las cuales se puede atender, pues se tiene menús que van desde 25 hasta 32 dólares por persona, lo cual pensamos es competitivo con otras alternativas de similar calidad en el mercado.

## **3.4 ESTUDIO DE OFERTA**

Debemos entender como oferta a la cantidad de bienes y servicios o factores que un vendedor puede ofrecer y desea hacerlo, en un periodo dado de tiempo y a diferentes precios, suponiendo que otras cosas, tales como la tecnología, la disponibilidad de recursos, los precios de las materias primas y la regulación del estado, permanecen constantes.

Para definir la oferta se debe considerar: la capacidad de vender (o producir), el deseo de hacerlo y el tiempo; además suponer que otros factores diferentes al precio se encuentran constantes, de lo contrario, estará deficientemente definida.

### **Factores que afectan la oferta**

Al igual que en la demanda, e la oferta también existen factores que la alteran. Citaremos seis factores importantes; el precio del bien, la disponibilidad de recursos , la tecnología , el precio de las materias primas, la regulación del estado y la competencia , de tal manera que podamos construir una función genérica de oferta de la siguiente forma:

1). El precio del bien:

En general se acepta que la cantidad ofertada de un producto aumenta, conforme el precio aumenta. Los precios más altos son más atractivos para los productores, ya que generan mayores ganancias. Esto nos podemos referir a empresas de catering que ya tienen su prestigio ganado y ellos no están en las mismas condiciones que nosotros el momento que estamos iniciando con nuestra empresa.

2). La disponibilidad de recursos:

A mayor disponibilidad de recursos, la oferta se incrementara; es decir, si la empresa cuenta con trabajo, recursos naturales y capital en cantidad y calidad suficientes, propiciara el incremento de la oferta. Una disponibilidad limitada de factores productivos provocara un efecto contrario en la oferta.

3). La tecnología:

A medida que la técnica para producir un bien y servicio se hace más eficiente, la oferta aumenta.

4). Los precios de las materias primas:

Están referidos a los precios de los diferentes productos, materiales e insumos que intervienen en el proceso productivo. Si estos precios se incrementan, los costos de producción se elevan y el empresario estará dispuesto a producir a un mayor costo.

El caso más representativo lo constituye los combustibles: un incremento en el precio de los comestibles que sin darnos cuenta van incrementando centavo a centavo o de los productos cuando hay paros o no es temporada, produce un incremento casi general, en todos los demás insumos, lo que provoca una caída de la producción.

5). La intervención del estado:

A través de la aplicación de impuesto y subsidios, el estado altera la oferta de bienes. Un impuesto indirecto es considerado como un incremento en los costos y, en consecuencia, la oferta disminuye. Un subsidio genera un efecto contrario; disminuye los costos de producción e incrementa la oferta.

#### 6). La competencia:

A medida que el número de empresas en una industria aumenta, la oferta de cada una de ellas tiende a disminuir.

Otro factor es la competencia desleal, como nos referíamos anteriormente ellos por el hecho de tener capacidad de inversión muchas de las veces no les cobran los servicios adicionales, esto es para captar al cliente.

Muchas empresas que para ampliar sus negocios y ventas han optado por realizar degustaciones para así conquistar al cliente, cosa que hace unos 7 años atrás no lo realizaba esta gestión.

#### **Para el análisis de la oferta se deben considerar los siguientes factores:**

##### 1). Clima competitivo:

El mercado de catering es tremendamente competitivo. Hay gran número de proveedores nacionales y extranjeros muy consolidados en el mercado a lo largo de los años, que han invertido en la creación de imagen de la empresa. Además, muchos de estos proveedores han tenido relaciones estables durante muchos años con sus clientes, lo que hace que los sean fieles a estas empresas.

Hay que destacar también que desde hace unos diez años atrás los hoteles y algunos restaurantes se inclinaron por esta línea de servicio para tener más servicios, la ventaja de los hoteles es que ellos tienen locales en sus instalaciones y están estratégicamente ubicados.

Por otra parte, hay que destacar que los vendedores tienen un papel fundamental en este mercado. No es cuestión de vender un banquete sino de vender un servicio completo para un evento social o corporativo. Son los vendedores los que venden la idea y banquete, consiguen los contratos y servicio postventa.

Además los catering dependen en gran medida del vendedor pues es el que posee el conocimiento del mercado y la relación directa con los clientes. Es lógico por tanto, que una parte muy importante de la competencia se desarrolle entre los vendedores.

La fortaleza o debilidad de las empresas de catering, viene marcada en gran medida por los contratos del vendedor que tienen. Si pueden ofrecer un buen conjunto de servicios competitivos en calidad y precio y con buena imagen, tendrán más posibilidades de conseguir contratos. Si además tienen la exclusividad, su posición será mejor.

Los catering, por su parte, son conscientes del poder atender, los vendedores al depender sus ventas en la ciudad y muchas veces puede ser en el país completamente de éstos. La reacción de algunas empresas líderes, para intentar contrarrestar las limitaciones que supone un contrato de exclusividad, ha sido abrir sus productos y servicios al mercado.

Las empresas de catering son muy recelosas a buscar alianzas y nuevas estrategias porque hace bajar los precios de mercado y se quejan de que su beneficio se resiente.

La mayor parte de las empresas de catering prefieren la manera en que se había trabajado hasta ahora, otorgando la exclusividad a un vendedor, salvo algunas excepciones.

Según comentaba el gerente de una empresa local, esta estrategia puede ser válida en momentos de expansión económica, con mucha demanda y trabajo para todos. Sin embargo, en momentos de crisis como el actual, ninguno de las empresas de catering dedicará sus esfuerzos a proteger su empresa. De hecho, algunas empresas al intentar vender a varios vendedores, han perjudicado sus buenas relaciones con sus empresas tradicionales y han perdido su presencia en el mercado.

En resumen, la competencia tanto entre empresas como entre vendedores es muy dura. Tanto unos como otros intentan mejorar su posición de poder y de esta forma, aumentar sus beneficios.

## 2). Empresas presentes en el mercado:

Casi todas las empresas importantes en el mercado nacional están presentes en Quito. Algunas tienen sucursales u oficinas de representación y otras tienen vendedores. Están presentes las empresas más grandes de Quito como son los grandes hoteles de reconocido prestigio. Los hoteles son empresas muy consolidadas en el mercado. El mercado se reparte entre las tres grandes ciudades.

La siguiente relación detalla algunas de las empresas que llevan muchos años en el mercado y que han logrado crear imagen de marca e imagen país.

- 1.-Quito: Hotel Colón, Swissotel, Grupo Barlovento
- 2.-Guayaquil: Hilton Colón, Hotel Oro Verde, Grupo Barlovento
- 3.-Cuenca: Hotel Oro Verde, Hotel La Laguna

Los hoteles con oficina de representación o filial, venden directamente a los clientes y a través de uno o varios vendedores.

Es muy importante respetar el canal de marketing. La empresa no debe tratar de suplir al cliente final, saltándose de este modo al vendedor, puesto que son estos últimos los que conocen el mercado y tienen buenas relaciones con los clientes.

Se dan casos de empresas que después de los eventos venden sus productos y servicios a bajo precio o de empresas que intentan vender sus servicios a través de vendedores a un precio menor. Esto puede ser un gran error porque las empresas se toman muy mal este tipo de acciones; hay unas reglas no escritas en el mercado que es conveniente respetar.

### 3). Producción local:

La mayor parte de empresas de catering dan un gran valor añadido por varias razones:

La primera sería porque todas se han equipado y tienen una fuerte inversión en mobiliario, es decir no tienen que tercerizar servicios y es una ventaja para ellos para poder competir en costos, muchas de las veces ellos no cobran valores extras por requerimientos adicionales de los clientes.

La otra razón que creo que es importante, es la mano de obra, que tienen fija, es decir a contrato y con un sueldo mensual y ellos no tienen que estar contratando personal adicional, dependiendo de los servicios. Esto es una ventaja ya que la mano de obra representa un costo excedente para el que no tiene muchos empleados como las empresas grandes ya establecidas.

### **3.5. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **3.5.1 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN**

El ingreso en el mercado de nuestro producto representa un intento de extender el control que una organización tiene de un mercado en el que ya cuenta con un producto o un servicio. El desarrollo consiste en la presentación del servicio o producto ya existente a nuevos clientes; y finalmente la diversificación de la mercadotecnia tiene tanto que ver con un nuevo producto como con nuevos clientes.<sup>10</sup>

##### **Objetivos**

- La empresa proyectará una imagen corporativa,
- Se diferenciará de la competencia,
- Logrará posesionarse en el mercado,
- Se identificará con el cliente,
- Creará una actitud fiel y positiva de los consumidores,
- Construirá un ambiente de trabajo ameno, fortaleciendo las relaciones internas y externas.

Todos estos se pueden considerar como metas primordiales de la comunicación en los diferentes medios. Todas y cada una de ellas son metas que ayudarán fuertemente a la empresa y conseguirán fijar su buen funcionamiento tanto económico como social.

#### **3.5.2 INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN**

##### **Estrategia Mix:**

Los instrumentos que se van a utilizar en la campaña promocional, serán la publicidad, la venta personal y la promoción de ventas.

---

<sup>10</sup> [www.estrategiasdecomunicacion.com](http://www.estrategiasdecomunicacion.com)

- **Publicidad:** Herramienta importante que se centrará en los medios de prensa, radio, televisión, Internet, eventos y ferias. Generalmente también se puede decir que la mayor parte de clientes lo que suele acudir es a las páginas amarillas de la guía telefónica y una sección que ahora suelen poner es en la página Web, donde se han afiliado la empresas de banquetes.
- **Venta personal:** Será importante realizar la promoción del negocio a través de visitas a salas de eventos, empresas y particulares para establecer primeros contactos con posibles clientes. .
- **Contacto directo con el consumidor:** A través de reuniones organizadas por la empresa y/o visitas domiciliarias.
- **Realizar alianzas comerciales con personas que dispongan locales adecuados para realizar eventos sociales y quintas, ya sean dentro de la ciudad y fuera de la ciudad.**

### **3.5.3 SEGMENTO OBJETIVO**

El target o segmento objetivo al que se dirige el plan de promoción se puede dividir en:

- **Propietarios de locales de celebraciones.-** Personas que disponen de una sala o local acondicionado para acoger fiestas, reuniones o cualquier otro tipo de acto que tenga capacidad suficiente para congregar a varias personas.
- **Particulares.-** Todas aquellas personas pertenecientes a la clase media o media alta que dispongan de espacio suficiente en sus residencias o urbanizaciones como para alojar acontecimientos sociales, fiestas, etc.
- **Empresas.-** Que requieran de cenas, cócteles, eventos artísticos, alimentación empleados, etc.
- **Entidades públicas y privadas.-** ellos generalmente contratan para seminarios y eventos institucionales como pueden ser: aniversarios de las empresas, convenciones, seminarios, agasajos navideños.

### **3.5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

El crecimiento de cualquier negocio será influenciado por cuan bien planifiqué y ejecute un programa de publicidad. La publicidad es uno de los creadores principales de imagen comercial, debe ser bien planeada y bien presupuestada. Hay que buscar una buena agencia de publicidad local para ayudarle a desarrollar una estrategia de publicidad efectiva

Para la estrategia de publicidad del presente plan de negocios de la empresa Quito-Catering se utilizará medios de publicidad radial, televisiva, tanto así como degustaciones y promociones en punto de venta.

Se deberá dar prioridad a la publicidad por medio de la guía telefónica de Quito de la Empresa Andinatel, que es uno de los principales medios que acuden las personas para promocionar sus productos y servicios y que también los demandantes son los que acuden como uno de los principales medios.

En la actualidad también hay los sitios Web, [www.eventosecuador.com](http://www.eventosecuador.com), uno de las principales y hay muchas más, lo principal es ingresar donde existen empresas que ya tienen marca y años de experiencia, para que los clientes puedan comparar la imagen.

Otra forma es buscar alianzas, por ejemplo para matrimonios: en iglesias, joyerías, sitios exclusivos de recepciones, ventas de trajes de novia, en estos sitios de podrá dejar publicidad como trípticos.

### **3.5.5 PUBLICIDAD EN MEDIOS**

Como se mencionó con anterioridad, uno de los principales mecanismos, sino en más importante, para realizar publicidad en el negocio del catering es la calidad del servicio. La experiencia indica que este es un negocio de referencias, por lo cual un cliente satisfecho por el servicio que recibió es la principal garantía para que en el futuro se den buenas referencias y se consigan mayor número de clientes.

De todos modos, para una empresa nueva es importante realizar una campaña de publicidad en los medios de comunicación masivos, que más puedan servir para difundir la imagen y propuesta de la empresa.

A continuación se presenta un esbozo de lo que debería ser una campaña de medios para publicitar a la empresa Quito- catering, en la cual se detalla la inversión que se debería realizar para una propuesta de seis meses. De ser necesario la misma campaña se repetiría todos los años, hasta que la imagen de la empresa se consolide en la mente de los consumidores.

**CUADRO NO. 7**

**PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING  
Campaña de Medios**

<b>Primer Periodo: IDENTIFICACION</b>			
<b>Mes</b>	<b>Medio Publicitario</b>	<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>
Junio	1). Radio	Publicidad en Radio Centro (97.7) y Radio La Mega (99.5): 1). De lunes a viernes de 10:00 am a 12:00 pm y de 18:00 pm a 20:00 pm. 2). Sábados de 14:00 pm a 18:00 pm Salidas cada 40 minutos	1). Dar a conocer el servicio entre la mayor cantidad de radio-escuchas 2). El segmento al que se ataca son locales de venta, oficinistas, gimnasios, etc., lo que permite introducirnos poco a poco en la conciencia colectiva y lograr que nos identifiquen

<b>Segundo Periodo: INTRODUCCION</b>			
<b>Mes</b>	<b>Medio Publicitario</b>	<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>
Julio	1). Radio	Publicidad en Radio Centro (97.7) y Radio La Mega (99.5): 1). De lunes a viernes de 10:00 am a 12:00 pm y de 18:00 pm a 20:00 pm. 2). Sábados de 14:00 pm a 18:00 pm Salidas cada 40 minutos	1). Reforzar el conocimiento de la marca
	2). Publicidad en Revista Familia Dominical	1). Publicidad en un medio de comunicación visual masivo que se publica cada Domingo en uno de los principales Diarios de la Capital (El Comercio)	1). Hacer "popular" a Quito - Catering
Agosto	1). Radio	Publicidad en Radio Centro (97.7) y Radio La Mega (99.5): 1). De lunes a viernes de 10:00 am a 12:00 pm y de 18:00 pm a 20:00 pm. 2). Solo Radio la Mega (99.5) en horario del Sábado de 21:00 pm a 23:00 pm Salidas cada 30 minutos	1). Reforzamiento de la marca 2). Se publicita el día sábado en Radio la Mega por ser más escuchada por el público adulto (que es al que queremos atacar)
	2). Publicidad en Revista Familia Dominical	1). Publicidad en un medio de comunicación visual masivo que se publica cada Domingo en uno de los principales Diarios de la Capital (El Comercio)	1). Hacer "popular" a Quito - Catering

<b>Tercer Periodo: FORTALECIMIENTO</b>			
<b>Mes</b>	<b>Medio Publicitario</b>	<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>
Septiembre	1). Radio	Publicidad únicamente en Radio la Mega: 1). De lunes a Viernes de 10:00 am a 12:00 pm y de 18:00 pm a 21:00 pm 2). Sábados de 21:00 pm a 23:00 pm (Salidas cada 30 minutos)	1). Recordación de la marca
	2). Publicidad en Revista Familia Dominical	1). Publicidad en un medio de comunicación visual masivo que se publica cada Domingo en uno de los principales Diarios de la Capital (El Comercio)	1). Hacer "popular" a Quito - Catering 2). Identificación de marca y empresa

<b>Cuarto Periodo: POSICIONAMIENTO</b>			
<b>Mes</b>	<b>Medio Publicitario</b>	<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>
Octubre	1). Radio	Publicidad únicamente en Radio la Mega: 1). De lunes a Viernes de 10:00 am a 12:00 pm y de 18:00 pm a 21:00 pm 2). Sábados de 21:00 pm a 23:00 pm (Salidas cada 60 minutos)	1). Recordación de la marca 2). Dar a conocer promociones de la iNueva Empresa! 3). Incentivar el consumo
	2). Publicidad en Revista Familia Dominical	1). Publicidad en un medio de comunicación visual masivo que se publica cada Domingo en uno de los principales Diarios de la Capital (El Comercio)	1). Hacer "popular" a Quito - Catering 2). Identificación de marca y empresa

Fuente y Elaboración: Elizabeth Flores.

## CUADRO NO. 8

<b>PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING</b>			
<b>Planificación Campaña Publicitaria en Medios de Comunicación</b>			
<b>Mes</b>	<b>Medio Publicitario</b>	<b>Gasto</b>	<b>Total por mes</b>
Junio	1). Radio Centro (97.7)	\$ 150.00	\$ 300.00
	2). Radio La Mega (99.5)	\$ 150.00	
Julio	1). Radio Centro (97.7)	\$ 150.00	\$ 1,300.00
	2). Radio La Mega (99.5)	\$ 150.00	
	3). Publicidad en Revista Familia (El Comercio)	\$ 1,000.00	
Agosto	1). Radio Centro (97.7)	\$ 150.00	\$ 1,300.00
	2). Radio La Mega (99.5)	\$ 150.00	
	3). Publicidad en Revista Familia (El Comercio)	\$ 1,000.00	
Septiembre	1). Radio La Mega (99.5)	\$ 150.00	\$ 1,150.00
	2). Publicidad en Revista Familia (El Comercio)	\$ 1,000.00	
Octubre	1). Radio La Mega (99.5)	\$ 150.00	\$ 1,150.00
	2). Publicidad en Revista Familia (El Comercio)	\$ 1,000.00	
<b>TOTAL GASTO DE PUBLICIDAD</b>			<b>\$ 5,200.00</b>

Fuente y Elaboración: Elizabeth Flores

### 3.6 EQUIPO DE VENTAS

El estructurar adecuadamente el equipo de ventas es una de las claves del éxito de una empresa que se dedica al negocio del catering. El vendedor además de conseguir clientes, tiene que negociar precios y condiciones con cada una de las empresas o particulares que requieran del servicio.

La persona será responsable de brindar apoyo directo a la gerencia en el control y cumplimiento de los presupuestos de ventas y aumento de la cartera de clientes.

También se encargará de verificar la entrega de productos a los clientes en cuanto a tiempo y calidad, controlar el servicio postventa y manejar y controlar las cobranzas y la cartera de los clientes. Debe poseer 2 años mínimo de experiencia en posiciones similares, se dará preferencia a las personas que tengan experiencia en ventas del negocio.

Debe tener estudios universitarios en ingeniería comercial, marketing, ó carreras afines. Entre sus habilidades debe destacar una alta capacidad comunicativa, alto nivel de liderazgo y una buena capacidad de planificación y organización de su trabajo y el de su gente.

También unos de los requerimientos será que tengan habilidad para vender y tener la cartera de clientes.

### **3.7 ESTRATEGIA DE VENTAS**

Los factores de éxito para que la empresa Quito- Catering pueda posicionarse exitosamente en el mercado y competir con empresas ya posicionadas y con experiencia en el sector, son los siguientes:

- Conocer el producto
- Conocer al cliente y determinar las necesidades
- Situación financiera y comercial del cliente
- Aumentar satisfacción y fidelización del cliente
- Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano
- Publicidad
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Estimular las ventas de productos establecidos
- Atraer nuevos mercados
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto
- Dar a conocer los cambios en los productos inexistentes
- Premios
- Cupones

- Reducción de precios y ofertas
- Muestras
- Concursos y sorteos
- Exhibidores
- Determinación de sistemas de remuneración adecuados.

## **CAPÍTULO IV**

### ***ESTUDIO TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL***

El estudio técnico es una de los componentes más importantes para realizar un plan de negocios. La viabilidad técnica del proyecto viene dada entre otras cosas por: una localización óptima del proyecto, tamaño óptimo del proyecto, estudio de ingeniería, y un estudio de procesos, del cual se deriva las necesidades de maquinaria y equipos, así como de las materias primas e insumos.

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

El servicio principal de Quito Catering será la realización de banquetes como parte de eventos sociales y empresariales.

Hoy en día los Banquetes son actos muy generalizados que se producen por diversos motivos, debido a la necesidad de contactos entre las personas. Aunque las costumbres y los menús han sufrido una gran transformación, su finalidad en líneas generales, deja en segundo plano el factor comida; ya que el motivo principal en la mayoría de los casos salvo los banquetes tradicionales, es reunir a un determinado número de personas para un fin determinado.

UN BANQUETE es una comida espléndida a la que concurren muchas personas para celebrar algún acontecimiento especial. Dado el gran incremento que debido a la vida moderna y el progreso que ha tomado el turismo, la extensión de contactos internacionales y de ámbito nacional, por la facilidad que representa el viajar de un lado del mundo a otro, han traído como consecuencia el poder celebrar en los Hoteles y en los centros de convenciones un sin número de congresos, conferencias y reuniones de negocios; encaminadas a fomentar los contactos culturales y comerciales.

Los Banquetes se clasifican en:

- Bodas
- Cenas de Gala
- Cenas de Fin de año
- Congresos
- Cócteles con distintos motivos
- Rueda de prensa
- Inauguraciones
- Homenajes
- Seminarios
- Conferencias
- Desfiles de moda
- Comidas de negocios (desayunos, almuerzos, cenas, etc.)
- Presentación de personajes
- Cumpleaños

#### **4.1.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Para la realización perfecta de un servicio de Banquete vamos a exponer una organización cuyo engranaje debe montarse con el fin de que, en su momento se pueda hacer frente a todo tipo de servicios o banquetes, de forma que estos se lleven a cabo sin una sola falla de organización y hagan que el cliente encuentre todo, según sea su deseo. La organización administrativa de este servicio requiere una especial atención a un sistema de archivos e impresos, ya que estos facilitarían un control exacto de todo cuanto deba hacerse.

Es importantísimo tener controlados los más mínimos detalles de un servicio, desde el primer contacto con el cliente hasta la realización del mismo. Los formularios a utilizarse por el orden que se precisan son los siguientes:

## **1. RESERVAS DE SALONES**

Se trata de un formulario con la fecha y con unos cuadros donde consta el nombre de cada salón. Finalizada la visita del cliente bien haya sido personal o telefónica, tentativa o definitiva, se anotará la reserva en este libro que tiene como objetivo tener constancia de los salones ocupados para que en ningún caso puedan venderse un “Salón dos veces”, lo cual acarrearía un gran problema de difícil solución. En cada casillero del formulario se deben apuntar los siguientes conceptos:

- Salón
- Fecha en que se registra la reserva y hora
- Nombre del cliente, domicilio y teléfono
- Tipo de Banquete
- Número de personas
- Observaciones. En el caso de ser corporativo nombre de la empresa o institución.

Las anotaciones en este libro deberán hacerse siempre con lápiz, con el fin de poderlas borrar en caso de cancelación. Las cancelaciones deberán hacerse constar en el casillero correspondiente, con el fin de que, quede constancia de lo que se ha borrado o cancelado.

Cuando un cliente solicita un servicio una fecha determinada y los salones están todos comprometidos pero no confirmados, antes de dar una negativa, el responsable de banquetes deberá ponerse en contacto con el cliente que tenga hecha la reserva para recordarle que la tiene y ver si puede confirmarla. Esto deberá hacerse con tacto, pues el cliente puede molestarse y perder ese servicio, por ésta razón no debe llamarse a un cliente cuya visita sea muy reciente, sino que por el contrario, decirle al nuevo cliente que pasados algunos días se tratará de solucionar la forma de darle un salón.

## **2. PRESUPUESTO DE BANQUETE – ORDEN DE SERVICIO**

La organización de servicios confirmados deberá llevarse a cabo dos (2) días antes de su realización con el fin de coordinar con tiempo, todos los departamentos que tengan que ver algo con el servicio, y que queden enterados y puedan preparar lo que les corresponda hacer.

Al confeccionar esta orden se tendrá especial cuidado en que figuren bien claramente todos los detalles del servicio, añadiendo los apéndices necesarios que puedan concernir a cada departamento. A parte del día, hora, número de personas, y demás datos del evento a realizar en la orden de servicio deben figurar:

- Menú: Especificando el nombre de cada plato, bebidas y aperitivos. Los menús pueden ser de: Coffee Breaks, Desayunos, Almuerzos, Cenas o cócteles.
- Forma en que se ha de realizar cada servicio y montaje.
- Observaciones a cocina y pastelería sobre la forma en que se servirá, y si es necesario la forma en que debe prepararse cada plato.

Los apéndices pueden ir dirigidos como observaciones a los siguientes departamentos, que son los que usualmente colaboran de una forma más directa con el departamento de Banquetes, y por regla general en cada servicio. Estos Departamentos son:

- **SERVICIOS TÉCNICOS – DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO:**

Para indicarle la necesidad de luces, sonidos, aire acondicionado, colocación de carteles o decoraciones, tarimas, pistas de bailes, etc.

- **DEPARTAMENTO FINANCIERO:**

Avisar sobre la forma de pago en que se realiza el banquete, y si es preciso algún cajero para el mismo.

- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:

Si se requiere comprar algo especial para el servicio de los invitados que pueden asistir especialmente si son personalidades. La comunicación efectiva es imprescindible para involucrar a todo el personal en el evento de banquetes, los presupuestos u hojas de servicios deberán hacerse llegar a todos los departamentos, que en la realización de la actividad tienen responsabilidades para el desarrollo de la misma.

- CARTA DE EVALUACIÓN – DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Al día siguiente de haber dado el servicio, el departamento de Alimentos y Bebidas, remitirá una carta de Evaluación de servicio al Cliente o a la Empresa responsable del evento, en la cual deberán figurar todas las incidencias y pormenores que pueden haber tenido durante el servicio. Es importante conocer a través de esta carta lo bien o mal que haya salido el servicio; pues ello servirá de crítica constructiva, que ayudará en el futuro a mejorar el servicio.

Los conceptos que deben figurar en esta carta son:

- Nombre del Cliente u Organización.
- Tipo de Banquete.
- Número de Personas, contratada real y servicio.
- Fecha de su realización
- Preguntarle su opinión o evaluación de los siguientes servicios:
  - \* Funcionamiento de servicios técnicos, luces, sonido, aire acondicionado.
  - \* Presentación de la comida
  - \* Prontitud del servicio
  - \* Cortesía e Higiene del personal
  - \* Exactitud con las horas del servicio
  - \* Los calificativos serán: Pobres, Regulares, bien, muy bien y la contestación de esta carta la recibirá el Gerente de A y B el cual verá la evaluación y si lo estima necesario comentará sus incidencias y mandará copia al Gerente General, anexándole por su parte los comentarios que sean necesarios e inmediatamente tomar las medidas de lugar.

- Descorche
- Consumo de gaseosas
- Roturas o faltantes.

### FACTURACIÓN:

Al finalizar un servicio de banquete se debe confeccionar la factura, haciendo constar en ella el número de Invitados, precio por cubierto y los conceptos extras que se hayan contratado o producido durante el servicio.

Normalmente los banquetes no se pagan al contado, ya que para el cliente resulta incómodo el venir con la cantidad de dinero tan elevada que supone el pago de un banquete; de cualquier forma en algunas ocasiones se suele pagar a través de un cheque autorizado por el departamento de crédito, por lo tanto, al finalizar el servicio se debe de pasar la factura al cliente para que la firme, dando su visto bueno.

El jefe de banquetes o el coordinador del evento debe supervisar las facturas antes de presentarlas al cliente, para ver si están correctamente hechas y si han cargado todos los conceptos contratados.

La facturación cuando es servicio a domicilio se le puede realizar al siguiente día laborable.

### POLÍTICA DE RESERVACIONES, CONFIRMACIONES Y ARCHIVOS:

#### 1). *POLÍTICA DE RESERVACIONES:*

Regularmente las reservaciones se producen a través de llamada telefónica, por escrito (Cartas o Fax) o e-mail y procedemos a asentarla en el Libro de Reservaciones de Banquetes bloqueando tentativamente una fecha y el salón y si son temporadas altas de eventos para reservar un cierto número de eventos a domicilio. Para bloquear tentativamente una fecha y salón se requiere, que con anticipación se haya solicitado verbal y por escrito lo siguiente:

- a) 50% de anticipo del costo total solicitado. (de acuerdo a la política de la empresa que presta los servicios).

- b) Si se trata de ventas de A y B un número mínimo de personas garantizadas y que se pagaran aunque no asistan al evento. Esto deberá informarse verbal y escrito.
- c) En todas las solicitudes se deberá cotizar por escrito, con copia a la Gerencia de Alimentos y Bebidas.
- d) En la Carta – Cotización se deberán precisar: lugar, número de persona, Fecha, Hora, Montaje, Evento, Coordinador y responsable por parte del grupo. Y todos los servicios adicionales que ofrece la empresa.
- e) No se debe dar crédito a nadie que no haya sido autorizado previamente por la oficina de gerencia de crédito.

## *2). POLÍTICA DE CONFIRMACIONES:*

Sólo se entiende por confirmado cuando el cliente haya dado el anticipo requerido de acuerdo lo que estipule en la firma del contrato. En ese caso de cancelación antes de las 48 horas se retendrá el 50% del anticipo; y en caso de que sea después de 24 horas la empresa reservara el total del depósito o igualmente revisando las cláusulas. Este lineamiento se le hará saber al cliente por escrito y esta sujeto a políticas de ventas de cada establecimiento en particular.

## *3). POLÍTICA DE ARCHIVOS:*

Es muy importante llevar un sistema de archivos, que en todo momento se pueda localizar cualquier servicio ya realizado para encontrar en el los datos que se precisen. También es importante mantener una base de datos para gestionar ventas y estar en continuo contacto y sobre todo para estrategia de ventas y mantener a los buenos clientes.

### **3. PLANIFICACIÓN Y MONTAJE**

#### *a). PLANIFICACIÓN*

El Gerente de Banquetes, llegado el día de realizar el servicio deberá planificar este, supervisando en principio todos los detalles que figuran en la orden de servicio o presupuesto de banquetes. En primer lugar deberá prever, para el número de invitados que concurran al banquete, el personal que se precise para el mismo.

La necesidad de personal de servicio varía en relación al tipo de servicio que se vaya a ofrecer, ya sea comida tipo buffet o comida emplatada (servido a la mesa).

Para comida tipo buffet se necesita:

- Un Salonero por cada 10 personas.
- Un Bartender hasta 150 personas, de ahí en adelante (2)
- Un Supervisor para más de 150 personas.

Para comida emplatada serían:

- Un Camarero y un ayudante por cada 10 personas
- Un Supervisor por más de 50 personas
- Un Bartender hasta 150 personas, de ahí en adelante (2)

El gerente de banquetes también debe de chequear que todo el material que se necesite para el montaje esté preparado, en perfectas condiciones y verificar si la cantidad que se necesita está disponible y a la mano.

Estos Materiales Son:

- Sillas Limpias y en buenas condiciones. Pueden ser con forros y lazos.
- Mesas limpias y en buenas condiciones. Con la mantelería respectiva y cubre mantel
- Manteles limpios, planchados y sin huecos.
- Servilletas limpias, planchadas y sin huecos.

- Cubertería limpia y brillada.
- Lozas limpias y brilladas que no estén rotas.
- Saleros y pimenteros limpios y llenos.
- Ceniceros limpios.
- Cristalería Limpia y brillada
- Decoración adecuada.
- Carros transportadores de comida caliente y fría
- Jarras para servir agua
- Jarras para servir leche y café
- Bandejas de servir comidas
- Bandejas de servir bebidas
- Cubos para enfriar vino o champagne
- Equipos auxiliares (Proyector, pantalla, Pizarrón, rota folio, podium, pedestales, y micrófonos, equipos de transmisión simultánea).
- Utensilios de servir (hieleras y pinzas)
- Suministro de papelería (Servilletas, removedores, fósforos y otros).
- Pastel en caso de matrimonios, bautizos, primeras comuniones, cumpleaños.

*b). MONTAJE:*

El montaje de un banquete requiere suficiente tiempo, para ir ejecutándose debidamente todos los detalles que exige la planificación que previamente se ha convenido.

La forma de efectuar el montaje dependerá de la forma del local, dimensiones, etc., así como del número de comensales a los que haya que dar servicio y del tipo de este.

Es conveniente hacer un pequeño croquis con la distribución de las mesas; facilitando de esa manera el trabajo. Las mesas que se utilizan en estos servicios tienen unas dimensiones mayores que las normales con patas plegables o de roscas. Las medidas de estas mesas varían entre dos, tres y medios o cuatro metros de largo y 0.80 metros de ancho (para comer) y (0.40) metros de ancho como apoyo de material.

### **TIPO DE MONTAJE SEGÚN LOS SERVICIOS:**

- Bodas (Sentados con comidas): es donde se monta una mesa presidencial o principal para el número de personas que previamente haya indicado el cliente. Frente a la misma se montarán las mesas del resto de los invitados; estas pueden ser redondas o rectangulares. La torta generalmente se debe colocar en un lugar donde se pueda tener mejor vista, si es bailable la pista se colocara en uno de los laterales.
- Cóctel: para este tipo de servicio el montaje no tiene complicaciones; pues solo se trata de montar un bar mostrador desde donde servir las bebidas y para el área de cocina pues desde ahí saldrán los bocaditos para los invitados. O si también desean tipo buffet montar la mesa para las comidas. En torno al salón o en las oficinas y residencia se colocarán ceniceros aparadores y si el cliente lo desea algunas sillas.
- Desayunos, Almuerzos, Cenas y bocaditos Sentadas: el montaje para estos servicios puede ser de varias formas de manera convencional, según el número de invitados.

### **MONTAJE DE MESAS Y SILLAS:**

En la colocación de las mesas y las sillas debemos tratar de que los comensales no les den totalmente la espalda a la mesa principal o a la atracción principal del evento. Las mesas y las sillas deberán estar colocadas simétricamente, limpias y perfectamente equilibradas sobre sus patas. Las sillas centralizadas y paralelas con los bordes de las mesas.

### **MESA IMPERIAL:**

Se trata de una mesa rectangular de 1.80m, de ancho y de largo según el número de invitados. Este tipo de mesa puede utilizarse desde 12 hasta 60 personas, si el salón lo permite. Esta mesa no puede ser muy larga pues resulta poco íntimo por la distancia tan grande que hay de una cabecera a otra.

#### MESA PRINCIPAL:

Para los eventos que son derivados de un Banquete, como lo son: los Seminarios, Conferencias, Curso Taller, Charlas, Reuniones, Congresos, Rueda de prensa; regularmente se necesita una mesa principal para los invitados especiales colocados de frente a los participantes de la actividad. Esta mesa debe de ser del tamaño que pida el cliente, a la relación de comensales que la presidirán. Esta mesa debe montarse generalmente con bambalina con colores y diseños en coherencia con la decoración del salón y un arreglo de flores o detalles decorativos en el centro, jarrones, copas para agua y ceniceros.

#### **4. CONFECCIÓN DE MENÚS**

La confección de menús para banquetes es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta, ya que de su composición y precio depende en gran parte el éxito de la contratación del servicio. En principio, existen una serie de menús, tipo Standard que sirve para podérselos entregar al cliente, cuando éste acuda en visita de información. En muchos casos hay que confeccionarlo al momento, si los ya preparados no se ajustan al gusto y necesidades del cliente, tanto en lo que se refiere a calidad como a precio. Si los menús no gustaron se debe tratar de confeccionarlos conjuntamente con el cliente y pedirles sugerencias.

La confección de menú tipo estándar correrá a cargo del encargado de Banquetes, el cuál a su vez se asesorará del jefe de cocina para conjuntamente considerar el costo, ejecución y posibilidad de servicio. Para que los menús tengan aceptación por parte del cliente, que el costo y precio estén a la altura y competencia, y para que se adapten a la cocina y servicio se deberán tener en cuenta las siguientes normas:

- Considerar que por encargo de una persona y organización hay que satisfacer a distintas personas, cuyos gustos, edades y salud suelen ser muy variados; motivo por el cual debe tratarse de llegar a punto medio en que la comida pueda ser aceptada por todos los que asistan al banquete.

- Debe considerarse la religión y nacionalidad de los invitados. Por regla general a los extranjeros les gusta llegar a un país, degustar los platos típicos del mismo, pero sin que ello les suponga un cambio demasiado brusco que pueda alternar momentáneamente su salud. Es por tanto conveniente buscar platos típicos que no sean muy fuertes.
- Hay que tener muy presente que para la cocina es muy importante que cada plato pueda prepararse con facilidad y antelación suficiente para que éste a su vez llegue a la mesa en su justo punto. No se pueden hacer menús con platos que puedan confeccionarse al momento, pues esto produciría un retraso en el servicio y quejas por parte de los invitados. Es deber del encargado de Banquetes al contratarse un servicio asesorar al cliente sobre éste punto.
- De igual forma para que la cocina trabaje sin obstáculos, es necesario que los platos que se vayan a servir no resulten una dificultad para el camarero.
- El Motivo de la Celebración de un banquete, también influye en el tipo de menú que deba dar.
- El Encargado de banquetes debe contactar con el jefe de cocina que clase de comestibles le interesa que se vendan bien por su precio, abundancia en el mercado o por un almacenamiento demasiado prolongado.

#### COMPOSICIÓN DEL MENÚ:

- Coffee Breaks:  
Todos los Coffee Breaks deben llevar como comestibles básicos café y pan, a partir de estos se derivan coffee breaks con jugos, leche, frutas, pastelerías, refrescos, limonadas con variedad de sándwich, galletas, bizcochos, etc.
- Desayunos:  
Los desayunos tradicionales están compuestos por Café, jugo, pan, huevos acompañados de algunas variedades de embutidos y carnes o tubérculos.  
Las ofertas de desayunos la deben componer cuatro tipos que son:

- Desayuno Continental
  - Desayuno Americano
  - Desayuno del Hotel o del Chef
  - Desayuno del País o Región
- **Menú Fijo Emplatado:**

Es un tipo de servicio bastante sencillo, rápido y cómodo, ya que evita muchas complicaciones y facilita mucho la tarea. Al trabajar con un menú fijo para todos los comensales no necesitamos camareros muy preparados y da la oportunidad de seleccionar camareros extras, ocasionalmente cuando haya actividad, aun con camareros extras no muy expertos, con un menú fijo emplatado lograremos que la comida llegue al cliente rápido, caliente y todo al mismo tiempo, ya que el plato sale de la cocina preparado, listo para comer. Y en este tipo de servicio el invitado se siente mejor atendido.
  - **Menús Buffet:**

Es un tipo de comidas donde se le da a escoger al comensal en forma de auto servicio varios manjares, presentados vistosamente, a selección y gusto, y la cantidad deseada. Se puede preparar dos tipos de menú para selección de los invitados.

El servicio de Buffet es muy solicitado en las actividades de banquetes, ya que para muchos clientes es una buena solución que complace a todos los invitados. Los Buffet consisten en platos fríos y calientes y el éxito de este tipo de servicio depende de la presentación de los diversos platos. Los clientes primero comen con los ojos y un buffet bien presentado es un éxito no solo en cuanto a calidad, sino también en lo económico. Si sabemos planear bien el menú de buffet este tendrá costo más bajo que el emplatado.

El costo de menú emplatado es más alto por: se contrata más personal tanto para servicio de cocina como saloneros, vajilla, cubertería, mobiliario, cristalería y otros detalles.

La composición de un menú consiste por lo general de:

- Pan y Mantequilla (Variedad de Ambos)
- 4 a 6 ensaladas de varios tipos.
- 1 a 2 platos fríos (Fiambres, Patés,)
- 4 a 6 platos calientes (Papas, Vegetales, Arroz, Carnes Rojas, Pescados, Mariscos, Pastas, Pastelones, etc.)
- Bandeja de Quesos (eventualmente)
- Sopas o Cremas (eventualmente)
- Postres
- Café

Todo ello debe ser magistralmente presentado y decorado, generalmente se añaden decoraciones para una presentación mejor con bambalinas de colores y diseños vistosos, figuras de hielo, candelabros, arreglos de flores y frutas naturales, plantas ornamentales, paneles con decoración de ambiente etc.

- Menú de Bocado:

Están compuestos por dos renglones, fríos y calientes. Regularmente ofrecemos entre 10 a 8 unidades variadas entre frío y caliente, tratando de seleccionarlo de una manera equilibrada con relación a la presentación y a los comestibles e ingredientes que los componen. Este tipo de menú es solicitado partiendo de la idea de brindar una forma de comida simple no muy abundante y económica.

También para cerrar los bocadillos se sirve los de dulce.

- Menú Tema:

Estos son menús que se solicitan con relación a un tema o un motivo especial, puede ser en mención a un país o región. Podría ser para fiestas especiales o conmemorativas como fiestas de fin de año, Navidad, posesiones, inauguraciones,

Capacitaciones, seminarios, aniversarios, etc.

- **Banquete a Domicilio:**

Los servicios de Banquetes a domicilio, los solicitan las personas que desean que su evento se realice en su institución hogar u otro lugar de su preferencia, con el interés de ofrecerles a sus invitados o participantes del evento, un ambiente personalizado o en familia.

## **5. PRECIOS Y COSTOS**

Los costos representan la cantidad de dinero invertido para producir los alimentos y bebidas de una actividad de banquete, o el valor total de las mercancías utilizadas. Esos alimentos y bebidas se registran a través de las Hojas de Eventos o Presupuesto de Banquetes.

El Gerente de Banquetes preselecciona los menús que se ofrecen a los clientes, en sus diferentes renglones, de otra forma, el cliente selecciona y diseña conjuntamente con el encargado de Banquete el menú que desea. Los menús seleccionados, ya sean diseñados por el cliente al momento de comprar el banquete o los preseleccionados por el departamento de banquetes, se envían al jefe de cocina para que este proceda a elaborar las recetas de los platos o manjar que componen los menús elegidos y luego se calculan sus costos unitarios.

### Receta Standard:

Una receta estándar es una formula escrita para producir un plato o artículo alimenticio de una calidad especifica y cantidad deseada. La receta estándar muestra la cantidad exacta de cada ingrediente usado en la preparación del plato o artículo y la secuencia del paso a seguir en su preparación.

Se debe tener un gran cuidado al utilizar los ingredientes precisos en los procedimientos de cocinar de modo que el estándar producirá el producto deseado. La receta estándar ayuda a obtener el valor preciso de los platos o de los artículos alimenticios, controla el costo unitario de los alimentos y asegura consistencia en la calidad y en la preparación de los alimentos.

### Precios de Banquetes:

Del precio del banquete depende gran parte del éxito de la contratación y venta de los servicios de Banquetes, para ello es muy importante tener precios de ventas, que se ajusten a la necesidad del cliente.

En el establecimiento de los precios de banquetes caben dos grandes criterios:

- Ofrecer precios bajos y poca calidad, ó
- Tener buena calidad y precios altos.

Lo ideal es lograr excelente calidad a precios accesibles.

Para determinar los precios de banquetes hay que considerar los siguientes factores:

- Selección de menús
- Recetas de los menús
- Costo unitario de menú
- Porcentajes de costos de comidas y bebidas
- Análisis de competencias con servicios e instalaciones similares.
- Calidad de comidas y bebidas
- Tamaño de las porciones por servicio.
- Tipo de cliente
- Inversión en mobiliarios y equipos
- Atmósfera de Servicios
- Criterios y estrategias de Ventas
- Servicios complementarios y equipos auxiliares.
- Decoraciones extras
- Grupos musicales
- Tarimas
- Presentación de artistas.
- Etc.

Con esos factores bien claros, tenemos en las manos elementos de juicio suficiente, para saber cual es el precio idóneo con los cuales debemos de trabajar.

## GRÁFICO NO. 2

### FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE UN BANQUETE

PRESUPUESTO DE SERVICIO (BANQUETE, EVENTO, RECEPCIÓN, FIESTA, ETC.)	
Página: _____	
Fecha: _____	
No. De Presupuesto: _____	Salón: _____
	Hora: _____
Fecha del Evento: _____	
Código Cliente: _____	Vendedor: _____
Solicitado por: _____	Forma de pago: _____
Responsable de la Cuenta: _____	Depósito: _____
Dirección: _____	Teléfono/Fax: _____
No. De Invitados: _____	Asistencia Mínima: _____
<b>MENÚ:</b>	Precio total: _____
* Coffe Break	
* Desayuno	
* Almuerzo	Menú precio persona: _____
* Cena	
Observaciones Menú: _____	Observaciones Bebidas: _____
Observaciones Montaje: _____	Observaciones Equipos: _____
_____	_____
Por el Cliente	Por la Empresa

Fuente y Elaboración: Elizabeth Flores

### GRÁFICO NO. 3

### FOTOGRAFÍAS DE ALGUNOS MENÚS PARA BANQUETES

EJEMPLO 1



EJEMPLO 2



EJEMPLO 3

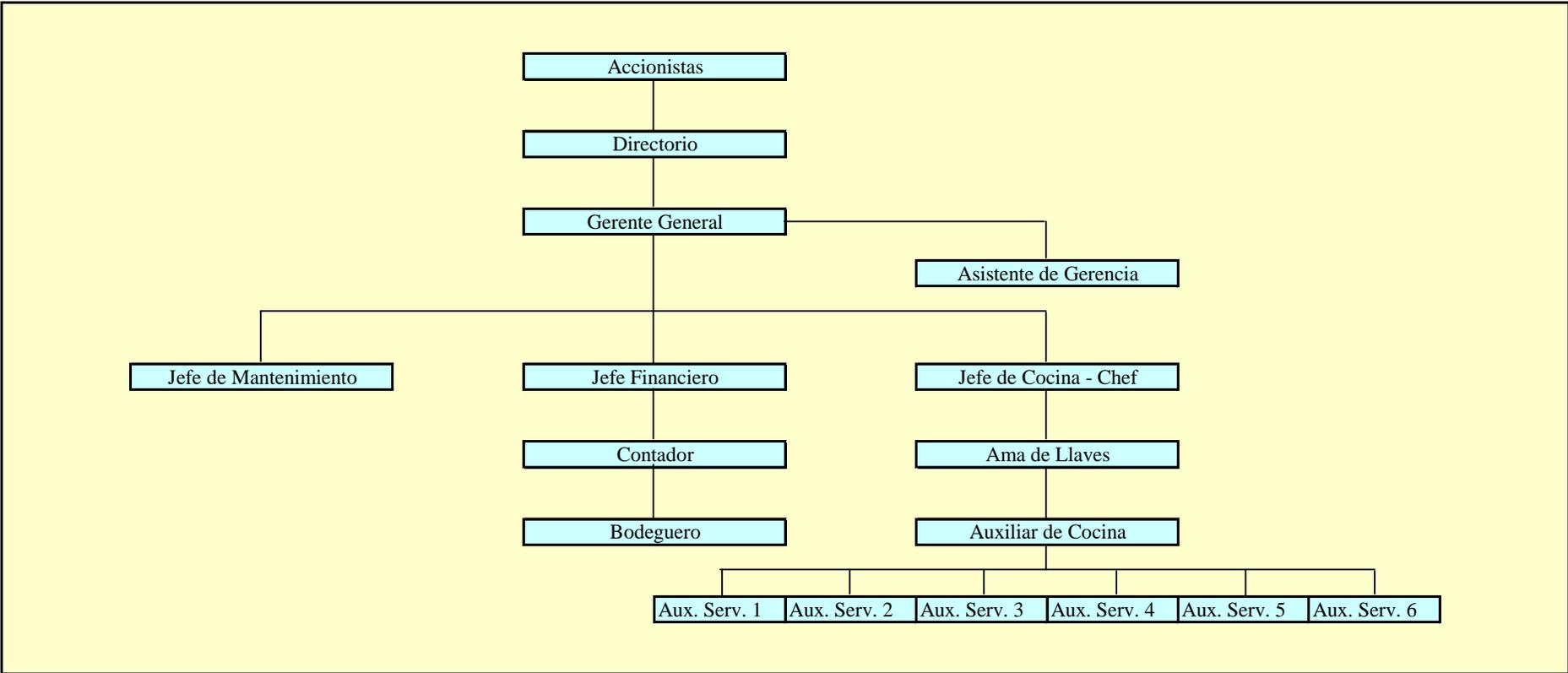


EJEMPLO 4



*Fuente y Elaboración: Elizabeth Flores*

**4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



### **4.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS**

Se tiene previsto que el personal que trabajará en la empresa estará conformado por 11 personas, de las cuales 7 corresponderán al área de producción, 3 al área administrativa y 1 al área de ventas según consta en el cuadro No. 15 que corresponde al detalle del personal.

Si realizamos una descripción de los cargos principales podemos mencionar:

#### *Asistente de Gerencia – Secretaria::*

La persona que asiste al Gerente General será al encargado de manejar la agenda de su jefe, así como responsable de la atención telefónica y las comunicaciones.

#### *Oficial de mantenimiento:*

Es responsable de mantener en perfecto estado toda la maquinaria, menaje, cubiertos y cristalería. Además debe coordinar la logística para que todos estos elementos estén disponibles a la hora requerida y con la anticipación del caso previa a cada evento.

#### *Contador - Jefe Financiero:*

Entre sus responsabilidades tenemos:

- Garantizar los recursos financieros para la operación del negocio
- Manejar las cuentas corrientes de la compañía
- Revisar y supervisar el proceso contable
- Aprobar los pagos que deban realizarse
- Ejercer la contraloría de la empresa

#### *Bodeguero:*

Es responsable de la custodia de todos los activos fijos, suministros e insumos de que dispone la empresa.

*Jefe de Cocina o Chef:*

Este proporciona las facilidades para lograr los estándares de calidad y eficiencia establecidos y mantiene un liderazgo en los departamentos de Cocina, Almacén, para mantener el mejor servicio a los clientes en eventos y banquetes.

Dentro de sus obligaciones y deberes están:

- Asistir a las Reuniones de Banquetes.
- Programar reuniones con sus subalternos para hablar del servicio.
- Revisar las hojas de función con el personal
- Solicitar el personal para los eventos con tiempo.
- Revisar el uniforme del personal.
- Coordinar las compras de insumos y materias primas.
- Supervisar la limpieza general de los salones y equip0s.
- Chequear con almacén si llega todo lo solicitado en la hoja de función del Evento.
- Dar el visto bueno a todos los detalles de comida y montaje antes de iniciar el evento.

*Auxiliar de cocina:*

Entre sus responsabilidades tenemos:

- Asistir al jefe de cocina en la preparación de los alimentos
- Asistir en la compra de los productos
- Todas las otras tareas que el jefe de cocina le asigne

*Auxiliares de servicios:*

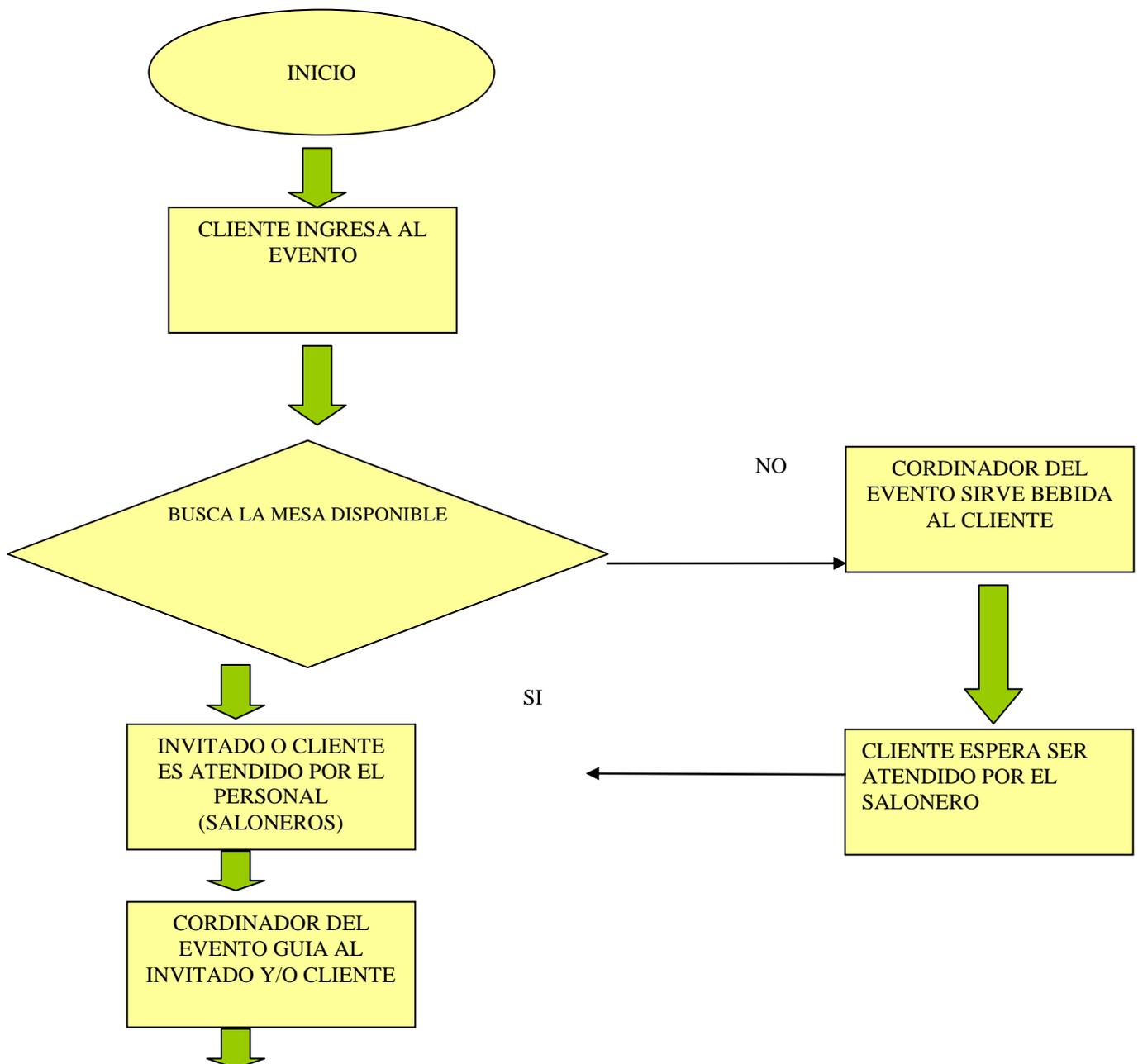
Entre sus responsabilidades tenemos:

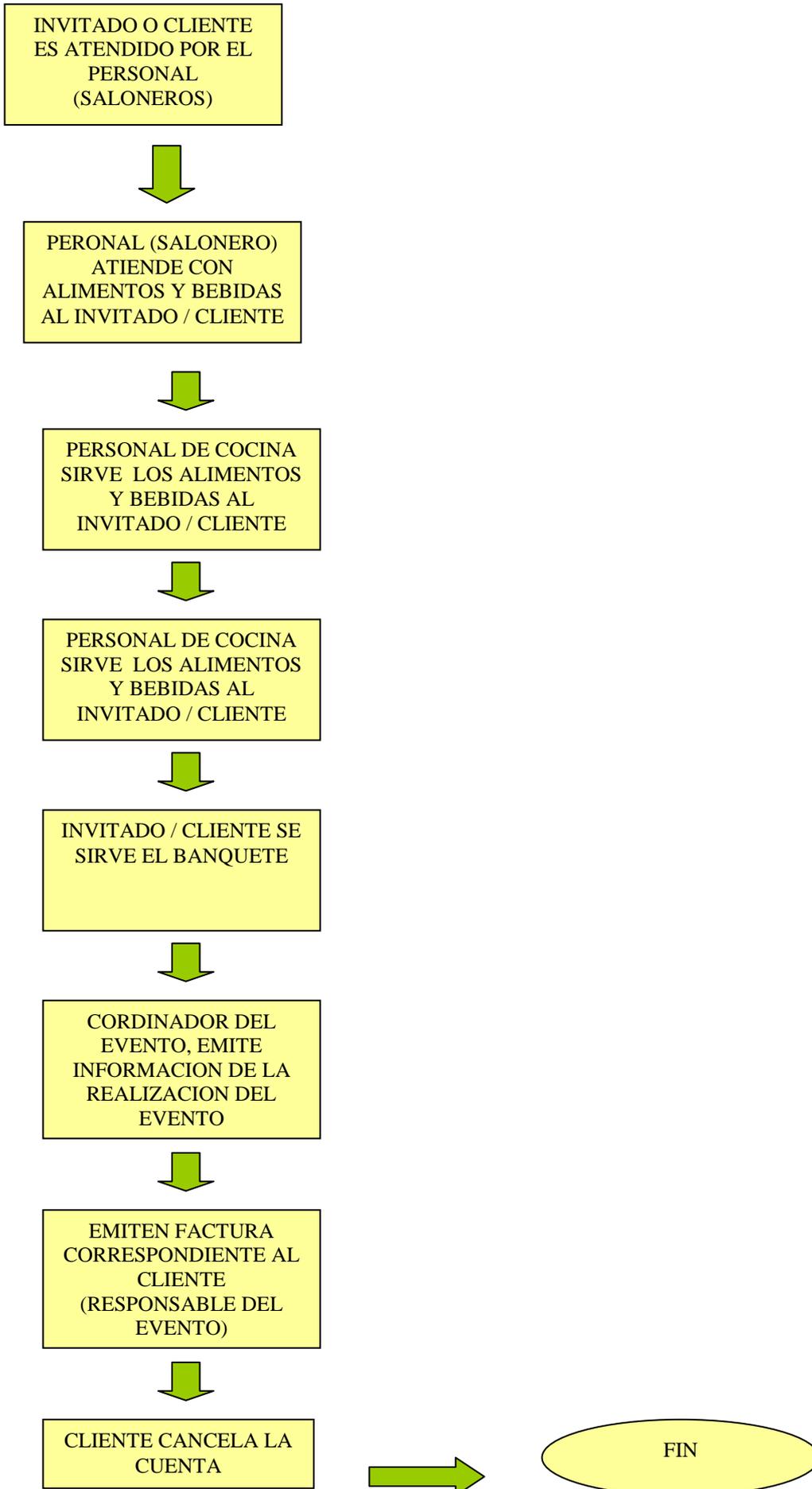
- Servicio de mesero en los banquetes
- Ayuda en la preparación y decoración de locales
- Limpieza general

#### 4.4 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE UN EVENTO SOCIAL

El proceso de atención de un evento social se presenta a continuación utilizando la figura de un flujo grama:

**GRÁFICO # 4**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE UN EVENTO SOCIAL**





#### 4.5 MAQUINARIA Y EQUIPOS

La inversión en maquinaria y equipos constituye el desembolso de efectivo más importante de la etapa de la ejecución de un proyecto. Para el plan de negocios de la empresa Quito-Catering se ha determinado que se requieren las siguientes inversiones:

**CUADRO NO. 9**

<b>EQUIPOS</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Calentadores	10	\$ 120.00	\$ 1,200.00
Cafeteras	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Cocina Industrial con horno	2	\$ 1,150.00	\$ 2,300.00
Tanques de gas	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Instalación de gas	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Campanas para cocinas	2	\$ 450.00	\$ 900.00
Congelador	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Vitrina refrigerante / congelante	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Licuada	2	\$ 90.00	\$ 180.00
Batidora	2	\$ 70.00	\$ 140.00
Molino	1	\$ 115.00	\$ 115.00
Microondas	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Lavadora	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Secadora	1	\$ 350.00	\$ 350.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 9,235.00</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Elizabeth Flores

**CUADRO NO. 10**

<b>CRISTALERÍA</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Copas para cocktail	200	\$ 1.80	\$ 360.00
Copas para agua	200	\$ 1.80	\$ 360.00
Copas para champagne	200	\$ 2.50	\$ 500.00
Copas para helado	200	\$ 1.50	\$ 300.00
Copas para brandy	150	\$ 2.00	\$ 300.00
Copas para cremas	150	\$ 1.20	\$ 180.00
Copas para vino tinto	200	\$ 1.50	\$ 300.00
Copas para vino blanco	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Vasos para whisky	200	\$ 1.50	\$ 300.00
Vasos para agua	200	\$ 1.20	\$ 240.00
Jarra para agua	10	\$ 8.00	\$ 80.00
Hielera con pinzas	20	\$ 6.00	\$ 120.00
Floreros	30	\$ 6.00	\$ 180.00
Ceniceros	50	\$ 0.80	\$ 40.00
Plato para palillos	20	\$ 1.00	\$ 20.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 3,680.00</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Elizabeth Flores

**CUADRO NO. 11**

<b>VAJILLA</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Jarras para café	10	\$ 5.00	\$ 50.00
Azucareras	10	\$ 3.00	\$ 30.00
Cremeras	10	\$ 3.00	\$ 30.00
Plato base	200	\$ 8.00	\$ 1,600.00
Plato fuerte	200	\$ 5.00	\$ 1,000.00
Plato postre	200	\$ 3.50	\$ 700.00
Plato pan	200	\$ 3.00	\$ 600.00
Plato y taza de café	200	\$ 3.00	\$ 600.00
Plato y taza de tinto	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Cevicheros	200	\$ 2.50	\$ 500.00
Soperos	200	\$ 4.00	\$ 800.00
Consomeros	200	\$ 4.00	\$ 800.00
Compoteras	200	\$ 2.00	\$ 400.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 7,510.00</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Elizabeth Flores

**CUADRO NO. 12**

<b>CUBERTERÍA</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Cuchillo trincherero	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Cuchillo para entrada	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Cuchillo plato fuerte	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Tenedor trincherero	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Tenedor plato fuerte	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Tenedor para postre	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Cucharas	200	\$ 2.00	\$ 400.00
Cucharas para postre	200	\$ 1.80	\$ 360.00
Cucharas para café	200	\$ 1.50	\$ 300.00
Cucharas para tinto	200	\$ 1.50	\$ 300.00
Espátula para pastel	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Paleta para mousse	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Pinzas parrilleras	10	\$ 2.50	\$ 25.00
Tenedor para arroz	2	\$ 2.00	\$ 4.00
Cucharas para arroz	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Cucharetas	3	\$ 2.50	\$ 7.50
Cucharones	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Juego de cuchillos de cocina	3	\$ 18.00	\$ 54.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 3,886.50</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Elizabeth Flores

**CUADRO NO. 13**

<b>OTROS EQUIPOS</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Charoles de servicio	10	\$ 15.00	\$ 150.00
Charoles de cocktail	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Charoles de buffet	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Charoles para marisco (concha)	3	\$ 25.00	\$ 75.00
Charoles para marisco (pescado)	3	\$ 25.00	\$ 75.00
Salseras de vidrio	15	\$ 4.00	\$ 60.00
Salseras de acero	10	\$ 7.00	\$ 70.00
Paneras	20	\$ 3.00	\$ 60.00
Cajas para vajilla	30	\$ 10.00	\$ 300.00
Ollas grandes	3	\$ 60.00	\$ 180.00
Ollas medianas	3	\$ 50.00	\$ 150.00
Ollas pequeñas	3	\$ 35.00	\$ 105.00
Olla de presión	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Pailas grandes	3	\$ 45.00	\$ 135.00
Pailas medianas	3	\$ 30.00	\$ 90.00
Pailas pequeñas	3	\$ 25.00	\$ 75.00
Sartenes grandes	3	\$ 15.00	\$ 45.00
Sartenes medianos	3	\$ 12.00	\$ 36.00
Sartenes pequeños	3	\$ 10.00	\$ 30.00
Coladores	3	\$ 7.00	\$ 21.00
Batidores	3	\$ 5.00	\$ 15.00
Limpiones	20	\$ 1.00	\$ 20.00
Manteles	20	\$ 20.00	\$ 400.00
Tableros para picar	4	\$ 8.00	\$ 32.00
Menaje vario de cocina	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 2,884.00</b>

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Elizabeth Flores

El total previsto de la inversión en maquinarias y equipos es de \$27.195.50.

Por otro lado, en inversiones administrativas se ha previsto un desembolso de \$6.500, según se detalla a continuación:

**CUADRO NO. 14**

<b>INVERSIONES ADMINISTRATIVAS</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>1). Muebles de oficina</b>			
Escritorios	4	\$ 100.00	\$ 400.00
Sillas	6	\$ 50.00	\$ 300.00
Sala / recibidor	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Muebles para fax, impresora, etc.	3	\$ 50.00	\$ 150.00
Archivadores grandes	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Archivadores pequeños	4	\$ 80.00	\$ 320.00
<b>2). Equipo de oficina</b>			
Computadores	5	\$ 800.00	\$ 4,000.00
Teléfonos	5	\$ 30.00	\$ 150.00
Fax	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Copiadora	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Impresoras	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Radio / grabadora	1	\$ 40.00	\$ 40.00
<b>3). Utiles de oficina</b>			
Varios (esferos, resaltadores, cartuchos, grapadora, sacapuntas, perforadora, tarjeteros, etc.)	varios	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 6,500.00</b>

*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaboración: Elizabeth Flores*

También se ha contemplado en valor de \$1.000 dólares por concepto de Gastos de Constitución. El total de inversiones en activos más la constitución de la compañía asciende a \$34.695.50

## **CAPÍTULO V**

### ***ESTUDIO FINANCIERO***

#### **5.1 ANTECEDENTES**

Quito Catering es una empresa dedicada a atender en forma personalizada todo tipo de eventos a diferentes niveles en especial se centra en el negocio de banquetes y cocteles; la modalidad de trabajo se realiza mediante la compra de los ingredientes que requiere cada menú en el mercado local para posteriormente elaborar los alimentos en las cocinas destinadas para el efecto y finalmente el traslado de los alimentos al local donde ofrece sus servicios ó al sitio donde prefiera el cliente que se lleve a cabo el evento.

#### **5.2 PERSONAL**

Los recursos humanos se los ha dividido como mano de obra de producción, personal administrativo y de ventas, considerando que se trabaja con el personal indispensable. En caso de requerirse personal adicional, se lo contrata únicamente para cada evento.

La mano de obra de producción consta de las tareas de cocina y servicios complementarios, así se encuentra conformado por el Jefe de Cocina - Chef, Oficial de mantenimiento, Bodeguero, Auxiliar de cocina y 3 Auxiliares de servicio. Estos últimos se incrementan uno cada año a partir del año 3 para llegar a ser 6 en el año 5 del proyecto.

Respecto del personal administrativo se encuentra conformado por el Gerente General que en este caso es la propietaria, un Asistente de Gerencia, y un Contador – Jefe Financiero que iniciando el primer año se mantienen invariables.

Finalmente el personal de ventas se encuentra conformado por una persona, que entre otras cosas se encargará de la publicidad y mercadeo. De esta forma la plantilla fija es inicialmente de 11 personas para llegar a ser de 14 personas en el último año de proyecto, de tal forma que se justifique el crecimiento en ventas.

Un resumen del personal requerido y su costo se presenta a continuación:

### CUADRO NO. 15

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING									
Detalle del Personal con Sueldos y Beneficios de Ley									
Cargo	Número de Personas	Sueldo Base	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Aporte Patronal 12.15%	Total Beneficios	Egreso Mensual	Egreso Anual
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente General	1	\$ 850.00	\$ 70.83	\$ 16.67	\$ 70.83	\$ 103.28	\$ 261.61	\$ 1,111.61	\$ 13,339.30
Asistente - Secretaria	1	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 16.67	\$ 25.00	\$ 36.45	\$ 103.12	\$ 403.12	\$ 4,837.40
Contador - Jefe Financiero	1	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 16.67	\$ 41.67	\$ 60.75	\$ 160.75	\$ 660.75	\$ 7,929.00
<b>Total administración:</b>	<b>3</b>	<b>\$ 1,650.00</b>	<b>\$ 137.50</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 137.50</b>	<b>\$ 200.48</b>	<b>\$ 525.48</b>	<b>\$ 2,175.48</b>	<b>\$ 26,105.70</b>
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>									
Vendedor 1	1	\$ 550.00	\$ 45.83	\$ 16.67	\$ 45.83	\$ 66.83	\$ 175.16	\$ 725.16	\$ 8,701.90
<b>Total ventas:</b>	<b>1</b>	<b>\$ 550.00</b>	<b>\$ 45.83</b>	<b>\$ 16.67</b>	<b>\$ 45.83</b>	<b>\$ 66.83</b>	<b>\$ 175.16</b>	<b>\$ 725.16</b>	<b>\$ 8,701.90</b>
<b>PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>									
Chef - Jefe de cocina	1	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 16.67	\$ 58.33	\$ 85.05	\$ 218.38	\$ 918.38	\$ 11,020.60
Oficial de mantenimiento	1	\$ 350.00	\$ 29.17	\$ 16.67	\$ 29.17	\$ 42.53	\$ 117.53	\$ 467.53	\$ 5,610.30
Auxiliar de cocina	1	\$ 320.00	\$ 26.67	\$ 16.67	\$ 26.67	\$ 38.88	\$ 108.88	\$ 428.88	\$ 5,146.56
Auxiliar de servicio	3	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 50.00	\$ 75.00	\$ 109.35	\$ 309.35	\$ 1,209.35	\$ 14,512.20
Bodeguero	1	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 16.67	\$ 25.00	\$ 36.45	\$ 103.12	\$ 403.12	\$ 4,837.40
<b>Total producción:</b>	<b>7</b>	<b>\$ 2,570.00</b>	<b>\$ 214.17</b>	<b>\$ 116.67</b>	<b>\$ 214.17</b>	<b>\$ 312.26</b>	<b>\$ 857.26</b>	<b>\$ 3,427.26</b>	<b>\$ 41,127.06</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>11</b>	<b>\$ 4,770.00</b>	<b>\$ 397.50</b>	<b>\$ 183.33</b>	<b>\$ 397.50</b>	<b>\$ 579.56</b>	<b>\$ 1,557.89</b>	<b>\$ 6,327.89</b>	<b>\$ 75,934.66</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

En el cuadro No. 15 se aprecia el costo anual del equipo inicial que estará conformado por 11 personas, la proyección hasta el año 5 se presenta a continuación:

## CUADRO NO. 16

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING						
Proyección del Gasto en Remuneraciones al Personal						
Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
Personal base	11	11	11	11	12	13
<i>Personal Adicional:</i>						
Auxiliares de servicio (extras)	0	0	0	1	1	1
<b>Total Personal</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>Total Sueldos y Beneficios de Ley</b>	<b>\$ 44,295.22</b>	<b>\$ 75,934.66</b>	<b>\$ 75,934.66</b>	<b>\$ 80,772.06</b>	<b>\$ 85,609.46</b>	<b>\$ 90,446.86</b>
<i>Desglose por departamento</i>						
Personal Administrativo	\$ 15,228.36	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70
Personal de Ventas	\$ 5,076.12	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90
Personal de Producción	\$ 23,990.82	\$ 41,127.06	\$ 41,127.06	\$ 45,964.46	\$ 50,801.86	\$ 55,639.26
<b>Total:</b>	<b>\$ 44,295.30</b>	<b>\$ 75,934.66</b>	<b>\$ 75,934.66</b>	<b>\$ 80,772.06</b>	<b>\$ 85,609.46</b>	<b>\$ 90,446.86</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

## 5.3 INVERSIONES

Las inversiones están dadas por la maquinaria y equipo, instalaciones, muebles y enseres, así como los equipos de computación. Adicionalmente se estableció un presupuesto de \$ 1.000 para gastos de Constitución. El resumen de inversiones es el siguiente:

## CUADRO NO. 17

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING	
Detalle de Inversiones	
1). Equipos	\$ 9,235.00
2). Cristalería	\$ 3,680.00
3). Vajilla	\$ 7,510.00
4). Cubertería	\$ 3,886.50
5). Otros Equipos	\$ 2,884.00
Total Inversiones en Producción	\$ 27,195.50
(+)	
Inversiones Administrativas	\$ 6,500.00
(+)	
Gastos de Constitución	\$ 1,000.00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 34,695.50</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

Como se ve en el cuadro No. 17 se proyecta una inversión total de \$34.695.50, el detalle de las mismas se puede apreciar en el capítulo anterior.

## 5.4 PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS

Para proyectar las ventas del proyecto se utilizaron algunos supuestos básicos que se resumen en el cuadro siguiente considerando la demanda que se puede tener en el proyecto:

**CUADRO NO. 18**

<b>PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING</b>	
<b>Proyección de Número de Eventos</b>	
<b>Parámetros</b>	<b>Promedio</b>
<i>1). Mensuales</i>	
Número de banquetes	6
Número de cocteles	4
Número de otros eventos	2
<i>2). Anuales</i>	
Número de banquetes	72
Número de cocteles	48
Número de otros eventos	24
<i>3). Por Persona</i>	
Número de p.p. Banquete	80
Número de p.p. Coctel	50
Número de p.p. Otros	50

*Elaboración: Elizabeth Flores*

Para las proyecciones se consideró un promedio conservador de 12 eventos por mes entre banquetes, cócteles y eventos adicionales como puede ser coffee-breaks, lanzamientos, mañanas deportivas, o eventos sociales de particulares. La proyección para los 5 años de proyecto es:

## CUADRO NO. 19

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING						
Demanda Proyectada						
Proyección de Ingresos	Años					
	0	1	2	3	4	5
Crecimiento anual en ventas (%)	-	-	5%	8%	10%	10%
Número de Banquetes	39	72	76	82	90	99
Número de Cocteles	27	48	50	54	60	66
Número de Otros Eventos	13	24	25	27	30	33
Precio por persona Banquetes	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50	\$ 30.50
Precio por persona Coctel	\$ 12.20	\$ 12.20	\$ 12.20	\$ 12.20	\$ 12.20	\$ 12.20
Precio por persona Otros Eventos	\$ 24.40	\$ 24.40	\$ 24.40	\$ 24.40	\$ 24.40	\$ 24.40
Número de personas por Banquete	80	80	80	80	80	80
Número de personas por Coctel	50	50	50	50	50	50
Número de personas por Otros Eventos	50	50	50	50	50	50
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 127,490.00</b>	<b>\$ 234,240.00</b>	<b>\$ 245,952.00</b>	<b>\$ 265,628.16</b>	<b>\$ 292,190.98</b>	<b>\$ 321,410.07</b>
Desglose Ingresos por Banquetes	\$ 95,160.00	\$ 175,680.00	\$ 184,464.00	\$ 199,221.12	\$ 219,143.23	\$ 241,057.56
Desglose Ingresos por Cocteles	\$ 16,470.00	\$ 29,280.00	\$ 30,744.00	\$ 33,203.52	\$ 36,523.87	\$ 40,176.26
Desglose Ingresos por Otros Eventos	\$ 15,860.00	\$ 29,280.00	\$ 30,744.00	\$ 33,203.52	\$ 36,523.87	\$ 40,176.26

Elaboración: Elizabeth Flores

## 5.5 PROYECCIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES E INSUMOS

La compra de materiales está en relación con las recetas que presentamos en el capítulo del estudio de mercado, las cuales son representativas de los menús que se piensa poner a disposición del cliente. Considerando el número de unidades que se pretende servir, los costos proyectados de materiales e insumos para los cinco años de proyecto serían:

## CUADRO NO. 20

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING						
Proyección de Costos de Materia Prima						
Proyección de Materia Prima	Años					
	0	1	2	3	4	5
Crecimiento anual en ventas (%)	-	-	5%	8%	10%	10%
Número de Banquetes	39	72	76	82	90	99
Número de Cocteles	27	48	50	54	60	66
Número de Otros Eventos	13	24	25	27	30	33
Costo por persona Banquetes	\$ 11.00	\$ 11.00	\$ 11.00	\$ 11.00	\$ 11.00	\$ 11.00
Costo por persona Coctel	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
Costo por persona Otros Eventos	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00
Número de personas por Banquete	80	80	80	80	80	80
Número de personas por Coctel	50	50	50	50	50	50
Número de personas por Otros Eventos	50	50	50	50	50	50
<b>Total Costo</b>	<b>\$ 44,920.00</b>	<b>\$ 82,560.00</b>	<b>\$ 86,688.00</b>	<b>\$ 93,623.04</b>	<b>\$ 102,985.34</b>	<b>\$ 113,283.88</b>
<b>Total Eventos al año</b>	<b>79</b>	<b>144</b>	<b>151</b>	<b>163</b>	<b>180</b>	<b>198</b>
Desglose Costos por Banquetes	\$ 34,320.00	\$ 63,360.00	\$ 66,528.00	\$ 71,850.24	\$ 79,035.26	\$ 86,938.79
Desglose Co+O77stos por Cocteles	\$ 5,400.00	\$ 9,600.00	\$ 10,080.00	\$ 10,886.40	\$ 11,975.04	\$ 13,172.54
Desglose Costos por Otros Eventos	\$ 5,200.00	\$ 9,600.00	\$ 10,080.00	\$ 10,886.40	\$ 11,975.04	\$ 13,172.54

Elaboración: Elizabeth Flores

## 5.6 GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación corresponden a gastos de producción, administración y ventas. El rubro más representativo constituye los saloneros, matre y barman que se ocupan temporalmente en cada evento. Se presupuestó de forma que a barman y matre se pague \$20 por evento, mientras que a los saloneros \$15; además se incluye dentro de este rubro un valor de \$600 dólares mensuales correspondientes al arriendo del local donde se concentraría la operación del negocio.

De la misma manera se ha dejado un rubro para imprevistos. El detalle de gastos se presenta a continuación:

**CUADRO NO. 21**

<b>PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING</b>						
<b>Proyección de Gastos de Operación</b>						
Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>1). Gastos de Administración</b>	<b>\$ 15,228.36</b>	<b>\$ 26,105.70</b>				
Gasto Sueldos y Beneficios de Ley	\$ 15,228.36	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70
<b>2). Gastos de Producción</b>	<b>\$ 64,270.82</b>	<b>\$ 113,007.06</b>	<b>\$ 115,325.06</b>	<b>\$ 124,126.30</b>	<b>\$ 134,546.88</b>	<b>\$ 145,322.79</b>
Gasto Sueldos y Beneficios de Ley	\$ 23,990.82	\$ 41,127.06	\$ 41,127.06	\$ 45,964.46	\$ 50,801.86	\$ 55,639.26
Personal Eventual	24,490.00	44,640.00	46,818.00	50,541.84	55,785.02	61,363.53
Matre	\$ 1,580.00	\$ 2,880.00	\$ 3,024.00	\$ 3,265.92	\$ 3,592.51	\$ 3,951.76
Barman	\$ 1,580.00	\$ 2,880.00	\$ 3,024.00	\$ 3,265.92	\$ 3,592.51	\$ 3,951.76
Saloneros	\$ 21,330.00	\$ 38,880.00	\$ 40,770.00	\$ 44,010.00	\$ 48,600.00	\$ 53,460.00
Servicios Básicos	\$ 5,950.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00
Luz	\$ 3,500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Agua	\$ 700.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Teléfonos	\$ 1,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Internet	\$ 350.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Mantenimiento	\$ 1,890.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00
De Equipos	\$ 1,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
De Infraestructura	\$ 490.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Otros Gastos	\$ 7,950.00	\$ 13,800.00	\$ 13,940.00	\$ 14,180.00	\$ 14,520.00	\$ 14,880.00
Arriendo local (XX Expo Century)	\$ 4,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Suministros	\$ 1,050.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Seguros	\$ 420.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
Transporte	\$ 1,580.00	\$ 2,880.00	\$ 3,020.00	\$ 3,260.00	\$ 3,600.00	\$ 3,960.00
Imprevistos	\$ 700.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<b>3). Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 12,151.02</b>	<b>\$ 14,644.30</b>	<b>\$ 14,761.42</b>	<b>\$ 14,958.18</b>	<b>\$ 15,223.81</b>	<b>\$ 15,516.00</b>
Gasto Sueldos y Beneficios de Ley	\$ 5,076.12	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90
Publicidad	\$ 5,800.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Comisiones	\$ 1,274.90	\$ 2,342.40	\$ 2,459.52	\$ 2,656.28	\$ 2,921.91	\$ 3,214.10
<b>Total Gastos (1,2,3):</b>	<b>\$ 91,650.20</b>	<b>\$ 153,757.06</b>	<b>\$ 156,192.18</b>	<b>\$ 165,190.18</b>	<b>\$ 175,876.39</b>	<b>\$ 186,944.49</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

## 5.7 DEPRECIACIONES

Las depreciaciones se han calculado utilizando los porcentajes que estipula la Ley de Régimen Tributario Interno del país y se obtienen los siguientes datos:

**CUADRO NO. 22**

<b>PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING</b>						
<b>Detalle de Depreciaciones</b>						
<b>Rubro</b>	<b>Años</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Activos Dpto. Administrativo	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
% de Depreciación	0%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Total Dpto. Administrativo:</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 650.00</b>				
Activos Dpto. de Producción	\$ 27,195.50	\$ 27,195.50	\$ 27,195.50	\$ 27,195.50	\$ 27,195.50	\$ 27,195.50
% de Depreciación	0%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Total Dpto. Producción</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2,719.55</b>				
<b>Total Depreciaciones:</b>	<b>-</b>	<b>3,369.55</b>	<b>3,369.55</b>	<b>3,369.55</b>	<b>3,369.55</b>	<b>3,369.55</b>

*Elaboración: Elizabeth Flores*

## **5.8. ESTADOS FINANCIEROS**

### **5.8.1. BALANCE GENERAL**

“El Balance General es una fotografía de la empresa. Es una forma conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre éstos dos conceptos (el capital contable de la empresa) en un momento determinado del tiempo”.<sup>11</sup>

A continuación se presenta la proyección del Balance General para el año de arranque y primer año completo de operación y para los años siguientes contemplados dentro del proyecto:

---

<sup>11</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.23.

**CUADRO NO. 23**

<b>Q-CATERING</b>									
<b>Balance General (Año de Arranque y Primer Año)</b>									
Concepto	Año 2009 (Año de Arranque)								
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>ACTIVOS</b>									
<b>Activo Corriente</b>									
Caja / Bancos	\$15,304.50	\$11,462.90	\$10,789.80	\$10,116.70	\$9,593.60	\$9,070.50	\$9,397.40	\$9,724.30	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$15,304.50</b>	<b>\$11,462.90</b>	<b>\$10,789.80</b>	<b>\$10,116.70</b>	<b>\$9,593.60</b>	<b>\$9,070.50</b>	<b>\$9,397.40</b>	<b>\$9,724.30</b>	
<b>Activo Fijo</b>									
Maquinaria y Equipos	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	
(Dep.Acum. Maquinaria y Equipos)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Equipo de oficina	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	
(Dep. Acum. Equipo de oficina)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Muebles y Enseres	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	
(Dep.Acum. Muebles y Enseres)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$33,695.50</b>	
<b>Otros Activos</b>									
Constitución Empresa	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	
<b>Total Activos</b>	<b>\$50,000.00</b>	<b>\$46,158.40</b>	<b>\$45,485.30</b>	<b>\$44,812.20</b>	<b>\$44,289.10</b>	<b>\$43,766.00</b>	<b>\$44,092.90</b>	<b>\$44,419.80</b>	
<b>PASIVOS</b>									
Impuestos por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Utilidades por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	
<b>PATRIMONIO</b>									
Capital Social	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	
Utilidad (Pérdida)	\$0.00	-\$3,841.60	-\$4,514.70	-\$5,187.80	-\$5,710.90	-\$6,234.00	-\$5,907.10	-\$5,580.20	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$50,000.00</b>	<b>\$46,158.40</b>	<b>\$45,485.30</b>	<b>\$44,812.20</b>	<b>\$44,289.10</b>	<b>\$43,766.00</b>	<b>\$44,092.90</b>	<b>\$44,419.80</b>	
Diferencia:	0	0	0	0	0	0	0	0	

Concepto	Año 2010 (Primer año)											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVOS</b>												
<b>Activo Corriente</b>												
Caja / Bancos	\$10,451.21	\$11,178.12	\$11,905.04	\$12,631.95	\$13,358.86	\$14,085.77	\$14,812.68	\$15,539.59	\$16,266.51	\$16,993.42	\$17,720.33	\$18,447.24
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$10,451.21</b>	<b>\$11,178.12</b>	<b>\$11,905.04</b>	<b>\$12,631.95</b>	<b>\$13,358.86</b>	<b>\$14,085.77</b>	<b>\$14,812.68</b>	<b>\$15,539.59</b>	<b>\$16,266.51</b>	<b>\$16,993.42</b>	<b>\$17,720.33</b>	<b>\$18,447.24</b>
<b>Activo Fijo</b>												
Maquinaria y Equipos	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50
(Dep.Acum. Maquinaria y Equipos)	\$226.63	\$453.26	\$679.90	\$906.53	\$1,133.16	\$1,359.79	\$1,586.42	\$1,813.05	\$2,039.69	\$2,266.32	\$2,492.91	\$2,719.58
Equipo de oficina	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00
(Dep.Acum. Equipo de oficina)	\$38.25	\$76.50	\$114.75	\$153.00	\$191.25	\$229.50	\$267.75	\$306.00	\$344.25	\$382.50	\$420.75	\$459.00
Muebles y Enseres	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00
(Dep.Acum. Muebles y Enseres)	\$15.92	\$31.84	\$47.76	\$63.68	\$79.60	\$95.52	\$111.44	\$127.36	\$143.28	\$159.20	\$175.12	\$191.00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$33,414.70</b>	<b>\$33,133.90</b>	<b>\$32,853.09</b>	<b>\$32,572.29</b>	<b>\$32,291.49</b>	<b>\$32,010.69</b>	<b>\$31,729.89</b>	<b>\$31,449.09</b>	<b>\$31,168.28</b>	<b>\$30,887.48</b>	<b>\$30,606.72</b>	<b>\$30,325.92</b>
<b>Otros Activos</b>												
Constitución Empresa	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
(Amort. Constitución)	\$83.33	\$166.66	\$249.99	\$333.32	\$416.65	\$499.98	\$583.31	\$666.64	\$749.97	\$833.30	\$916.67	\$1,000.00
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$916.67</b>	<b>\$833.34</b>	<b>\$750.01</b>	<b>\$666.68</b>	<b>\$583.35</b>	<b>\$500.02</b>	<b>\$416.69</b>	<b>\$333.36</b>	<b>\$250.03</b>	<b>\$166.70</b>	<b>\$83.33</b>	<b>\$0.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$44,782.58</b>	<b>\$45,145.36</b>	<b>\$45,508.14</b>	<b>\$45,870.92</b>	<b>\$46,233.70</b>	<b>\$46,596.48</b>	<b>\$46,959.26</b>	<b>\$47,322.04</b>	<b>\$47,684.82</b>	<b>\$48,047.60</b>	<b>\$48,410.38</b>	<b>\$48,773.16</b>
<b>PASIVOS</b>												
Impuestos por pagar	\$77.09	\$154.18	\$231.27	\$308.36	\$385.45	\$462.54	\$539.63	\$616.72	\$693.81	\$770.90	\$847.99	\$925.08
Utilidades por pagar	\$54.42	\$108.84	\$163.26	\$217.68	\$272.10	\$326.52	\$380.94	\$435.36	\$489.78	\$544.20	\$598.62	\$653.04
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$131.51</b>	<b>\$263.02</b>	<b>\$394.53</b>	<b>\$526.04</b>	<b>\$657.55</b>	<b>\$789.06</b>	<b>\$920.57</b>	<b>\$1,052.08</b>	<b>\$1,183.59</b>	<b>\$1,315.10</b>	<b>\$1,446.61</b>	<b>\$1,578.12</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00
Utilidad (Pérdida)	-\$5,348.93	-\$5,117.66	-\$4,886.39	-\$4,655.12	-\$4,423.85	-\$4,192.58	-\$3,961.31	-\$3,730.04	-\$3,498.77	-\$3,267.50	-\$3,036.23	-\$2,804.96
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$44,651.07</b>	<b>\$44,882.34</b>	<b>\$45,113.61</b>	<b>\$45,344.88</b>	<b>\$45,576.15</b>	<b>\$45,807.42</b>	<b>\$46,038.69</b>	<b>\$46,269.96</b>	<b>\$46,501.23</b>	<b>\$46,732.50</b>	<b>\$46,963.77</b>	<b>\$47,195.04</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$44,782.58</b>	<b>\$45,145.36</b>	<b>\$45,508.14</b>	<b>\$45,870.92</b>	<b>\$46,233.70</b>	<b>\$46,596.48</b>	<b>\$46,959.26</b>	<b>\$47,322.04</b>	<b>\$47,684.82</b>	<b>\$48,047.60</b>	<b>\$48,410.38</b>	<b>\$48,773.16</b>
Diferencia	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Elaboración: Elizabeth Flores

CUADRO NO. 24

<b>Q-CATERING</b>						
<b>Balance General Anual Proyectado</b>						
Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja / Bancos	\$9,724.30	\$18,447.24	\$31,340.88	\$46,131.27	\$67,061.58	\$95,447.93
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$9,724.30</b>	<b>\$18,447.24</b>	<b>\$31,340.88</b>	<b>\$46,131.27</b>	<b>\$67,061.58</b>	<b>\$95,447.93</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Maquinaria y Equipos	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50	\$27,195.50
(Depreciación Acumulada)	\$0.00	\$2,719.58	\$5,439.13	\$8,158.74	\$10,878.36	\$13,597.96
Equipo de oficina	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00	\$4,590.00
(Depreciación Acumulada)	\$0.00	\$459.00	\$918.00	\$1,377.00	\$1,836.00	\$2,295.00
Muebles y Enseres	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00	\$1,910.00
(Depreciación Acumulada)	\$0.00	\$191.00	\$382.00	\$573.00	\$764.00	\$955.00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$33,695.50</b>	<b>\$30,325.92</b>	<b>\$26,956.37</b>	<b>\$23,586.76</b>	<b>\$20,217.14</b>	<b>\$16,847.54</b>
<b>Otros Activos</b>						
Constitución Empresa	\$1,000.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(Amort. Constitución)	\$0.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$44,419.80</b>	<b>\$48,773.16</b>	<b>\$58,297.25</b>	<b>\$69,718.03</b>	<b>\$87,278.72</b>	<b>\$112,295.47</b>
<b>PASIVOS</b>						
Impuestos por pagar	\$0.00	\$925.08	\$2,359.22	\$3,282.13	\$4,921.42	\$7,100.07
Utilidades por pagar	\$0.00	\$653.04	\$1,665.33	\$2,316.80	\$3,473.94	\$5,011.82
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$1,578.12</b>	<b>\$4,024.55</b>	<b>\$5,598.93</b>	<b>\$8,395.36</b>	<b>\$12,111.89</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	-\$5,580.20	\$ 2,775.20	\$ 7,077.66	\$ 9,846.40	\$ 14,764.26	\$ 21,300.22
Utilidad (Pérdida) Acumulada	\$0.00	-\$2,804.96	\$4,272.70	\$14,119.10	\$28,883.36	\$50,183.58
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$44,419.80</b>	<b>\$47,195.04</b>	<b>\$54,272.70</b>	<b>\$64,119.10</b>	<b>\$78,883.36</b>	<b>\$100,183.58</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$44,419.80</b>	<b>\$48,773.16</b>	<b>\$58,297.25</b>	<b>\$69,718.03</b>	<b>\$87,278.72</b>	<b>\$112,295.47</b>
Diferencia:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Elaboración: Elizabeth Flores

## 5.8.2. ESTADO DE RESULTADOS

“El Estado de Resultados mide el desempeño de un negocio durante un lapso determinado, generalmente un trimestre ó un año”.<sup>12</sup>

La ecuación con que se obtiene es la siguiente:

$$\boxed{\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}}$$

En los cuadros 25 y 26 se presenta la proyección del Estado de Resultados de la Empresa para el año de arranque y primer año completo de operación y para los años siguientes contemplados dentro del proyecto:

---

<sup>12</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.29.

CUADRO NO. 25

**Q-CATERING**  
Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual (Año de Arranque y Primer Año)

Concepto	Año 2009 (Año de Arranque)									TOTAL AÑO (0)
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas (Ingresos)	\$ -	\$ 10,370.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 127,490.00
(-) Costo de ventas	\$ -	\$ 11,407.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 109,190.82
<b>Utilidad Bruta en Ventas:</b>	\$ -	\$ (1,037.26)	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 18,299.18
(-) Gasto de ventas	\$ -	\$ 1,128.86	\$ 2,220.36	\$ 2,220.36	\$ 2,070.36	\$ 2,070.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 12,151.02
(-) Gasto de administración	\$ -	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 15,228.36
<b>Utilidad (Pérdida) Operacional:</b>	\$ -	\$ (4,341.60)	\$ (1,173.10)	\$ (1,173.10)	\$ (1,023.10)	\$ (1,023.10)	\$ (173.10)	\$ (173.10)	\$ (173.10)	\$ (9,080.20)
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,500.00
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Participaciones:</b>	\$ -	\$ (3,841.60)	\$ (673.10)	\$ (673.10)	\$ (523.10)	\$ (523.10)	\$ 326.90	\$ 326.90	\$ 326.90	\$ (5,580.20)
15% Participación de Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos:</b>	\$ -	\$ (3,841.60)	\$ (673.10)	\$ (673.10)	\$ (523.10)	\$ (523.10)	\$ 326.90	\$ 326.90	\$ 326.90	\$ (5,580.20)
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (Pérdida) Neta:</b>	\$ -	\$ (3,841.60)	\$ (673.10)	\$ (673.10)	\$ (523.10)	\$ (523.10)	\$ 326.90	\$ 326.90	\$ 326.90	\$ (5,580.20)

Concepto	Año 2010 (Primer año)												TOTAL AÑO (1)	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas (Ingresos)	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 234,240.00
(-) Costo de ventas	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 16,297.26	\$ 195,567.12
<b>Utilidad Bruta en Ventas:</b>	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 3,222.74	\$ 38,672.88
(-) Gasto de ventas	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 1,220.36	\$ 14,644.32
(-) Gasto de administración	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 26,105.76
(-) Depreciaciones	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.80	\$ 280.75	\$ 3,369.55
(-) Amortizaciones	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.33	\$ 83.37	\$ 1,000.00
<b>Utilidad (Pérdida) Operacional:</b>	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.23)	\$ (537.22)	\$ (6,446.75)
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 10,800.00
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Participaciones:</b>	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.77	\$ 362.78	\$ 362.78	\$ 4,353.25
15% Participación de Utilidades	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 54.42	\$ 652.99
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos:</b>	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.35	\$ 308.36	\$ 3,700.26
25% Impuesto a la Renta	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 77.09	\$ 925.07
<b>Utilidad (Pérdida) Neta:</b>	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 231.27	\$ 2,775.20

Elaboración: Elizabeth Flores

## CUADRO NO. 26

<b>Q-CATERING</b>						
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias Anual Proyectado</b>						
Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ventas (ingresos)	\$ 127,490.00	\$ 234,240.00	\$ 245,952.00	\$ 265,628.16	\$ 292,190.97	\$ 321,410.08
(-) Costo de ventas	\$ 109,190.82	\$ 195,567.12	\$ 202,013.06	\$ 217,749.34	\$ 237,532.23	\$ 258,606.66
<b>Utilidad Bruta en Ventas:</b>	<b>\$ 18,299.18</b>	<b>\$ 38,672.88</b>	<b>\$ 43,938.94</b>	<b>\$ 47,878.82</b>	<b>\$ 54,658.74</b>	<b>\$ 62,803.42</b>
(-) Gasto de ventas	\$ 12,151.02	\$ 14,644.32	\$ 14,761.42	\$ 14,958.18	\$ 15,223.81	\$ 15,516.00
(-) Gasto de administración	\$ 15,228.36	\$ 26,105.76	\$ 26,105.76	\$ 26,105.76	\$ 26,105.76	\$ 26,105.76
(-) Depreciaciones	\$ -	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55
(-) Amortizaciones	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (Pérdida) Operacional:</b>	<b>\$ (9,080.20)</b>	<b>\$ (6,446.75)</b>	<b>\$ (297.79)</b>	<b>\$ 3,445.33</b>	<b>\$ 9,959.62</b>	<b>\$ 17,812.11</b>
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ 3,500.00	\$ 10,800.00	\$ 11,400.00	\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 15,600.00
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Participaciones:</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ 4,353.25</b>	<b>\$ 11,102.21</b>	<b>\$ 15,445.33</b>	<b>\$ 23,159.62</b>	<b>\$ 33,412.11</b>
15% Participación de Utilidades	\$ -	\$ 652.99	\$ 1,665.33	\$ 2,316.80	\$ 3,473.94	\$ 5,011.82
<b>Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos:</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ 3,700.26</b>	<b>\$ 9,436.88</b>	<b>\$ 13,128.53</b>	<b>\$ 19,685.68</b>	<b>\$ 28,400.29</b>
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 925.07	\$ 2,359.22	\$ 3,282.13	\$ 4,921.42	\$ 7,100.07
<b>Utilidad (Pérdida) Neta:</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ 2,775.20</b>	<b>\$ 7,077.66</b>	<b>\$ 9,846.40</b>	<b>\$ 14,764.26</b>	<b>\$ 21,300.22</b>
<b>Utilidad (Pérdida) Acumulada:</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ - 2,805.00</b>	<b>\$ 4,272.66</b>	<b>\$ 14,119.05</b>	<b>\$ 28,883.31</b>	<b>\$ 50,183.53</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

En el cuadro No. 25 se aprecia el Estado de Resultados proyectado mes a mes para el año de arranque y el primer año completo de operación, mientras en el cuadro No. 26 consta el Estado de Resultados proyectado para cada uno de los cinco años de proyecto.

En éste último se puede apreciar que se produce una pérdida neta en el año de arranque, que es arrastrada hasta el primer año, el cual (por sí solo) produce una utilidad neta de \$2.775.20. A partir del segundo año se obtiene utilidad tanto neta como acumulada, la cual mantiene un crecimiento sostenido.

A continuación se presenta el detalle del cálculo de los diferentes rubros que componen el Estado de Resultados:

## CUADRO NO. 27

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING						
Detalle del Cálculo del Costo de Ventas						
Rubro	Años					
	0	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 44,920.00	\$ 82,560.00	\$ 86,688.00	\$ 93,623.04	\$ 102,985.34	\$ 113,283.88
Mano de Obra	\$ 23,990.82	\$ 41,127.06	\$ 41,127.06	\$ 45,964.46	\$ 50,801.86	\$ 55,639.26
Gastos de Producción	\$ 40,280.00	\$ 71,880.00	\$ 74,198.00	\$ 78,161.84	\$ 83,745.02	\$ 89,683.53
Depreciaciones	-	\$ 2,719.55	\$ 2,719.55	\$ 2,719.55	\$ 2,719.55	\$ 2,719.55
<b>Total Costo de Ventas:</b>	<b>109,190.82</b>	<b>198,286.61</b>	<b>204,732.61</b>	<b>220,468.89</b>	<b>240,251.78</b>	<b>261,326.21</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

Para elaborar este cuadro se utilizó la información de los cuadros anteriores de la siguiente forma:

- Mano de Obra                      Cuadro No. 16
- Materia Prima                      Cuadro No. 20
- Gastos de Operación              Cuadro No. 21
- Depreciaciones                      Cuadro No. 22

De igual forma el detalle de los Gastos de administración y Ventas se presentan en el cuadro siguiente:

## CUADRO NO. 28

PLAN DE NEGOCIOS Q-CATERING						
Detalle del Cálculo de Gasto Administración y Ventas						
Rubro	Años					
	0	1	2	3	4	5
Gastos de Administración	\$ 15,228.36	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70
Depreciaciones	\$ -	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
<b>Total Dpto. Administrativo:</b>	<b>15,228.36</b>	<b>26,755.70</b>	<b>26,755.70</b>	<b>26,755.70</b>	<b>26,755.70</b>	<b>26,755.70</b>
Gastos de Ventas	\$ 12,151.02	\$ 14,644.30	\$ 14,761.42	\$ 14,958.18	\$ 15,223.81	\$ 15,516.00
<b>Total Dpto. de Ventas:</b>	<b>\$ 12,151.02</b>	<b>\$ 14,644.30</b>	<b>\$ 14,761.42</b>	<b>\$ 14,958.18</b>	<b>\$ 15,223.81</b>	<b>\$ 15,516.00</b>
<b>Total:</b>	<b>27,379.38</b>	<b>41,400.00</b>	<b>41,517.12</b>	<b>41,713.88</b>	<b>41,979.51</b>	<b>42,271.70</b>

Elaboración: Elizabeth Flores

Para la elaboración del Estado de Resultados, es importante contar con el **Flujo de Caja**, “El mismo que mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá la empresa en un periodo determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente si va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene”.<sup>13</sup>

El flujo de caja de un proyecto tiene cuatro elementos:

- a) Los egresos iniciales de fondos
- b) El flujo de ingresos y egresos de operación
- c) El momento en que ocurren estos ingresos y egresos
- d) El valor de desecho o salvamento del proyecto<sup>14</sup>

El flujo de caja mensual proyectado para el negocio se puede apreciar en el cuadro No. 29.

---

<sup>13</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.34

<sup>14</sup> SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Tercera Edición, McGraw Hill, 1995, pág.259

**CUADRO NO. 29**

<b>Q-CATERING</b>																						
<b>Flujo de Caja Mensual (Año de Arranque y Primer Año)</b>																						
Concepto	Año 2009 (Año de Arranque)									Año 2010 (Primer año)												
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO (0)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO (1)
<b>Ingresos</b>																						
Por banquetes	\$ -	\$ 7,320.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 95,160.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00	\$ 175,680.00
Por cocteles	\$ -	\$ 1,830.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 16,470.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 29,280.00
Por otros eventos	\$ -	\$ 1,220.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 15,860.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 2,440.00	\$ 29,280.00
Otros Ingresos	\$ -	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 10,800.00
<b>Total Ingresos Operacionales:</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10,870.00</b>	<b>\$ 20,020.00</b>	<b>\$ 130,990.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 20,420.00</b>	<b>\$ 245,040.00</b>					
Ingreso operacional por venta real	\$ -	\$ 10,370.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 127,490.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 19,520.00	\$ 234,240.00
<b>Egresos</b>																						
Inversión compra equipos	\$ 33,695.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,695.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcción Empresa	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima	\$ 3,640.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 44,920.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 6,880.00	\$ 82,560.00
Sueldos Dpto. Administrativo	\$ -	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 15,228.36	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 2,175.48	\$ 26,105.70
Sueldos Dpto. Producción	\$ -	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 23,990.82	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 3,427.26	\$ 41,127.26
Sueldos Dpto. Ventas	\$ -	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 5,076.12	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 725.16	\$ 8,701.90
Pago Personal Eventual	\$ -	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 24,480.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 3,720.00	\$ 44,640.00
Pago electricidad	\$ -	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Pago agua	\$ -	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 700.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Pago teléfono	\$ -	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,400.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Pago internet	\$ -	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 350.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Pago mantenimiento de equipos	\$ -	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,400.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Pago mantenimiento de infraestructura	\$ -	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 490.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 840.00
Pago arriendo local	\$ -	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 4,200.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Pago suministros	\$ -	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,050.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Pago prima de seguro	\$ -	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 420.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 720.00
Pago transporte	\$ -	\$ 140.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 1,580.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 2,880.00
Imprevistos	\$ -	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 700.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Pago publicidad	\$ -	\$ 300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 5,800.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Pago comisiones	\$ -	\$ 103.70	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 1,274.90	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 195.20	\$ 2,342.40
<b>Total Egresos Operacionales:</b>	<b>\$ 34,695.50</b>	<b>\$ 14,711.60</b>	<b>\$ 20,693.10</b>	<b>\$ 20,693.10</b>	<b>\$ 20,543.10</b>	<b>\$ 20,543.10</b>	<b>\$ 19,693.10</b>	<b>\$ 19,693.10</b>	<b>\$ 171,265.70</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 19,693.09</b>	<b>\$ 236,317.06</b>
<b>Otros Ingresos No Operativos</b>																						
Aporte Accionistas	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos Bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Otros Ingresos No Operativos:</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>						
<b>Egresos Financieros</b>																						
Pago préstamos bancarios y accionistas (K)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago préstamos bancarios y accionistas (I)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Financieros:</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>15,304.50</b>	<b>(3,841.60)</b>	<b>(673.10)</b>	<b>(673.10)</b>	<b>(523.10)</b>	<b>(523.10)</b>	<b>326.90</b>	<b>326.90</b>	<b>9,724.30</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>726.91</b>	<b>8,722.94</b>
<b>Saldo Inicial de Caja</b>	<b>\$ 15,304.50</b>	<b>\$ 15,304.50</b>	<b>\$ 11,462.90</b>	<b>\$ 10,789.80</b>	<b>\$ 10,116.70</b>	<b>\$ 9,593.60</b>	<b>\$ 9,070.50</b>	<b>\$ 9,392.40</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ 9,724.30</b>	<b>\$ 10,451.21</b>	<b>\$ 11,178.12</b>	<b>\$ 11,905.04</b>	<b>\$ 12,631.95</b>	<b>\$ 13,358.86</b>	<b>\$ 14,085.77</b>	<b>\$ 14,812.68</b>	<b>\$ 15,539.59</b>	<b>\$ 16,266.51</b>	<b>\$ 16,993.42</b>	<b>\$ 17,720.33</b>	<b>\$ 8,722.94</b>
<b>Saldo final de Caja</b>	<b>\$ 15,304.50</b>	<b>\$ 11,462.90</b>	<b>\$ 10,789.80</b>	<b>\$ 10,116.70</b>	<b>\$ 9,593.60</b>	<b>\$ 9,070.50</b>	<b>\$ 9,392.40</b>	<b>\$ 9,724.30</b>	<b>\$ 9,724.30</b>	<b>\$ 10,451.21</b>	<b>\$ 11,178.12</b>	<b>\$ 11,905.04</b>	<b>\$ 12,631.95</b>	<b>\$ 13,358.86</b>	<b>\$ 14,085.77</b>	<b>\$ 14,812.68</b>	<b>\$ 15,539.59</b>	<b>\$ 16,266.51</b>	<b>\$ 16,993.42</b>	<b>\$ 17,720.33</b>	<b>\$ 18,447.24</b>	

Elaboración: Elizabeth Flores

Adicionalmente se preparó una proyección del flujo de caja para la empresa por los cinco años del proyecto, así:

**CUADRO NO. 30**

<b>Q-CATERING</b>						
<b>Flujo de Caja Proyectado Anual</b>						
Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Por banquetes	\$ 95,160.00	\$ 175,680.00	\$ 184,464.00	\$ 199,221.12	\$ 219,143.23	\$ 241,057.56
Por cocteles	\$ 16,470.00	\$ 29,280.00	\$ 30,744.00	\$ 33,203.52	\$ 36,523.87	\$ 40,176.26
Por otros eventos	\$ 15,860.00	\$ 29,280.00	\$ 30,744.00	\$ 33,203.52	\$ 36,523.87	\$ 40,176.26
Otros Ingresos	\$ 3,500.00	\$ 10,800.00	\$ 11,400.00	\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 15,600.00
<b>Total Ingresos Operacionales:</b>	<b>\$ 130,990.00</b>	<b>\$ 245,040.00</b>	<b>\$ 257,352.00</b>	<b>\$ 277,628.16</b>	<b>\$ 305,390.97</b>	<b>\$ 337,010.08</b>
Ingreso operacional por venta real	\$ 127,490.00	\$ 234,240.00	\$ 245,952.00	\$ 265,628.16	\$ 292,190.97	\$ 321,410.08
<b>Egresos</b>						
Inversión compra equipos	\$ 33,695.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Constitución Empresa	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima	\$ 44,920.00	\$ 82,560.00	\$ 86,688.00	\$ 93,623.04	\$ 102,985.34	\$ 113,283.88
Sueldos Dpto. Administrativo	\$ 15,228.36	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70	\$ 26,105.70
Sueldos Dpto. Producción	\$ 23,990.82	\$ 41,127.06	\$ 41,127.06	\$ 45,964.46	\$ 50,801.86	\$ 55,639.26
Sueldos Dpto. Ventas	\$ 5,076.12	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90	\$ 8,701.90
Pago Personal Eventual	\$ 24,490.00	\$ 44,640.00	\$ 46,818.00	\$ 50,541.84	\$ 55,785.02	\$ 61,363.53
Pago electricidad	\$ 3,500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Pago agua	\$ 700.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Pago teléfono	\$ 1,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Pago internet	\$ 350.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Pago mantenimiento de equipos	\$ 1,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Pago mantenimiento de infraestructura	\$ 490.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Pago arriendo local	\$ 4,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Pago suministros	\$ 1,050.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Pago prima de seguro	\$ 420.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
Pago transporte	\$ 1,580.00	\$ 2,880.00	\$ 3,020.00	\$ 3,260.00	\$ 3,600.00	\$ 3,960.00
Imprevistos	\$ 700.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Pago publicidad	\$ 5,800.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Pago comisiones	\$ 1,274.90	\$ 2,342.40	\$ 2,459.52	\$ 2,656.28	\$ 2,921.91	\$ 3,214.10
<b>Total Egresos Operacionales:</b>	<b>\$ 171,265.70</b>	<b>\$ 236,317.06</b>	<b>\$ 242,880.18</b>	<b>\$ 258,813.22</b>	<b>\$ 278,861.73</b>	<b>\$ 300,228.37</b>
<b>Otros Ingresos No Operativos</b>						
Aporte Accionistas	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos Bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Otros Ingresos No Operativos:</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Egresos Financieros</b>						
Pago préstamos bancarios (K)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago préstamos bancarios (I)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Financieros:</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Flujo Neto</b>	<b>9,724.30</b>	<b>\$ 8,722.94</b>	<b>\$ 12,893.64</b>	<b>\$ 14,790.39</b>	<b>\$ 20,930.31</b>	<b>\$ 28,386.35</b>
<b>Saldo Inicial de Caja</b>	<b>\$ 15,304.50</b>	<b>\$ 9,724.30</b>	<b>\$ 18,447.24</b>	<b>\$ 31,340.88</b>	<b>\$ 46,131.27</b>	<b>\$ 67,061.58</b>
<b>Saldo final de Caja</b>	<b>\$ 9,724.30</b>	<b>\$ 18,447.24</b>	<b>\$ 31,340.88</b>	<b>\$ 46,131.27</b>	<b>\$ 67,061.58</b>	<b>\$ 95,447.93</b>

Nota: A partir del año No. 2 se resta del flujo neto el valor correspondiente a pago de impuesto a la renta y pago de utilidades, correspondientes al año anterior.

Elaboración: Elizabeth Flores

En el flujo de caja del proyecto se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El aporte de los accionistas al proyecto es de \$50.000, de los cuales \$34.695.50 son destinados a la inversión en equipos, muebles y constitución de la empresa, mientras que la diferencia \$15.304.50 es utilizada como capital de trabajo (saldo inicial de caja con el que arranca el negocio).
- Dentro de los Ingresos existe un total de ingresos operacionales y un total de ingresos operacionales por venta real, siendo el segundo sobre el cual se calculan las comisiones en ventas.
- Se incluyen impuesto a la renta (25%) y participaciones de trabajadores (15%) de acuerdo a lo que contempla la Legislación Ecuatoriana. Estos rubros son restados del flujo neto desde el segundo año (ver nota al pie del Cuadro No. 30).

### 5.8.3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

“Se trata del Estado Financiero (no contable) de una empresa donde se resumen sus fuentes y su aplicaciones de efectivo a lo largo de un período específico”<sup>15</sup>

Históricamente, éste documento recibía el nombre de *Estado de cambios en la posición financiera* y se registraba en términos de los cambios en el capital de trabajo neto, en lugar del flujo de efectivo.

A continuación se presenta el Estado de Flujo de Efectivo proyectado por el período de 5 años:

**CUADRO NO. 31**

<b>Q-CATERING</b>						
<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>						
Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
<b>Flujos de efectivo en actividades operativas:</b>						
Utilidad neta	\$ (5,580.20)	\$ 2,775.20	\$ 7,077.66	\$ 9,846.40	\$ 14,764.26	\$ 21,300.22
<b>Ajustes por:</b>						
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ -	\$ 4,369.55	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55	\$ 3,369.55
Efectivo proveniente de actividades operativas	\$ (5,580.20)	\$ 7,144.75	\$ 10,447.21	\$ 13,215.95	\$ 18,133.81	\$ 24,669.77
<b>antes de cambios en el capital de trabajo</b>						
Disminución / aumento en impuestos por pagar	\$ -	\$ 925.08	\$ 2,359.22	\$ 3,282.13	\$ 4,921.42	\$ 7,100.07
Disminución / aumento utilidades por pagar	\$ -	\$ 653.04	\$ 1,665.33	\$ 2,316.80	\$ 3,473.94	\$ 5,011.82
<b>Efectivo neto proveniente de actividades operativas</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ 8,722.94</b>	<b>\$ 14,471.76</b>	<b>\$ 18,814.88</b>	<b>\$ 26,529.17</b>	<b>\$ 36,781.66</b>
<b>Flujos de efectivo en actividades de inversión:</b>						
Compra / venta de activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto usado en actividades de inversión</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Cambio neto en efectivo y sus equivalentes</b>	<b>\$ (5,580.20)</b>	<b>\$ 8,722.94</b>	<b>\$ 12,893.64</b>	<b>\$ 14,790.39</b>	<b>\$ 20,930.31</b>	<b>\$ 28,386.35</b>
Efectivo y sus equivalentes al inicio del período	\$ 15,304.50	\$ 9,724.30	\$ 18,447.24	\$ 31,340.88	\$ 46,131.27	\$ 67,061.58
Efectivo y sus equivalentes al final del período	\$ 9,724.30	\$ 18,447.24	\$ 31,340.88	\$ 46,131.27	\$ 67,061.58	\$ 95,447.93

Elaboración: Elizabeth Flores

<sup>15</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.56

## **5.9. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**

Hemos llegado al punto más importante del Proyecto, y es el analizar su rentabilidad, para lo cual es imprescindible calcular dos índices importantes que son:

1. Valor Actual Neto (VAN)
2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

### **5.9.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

El Valor Actual Neto de una inversión es la diferencia entre los ingresos futuros descontados según una tasa específica (costo de oportunidad), menos el valor de la inversión original.

El Valor Actual Neto de un proyecto puede ser definido como la sumatoria de los valores actualizados (a una tasa atractiva mínima de rendimiento) a una tasa adecuada o pertinente para el inversionista, del flujo neto de fondos. El Valor actual Neto representa el valor actual de los beneficios netos por encima del costo de oportunidad del dinero, descontando la inversión original.

“Diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo”<sup>16</sup>

A continuación se presenta el cálculo del VAN para Quito Catering:

---

<sup>16</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.268

**CUADRO NO. 32**

**Q-CATERING**  
**Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)**

Años	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado	Flujo Neto Acumulado
0	\$ (50,000.00)	\$ (50,000.00)	\$ (50,000.00)
1	\$ 8,722.94	\$ 8,229.19	\$ (41,770.81) 6%
2	\$ 12,893.64	\$ 11,475.29	\$ (30,295.52)
3	\$ 14,790.39	\$ 12,418.30	\$ (17,877.22)
4	\$ 20,930.31	\$ 16,578.77	\$ (1,298.46)
5	\$ 28,386.35	\$ 21,211.93	\$ <b>19,913.48</b> VAN
<b>Sumatoria de flujos:</b>		<b>\$ 69,913.48</b>	

**FÓRMULA:**

$$VAN = \sum \left( \frac{F_1}{1+i^1} + \frac{F_2}{1+i^2} + \dots + \frac{F_n}{1+i^n} \right) - I_0$$

**DONDE:**

**F1....n** = Flujo de cada año  
**i** = Tasa de interés esperada (6%)  
**Io** = Inversión Inicial

*Elaboración:* Elizabeth Flores  
*Fuente:* Mc Graw Hill, Fundamentos de Finanzas Corporativas  
 Quinta Edición, pg. 270

El VAN es de \$19.913.48, por lo que es mayor a cero, y significa que el proyecto posee un beneficio, pues cubre la expectativa del inversionista.

## 5.9.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Esta técnica convierte los beneficios futuros a valores presentes, solo que en el lugar de utilizar un porcentaje fijo determina el rendimiento de la inversión, expresado éste como una tasa de interés por ciento.

“Un proyecto esta justificado, cuando la TIR de una inversión es el rendimiento requerido que da como resultado un VPN de cero, cuando se usa como tasa de descuento”<sup>17</sup>

En el proyecto que se presenta la TIR es del 10.53%, lo que significa que tiene la capacidad de hacer atractiva la inversión, ya que supera la expectativa del 6% del inversionista.

En el cuadro No. 33 se expone el cálculo (realizado de manera manual) de la misma:

### CUADRO NO. 33

<b>Q-CATERING</b>	
<b>Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	
<b>Tasa de descuento</b>	<b>VAN</b>
0%	\$19,913.48
5%	\$9,232.64
10%	\$789.31
<b>10.530498%</b>	<b>\$0.00</b>

**FÓRMULA 1:**

$$- I_o + [VAN / (1 + tde \%)]$$

**DONDE:**

**I<sub>o</sub>** = Inversión Inicial  
**tde** = Tasa de descuento estimada  
**VAN** = Valor Actual Neto

*Elaboración:* Elizabeth Flores

*Fuente:* Mc Graw Hill, Fundamentos de Finanzas Corporativas  
Quinta Edición, pg. 283

<sup>17</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.282

## 5.10. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

“El periodo de recuperación de la inversión es el plazo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados y sin descontar de una inversión, sean iguales a su costo inicial”<sup>18</sup>

Una inversión será aceptable si su periodo de recuperación (descontado o sin descontar) es inferior al número de años previamente especificado.

Para calcular el PRI de nuestro proyecto, se procedió de la siguiente forma:

### CUADRO NO. 34

<b>Q-CATERING</b>						
<b>Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Años</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo del accionista	\$ (50,000.00)	\$ 8,722.94	\$ 12,893.64	\$ 14,790.39	\$ 20,930.31	\$ 28,386.35
Flujos acumulados	\$ (50,000.00)	\$ (41,277.06)	\$ (28,383.42)	\$ (13,593.03)	\$ 7,337.28	\$ 35,723.63
<b>PRI CON FLUJOS SIN DESCONTAR</b>	<b>3 AÑOS - 8 MESES</b>					
Flujos descontados al 6%	\$ (50,000.00)	\$ 8,229.19	\$ 11,475.29	\$ 12,418.30	\$ 16,578.77	\$ 21,211.93
Flujos acumulados	\$ (50,000.00)	\$ (41,770.81)	\$ (30,295.52)	\$ (17,877.22)	\$ (1,298.45)	\$ 19,913.48
<b>PRI CON FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>4 AÑOS - 1 MES</b>					

Elaboración: Elizabeth Flores

En primer lugar se consideró la recuperación de la inversión con el Flujo de Caja y luego con el mismo flujo pero descontado a una tasa del 6% que es la misma que se usó para calcular el VAN.

Por lo expuesto anteriormente, se determina que nuestro proyecto recupera la inversión en un plazo menor que el determinado (5 años), lo que una vez más ratifica su viabilidad.

<sup>18</sup> ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Quinta edición, pág.282

## **5.11 ANALISIS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS**

De los resultados que nos presenta el análisis de rentabilidad podemos determinar que el proyecto tiene viabilidad financiera puesto que tiene un VAN POSITIVO de \$19.913.48, luego de haber recuperado la inversión y el 6% de rentabilidad que exige el inversionista.

La TIR es del 10.53% la cual es bastante superior a la rentabilidad solicitada por el inversionista que es del 6%, lo que nos confirma la viabilidad financiera del proyecto.

Finalmente, el PRI de la inversión con flujos descontados es de 4 años 1 mes, y de 3 años 8 meses si consideramos los flujos sin descontar, en ambas situaciones está dentro del plazo esperado y nos asegura la rentabilidad financiera del proyecto.

## **5.12 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para el presente proyecto vamos a definir que el punto de equilibrio es el número de unidades (banquetes, cóctel, otros) mínimas al año que se deben atender para cubrir con todos los costos que demanda la operación del mismo, así como el ingreso que debe generarse para que se pueda cumplir con los compromisos.

**CUADRO NO. 35**

<b>Q-CATERING</b>			
<b>Cálculo del Punto de Equilibrio</b>			
Detalle	Precio de Venta	Costo Variable	Contribución Unitaria (PV-CV)
Banquetes	\$ 30.50	\$ 11.00	\$ 19.50
Cocteles	\$ 12.20	\$ 4.00	\$ 8.20
Otros Eventos	\$ 24.40	\$ 8.00	\$ 16.40
<b>Total:</b>	<b>\$ 67.10</b>	<b>\$ 23.00</b>	<b>\$ 44.10</b>
Contribución unitaria promedio	\$ 14.70		
Precio de venta promedio	\$ 22.37		
<b><u>Punto de Equilibrio en Unidades Físicas:</u></b>			
PE =	$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Contribución Unitaria}}$		
PE =	$\frac{\$ 91,650.20 \text{ (Gastos de la operación)}}{\$ 14.70}$		
PE =	<b>6,234.71</b> Unidades de comensales (banquetes, cóctel, otros)		
<b><u>Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias:</u></b>			
PE =	$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{(\text{Contribución Unitaria Promedio} / \text{Precio de Venta Promedio})}$		
PE =	$\frac{\$ 91,650.20}{(\$14.70 / \$22.37)}$		
PE =	$\frac{\$ 91,650.20}{\$ 0.66}$		
PE =	<b>139,449.62</b> Ingresos al año por eventos realizados		

*Elaboración:* Elizabeth Flores

*Fuente:* Mc Graw Hill, Fundamentos de Finanzas Corporativas  
Quinta Edición

### **5.13. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero se lo hace en base a los índices ó razones, las cuales constituyen una de las claves para el éxito del proyecto; éste análisis detecta las fortalezas y debilidades de una empresa, por lo que es importante esforzarse por mantener puntos fuertes y corregir los puntos débiles a tiempo.

La información que surja de éste análisis es de interés para entidades, personas externas ó internas de la empresa.

Utilizando como base el Balance General y Estado de Resultados Proyectado se procedió a realizar un Análisis de Razones conocido también como análisis Financiero. Se procedió a agrupar en tres grupos:

- 1). Índices de Liquidez
- 2). Índices de Estabilidad
- 3). Índices de Rentabilidad

Los resultados se presentan a continuación:

## 1). ÍNDICES RELACIONADOS A LA LIQUIDEZ:

a). **CAPITAL DE TRABAJO Ó CAPITAL CIRCULANTE:**

"Es la cantidad de dinero que posee / necesita la empresa para operar."

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
\$ 9,724.30	\$ 16,869.12	\$ 27,316.33	\$ 40,532.34	\$ 58,666.22	\$ 83,336.04

b). **ÍNDICE DE SOLVENCIA:**

"Mide la habilidad del empresario par atender el pago de sus obligaciones corrientes."

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
-	11.69	7.79	8.24	7.99	7.88

Como se puede observar la solvencia de la empresa será bastante buena pues tendrá más recursos financieros que los que adeudará. La empresa cuenta con 11.69 veces en activos para cubrir sus pasivos corrientes (respecto al año 1).

## **2). ÍNDICES RELACIONADOS A LA ESTABILIDAD:**

### **a). ÍNDICE DE SOLIDEZ:**

"Informa el margen de participación que tienen los acreedores sobre el Activo Total, mientras más alto sea éste índice, se demostrará que la pertenencia de los Activos de la empresa está más en manos de terceros."

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
\$ -	3.24%	6.90%	8.03%	9.62%	10.79%

### **b). ÍNDICE DE PATRIMONIO A ACTIVO TOTAL:**

"Indica el grado de financiamiento del Activo Total con recursos propios de la empresa, mientras más alto sea éste índice, mejor será la situación principal de financiamiento; han sido las contribuciones de Capital y la reinversión de utilidades con el negocio, aspecto primordial de interés para los posibles prestamistas a Largo Plazo."

$$\text{Índice de Patrimonio a Activo Total} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
100.00%	96.76%	93.10%	91.97%	90.38%	89.21%

### **c). ÍNDICE DE CAPITAL NETO A PASIVO TOTAL:**

"Permite conocer la proporción entre el Patrimonio y el Pasivo Total, mientras mayor sea ésta proporción, más segura será la posición de la empresa; caso contrario ésta será comprometida para los acreedores, pues tendrán mayor riesgo y mayor garantía."

$$\text{Índice de Capital Neto a Pasivo Total} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
0.00	29.91	13.49	11.45	9.40	8.27
	70.09	86.51	88.55	90.60	91.73

### **d). ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO:**

"Es la relación por medio de la cual se conoce cuantas veces el Patrimonio está comprometido en el Pasivo Total, un índice alto compromete la situación financiera, la que podría mejorar con crecimientos de Capital ó con la capitalización de utilidades."

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
0.00	0.03	0.07	0.09	0.11	0.12

### **3). ÍNDICES RELACIONADOS A LA RENTABILIDAD:**

**a). RENTABILIDAD SOBRE VENTAS:**

"Se obtiene de la Utilidad Neta del Ejercicio antes de impuestos y distribuciones y las ventas netas del ejercicio, permite conocer la utilidad por cada dólar vendido. Este índice cuando es más alto representa una mayor rentabilidad."

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos y Distribuciones}}{\text{Ventas}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
-\$0.04	\$0.02	\$0.05	\$0.06	\$0.08	\$0.10
-4.38%	1.86%	4.51%	5.81%	7.93%	10.40%

**b). RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO:**

"Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. Se obtienen de dividir la Utilidad Neta del Ejercicio para el Patrimonio. Si el porcentaje es mayor al rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, se habría obtenido una buena rentabilidad sobre el Patrimonio. "

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
-13.00%	6.00%	13.00%	15.00%	19.00%	21.00%

**c). RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL:**

"Mide el beneficio en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto habrá mejor rentabilidad."

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$$

Años					
0	1	2	3	4	5
-13.00%	6.00%	12.00%	14.00%	17.00%	19.00%

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- En el Ecuador la actividad del catering se encuentra en su etapa de crecimiento lo que presenta un alto potencial para desarrollar esta actividad y perfeccionarla. La competencia en el sector es fuerte, sin embargo el éxito de una empresa dependerá de la calidad del servicio, puesto que este es un negocio que se mueve en buena medida en base a referencias verbales.
- La tendencia actual de las empresas y también de las personas naturales es la de contratar los servicios de una empresa que se encargue de la organización de sus eventos sociales, en particular banquetes y cocteles. Esto constituye una gran oportunidad para el negocio ya que los productos y servicios que ofrecerá Quito-Catering estarán destinados a satisfacer esta necesidad.
- Dentro de las empresas de catering es vital cumplir con todas las disposiciones vigentes del Ministerio de Salud, y otros organismos de control. Además es muy importante el realizar un seguimiento continuo de la calidad de los alimentos que se ofrecen al consumidor final.
- El segmento objetivo al cual se orienta el negocio lo constituyen las empresas de tamaño mediano y las personas naturales pertenecientes a la clase media y media alta
- El negocio requiere de una inversión que no es alta y no necesita alta tecnología. Sin embargo, es un negocio en que la excelencia en la atención al cliente es un factor muy importante para garantizar la rentabilidad y sobre todo permanencia de la empresa.

- A partir de los análisis realizados a lo largo de este trabajo de titulación se puede concluir que este proyecto es atractivo y finalmente rentable. La tasa interna de retorno es superior al 10%, se recupera la inversión y se genera la rentabilidad esperada por los inversionistas en menos de cinco años.
- Del análisis de punto de equilibrio y de las cifras que nos presenta el estado de resultados y el flujo de caja, podemos concluir que es vital para el éxito del proyecto la expansión de las ventas, para ello el factor más importante es la calidad del servicio, puesto que en buena medida este es un negocio en el cual se consiguen los clientes por referencias.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante establecer relaciones fuertes y duraderas con los proveedores de materia prima e implementos para brindar al cliente excelente calidad en los productos y servicios. Tiene especial importancia para garantizar el éxito del negocio que las materias primas sean frescas y de primera calidad
- Mantener actualizados los conocimientos del personal en cuanto a la preparación de productos culinarios y servicio al cliente, para el efecto se deben realizar eventos de capacitación interna
- No disminuir la calidad del producto y servicio para evitar que el cliente pierda el interés de contratar los servicios.
- Mantener siempre una actitud amable y respetuosa con los clientes. Poner énfasis en la puntualidad como una forma de cumplimiento y política de la empresa.
- Realizar cada actividad de la empresa de manera consciente y honesta, tanto dentro de la misma como en el lugar donde se prestará el servicio al cliente.
- Mantener una constante innovación del producto y servicio que se ofrecerá, lo cual implica que la Gerencia general, Jefe de Ventas y el Chef Jefe deben estar atentos a los cambios en las tendencias, gustos y preferencias de los consumidores.
- Para evitar que la competencia capte a los clientes potenciales, Quito-Catering debe ingresar al mercado con una actitud agresiva.
- Realizar investigaciones de los nuevos productos y servicios requeridos por los clientes.

- Ampliar las variedades de elaboraciones culinarias que se ofrecerán para aumentar las opciones a las que pueden acceder los clientes.
- Buscar alianzas estratégicas con empresas del sector, para lograr una expansión del negocio.
- Con el presente proyecto se recomienda a los jóvenes visionarios, emprender su “negocio propio” aplicando todo el conocimiento adquirido durante el tiempo de estudio y alcanzar el éxito.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Información Estadística Mensual. (Octubre 2009)
2. BRAVO, Mercedes. Contabilidad General. Séptima Edición (2005)
3. BROWN, Warren. MOBERQ, Dennis. Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral. Editorial Limusa. México D.C. (1999)
4. BLOCK, Stanley. HIRT, Geoffrey. Fundamentos de Gerencia Financiera. Mc. Graw Hill. (2001)
5. CEVALLOS, María Elena. CARDENAS, Elsa. ORTEGA, Mayra. Finanzas Públicas y Privadas. Editorial UTPL. (1997)
6. FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Editorial Pearson Education. México (1997)
7. INEC, Evaluación de Hoteles, Restaurantes y Servicios, (Junio 2009)
8. MINTZBERG, Henry. QUINN, James. VOYER John. Proceso estratégico. Prentice Hall. Edición breve
9. MIRANDA, Juan Jose. Gestión de Proyectos. MM Editores, Quinta Edición
10. MOCHON, Francisco Economía. Tercera Edición. Mc. Graw Hill. (2001)

11. MOLINA, Antonio. Contabilidad de Costos. Imprenta Universidad Central del Ecuador. (1997)
12. MUÑOZ, Angel. Presupuestos Editora UTPL (1999)
13. PAREDES, Pablo Lucio. Cimas, abismos y tempestades de la Economía. Ecuador (2002)
14. ROSS-WESTERFIELD-JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc. Graw Hill. Quinta edición.
15. SAPAG CHAIN, Nassir y Reynaldo. Preparación y evaluación de Proyectos, Mc. Graw. Hill. Tercera Edición
16. STANTON, William. FUTRELL, Charles. Fundamentos de Mercadotécnica. Mc. Graw. Hill. Octava Edición.
17. STONER, James Administración. Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México, (1998)
18. ZAPATA, Pedro. Contabilidad General. Segunda Edición. (2000)
19. [www.barlovento.com](http://www.barlovento.com)
20. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
21. [www.estrategias.com](http://www.estrategias.com)
22. [www.mundocatering.com/historia/home.htm](http://www.mundocatering.com/historia/home.htm)
23. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)