

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanística



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PLAN DE MARKETING PARA LA AMPLIACIÓN Y POSICIONAMIENTO
DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE CATERING “PUNTO 5” EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:
Ingeniera en Marketing, Comunicación y Ventas

Presentado por:
Andrea Carolina Rosales López

Guayaquil – Ecuador
Año: 2014 - 2015

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar de forma satisfactoria esta etapa de mi vida y brindarme la oportunidad de conocer a personas extraordinarias en el camino.

A mi familia por su apoyo incondicional y porque han estado junto a mí en cada etapa de mi vida, ellos son mi mayor bendición.

A mi director de tesis Ec. Danny Barbery Montoya por su guía y dirección para llevar a cabo este proyecto.

De forma muy particular a los representantes de Punto 5 por su entusiasta ayuda para que este proyecto sea realidad.

Andrea Rosales

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mi madre y a dos seres excepcionales Johanna y Andrés que han sido de gran apoyo en.

Andrea Rosales

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

MSc. Felipe Álvarez O.
Presidente del Tribunal

MSc. Danny Barbery M.
Director del Trabajo

MSc. Bolivar Pastor L.
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Andrea Rosales López

C.I. 0930613526

No. Matrícula: 200914521

RESUMEN EJECUTIVO

Punto 5 es una microempresa familiar que ha venido desarrollando actividades de catering en la ciudad de Guayaquil desde hace más de diez años, en la actualidad provee este servicio a empresas privadas y público en general para todo tipo de eventos, debido a esta experiencia sus propietarios se han cuestionado la posibilidad de aprovechar las oportunidades más rentables que existen en el entorno; por ello el objetivo de este proyecto es elaborar un plan de mercadeo que aporte a la expansión, al incremento de la cartera de cliente y al posicionamiento de la marca, se enfatiza además en la definición de procesos claros y la participación del personal idóneo que contribuya al cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Palabras claves: “catering”, “microempresa”, “ampliación”, “mercadeo”, “plan de mercadeo”

ABSTRACT

Punto 5 is a family micro enterprise that has been developing catering events in Guayaquil city for over ten years; actually, it provides this service to private business and for the public at large. Based of this experience, their owners have gained knowledge about this business and thought about the possibility to take advantage of these new profitable opportunities in the current economic and financial climate. Therefore, the key point of this project is develop a marketing plan which promotes the expansion of this business, a significant increase of the customers portfolio, bran positioning and sales, also emphasizes in clear, fair and predictable process, and to ensure the participation of specialized personnel in order to contribute to achievement of long term objectives.

Key words: “catering” “micro enterprises” “extension” “marketing”, “marketing plan”

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ABSTRACT	VI
CONTENIDO.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE CUADRO	IX
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
1.3 PROBLEMÁTICA	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	6
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	6
• MiPyme.....	7
• Marketing de Servicio.....	9
• Marketing Relacional.....	9
CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	11
2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	11
2.1.1 Misión	11
2.1.2 Visión	11
2.1.3 Valores	11
2.1.4 Organigrama	13
2.1.5 Descripción de funciones.....	14
2.2 MICROENTORNO	18
2.2.1 Cadena de Valor.....	18
2.2.2 Cinco Fuerzas competitivas.....	25
2.3 MACROENTORNO	31
2.3.1 Análisis Político	31
2.3.2 Análisis Económico	33
2.3.3 Análisis Social	35
2.3.4 Análisis Tecnológico.....	36
2.3.5 Análisis Ambiental	38
2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.	39
2.5 MATRIZ MCKINSEY	42
2.6 CONCLUSIONES	42
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	44
3.1 METODOLOGÍA	44
3.1.1 Identificación del problema	44
3.1.2 Objetivos	44
3.1.3 Diseño de la Investigación.....	45
3.2 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	48

3.2.1	Entrevistas a profundidad	48
3.2.2	Encuesta	52
3.2.3	Técnica de Observación – <i>Mystery Shopper</i>	62
3.3	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	65
	CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO Y ACCIONES DE MARKETING	68
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	68
4.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	68
4.3	ESTRATEGIA GENÉRICA – MICHAEL PORTER.....	70
4.4	ESTRATEGIAS GLOBALES	71
4.5	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	73
4.6	ESTRATEGIA DE MARCA.....	73
4.7	MARKETING MIX - SERVICIO	74
4.7.1	Servicio / producto.....	74
4.7.2	Evidencia física.....	75
4.7.3	Personas	78
4.7.4	Procesos	82
4.7.5	Precio	87
4.7.6	Plaza	88
4.7.7	Promoción (Plan de Comunicación).....	89
4.8	PLAN DE AUDITORÍA	95
	CAPÍTULO V. ANÁLISIS FINANCIERO	96
5.1	INGRESOS.....	96
5.1.1	Ingreso anual proyectado	96
5.2	EGRESOS	97
5.2.1	Costos	97
5.2.2	Gastos.....	98
5.3	ANÁLISIS FINANCIERO.....	100
5.3.1	Flujo de caja	100
5.3.2	Estado de resultados proyectado.....	100
5.3.3	TIR /VAN	101
5.3.4	Marketing ROI	101
	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES	103
	REFERENCIAS.....	104
	ANEXOS	108
1.	Formularios de Investigación	108
	Guía de entrevista a profundidad	108
	Encuesta.....	110
	Mystery shopper.....	113
	Lineamientos para asignar el puntaje de evaluación	113
2.	Análisis financiero.....	117
	Ingreso anual proyectado (2015).....	117
	Cálculo del punto de equilibrio	118
	Flujo de caja año 2015.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Organigrama estructural	13
Gráfico 2.2 Instalaciones - planta de producción	21
Gráfico 2.3 Cinco fuerzas de Porter	25
Gráfico 2.4 Evolución de Inflación Anual	34
Gráfico 2.5 Matriz Mckinsey	42
Gráfico 3.6 Factores determinantes de la selección y evaluación de proveedores	50
Gráfico 3.7 Eventos de utilización del servicio de Catering.....	55
Gráfico 3.8 Proveedores del servicio.....	55
Gráfico 3.9 Atributos considerados en el servicio	57
Gráfico 3.10 Componentes del servicio contratado	58
Gráfico 3.11 Menú en eventos sociales.....	59
Gráfico 3.12 Medios de comunicación más utilizados	59
Gráfico 3.13 Costo del almuerzo diario.....	61
Gráfico 3.14 Servicio de catering en oficinas.....	61
Gráfico 4.15 Definición del mercado de referencia	69
Gráfico 4.16 Macro segmentación del mercado objetivo	69
Gráfico 4.17 Ventaja estratégica	70
Gráfico 4.18 Matriz importancia - resultado	72
Gráfico 4.19 Matriz producto / mercado.....	73
Gráfico 4.20 Matriz estratégica para el manejo de marca.....	74
Gráfico 4.21 Proceso general del servicio de catering.....	83
Gráfico 4.22 Mapa de procesos - captación de clientes	84
Gráfico 4.23 Mapa de procesos - productivo	85
Gráfico 4.24 Mapa de procesos - Desarrollo del servicio (en acción)	86
Gráfico 4.25 Distribución de alimentos Línea de servicio 1 (almuerzo).....	89
Gráfico 4.26 Stakeholders	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Datos.....	3
Tabla 2.2 Listado de sustitutos.....	29
Tabla 2.3 Proveedores	30
Tabla 2.4 Negociación - compradores.....	30
Tabla 4.5 Definición de Posicionamiento.....	71

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 2.1 Descripción de funciones – Entrevista a Propietarios del negocio.....	14
Cuadro 2.2 Materia prima. Compra de insumos frecuentes.....	22
Cuadro 2.3 Cadena de valor	24
Cuadro 2.4 Competencia - Atractivo.....	26
Cuadro 2.5 Amenaza - Competidores	28
Cuadro 2.6 Amenaza - Sustitutos.....	28
Cuadro 2.7 Negociación - Proveedores.....	29
Cuadro 2.8 Histórico del Salario Básico Unificado (SBU)	35
Cuadro 2.9 Factores del Macroentorno	39
Cuadro 10.2 FODA - Punto 5	39
Cuadro 2.11 Matriz FODA - Resumida.....	41
Cuadro 3.12 Datos para Investigación de Mercado.....	46
Cuadro 3.13 Objetivos vs. Diseño de la Investigación	47
Cuadro 3.14 Perfil de entrevistados	48

Cuadro 3.15 Resumen de entrevistas	52
Cuadro 3.16 Consumo de servicio de catering vs. edad de usuarios	54
Cuadro 3.17 Atributos considerados en el servicio - Valoración	56
Cuadro 3.18 Evaluación en la observación. Formulario.....	63
Cuadro 3.19 Evaluación en la observación. Factores.....	64
Cuadro 4.20 Factores importantes para evaluar los servicios de alimentación.....	72
Cuadro 4.21 Servicio - Alimentación diaria.....	75
Cuadro 4.22 Evidencia física.....	76
Cuadro 4.23 Descripción de cargos administrativos.....	78
Cuadro 4.24 Descripción de cargos auxiliares de control	79
Cuadro 4.25 Descripción de cargos. Jefaturas	79
Cuadro 4.26 Descripción de cargos operativos	80
Cuadro 4.27 Plantilla de trabajadores	81
Cuadro 4.28 Precios.....	88
Cuadro 4.29 Guía básica del logo	90
Cuadro 30 Calendario de actividades 2015.....	94
Cuadro 31.4 Cumplimiento de ventas 2015.....	94
Cuadro 32.4 Plan de monitoreo (auditoría de marketing)	95
Cuadro 33.5 Proyección anual de ingresos	96
Cuadro 34.5 Punto de equilibrio (unidades) – año 2015.....	97
Cuadro 35.5 Costos variables	97
Cuadro 36.5 Gastos administrativos.....	98
Cuadro 37.5 Gastos de marketing.....	99
Cuadro 38.5 Inversión Cuadro 39.5 Amortización	99
Cuadro 40.5 Cálculo de depreciación.....	100
Cuadro 41.5 Marketing ROI.....	101
Cuadro 42 Ingreso anual proyectado	117
Cuadro 43 Punto de equilibrio - cálculo por línea de servicio	118
Cuadro 44 Flujo de caja año 2015.....	119
Cuadro 45 Estado de resultados	120

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

En la vida personal para saber hacia dónde vamos debemos fijarnos un punto de llegada y formular mecanismos para lograr el cometido, lo mismo sucede con las empresas; si no se fija un objetivo, la empresa irá sin dirección por lo tanto las actividades que esta realice serán de mera supervivencia. De ahí la importancia de la Planificación Estratégica, que no es otra cosa que planificar las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro, es decir, tomar decisiones en el presente analizando los cambios del entorno de tal forma que la empresa pueda adaptarse a este en el futuro (Mestre, Marketing, Conceptos y Estrategias)

En la Planificación Estratégica todas las áreas de la empresa (comercial, operativa, financiera, etc.) deben “planear” las acciones a realizar para cumplir la meta; todo esto en concordancia con la misión que es el “por qué” de la organización y la visión que es la gran meta a la que se espera llegar, así, el camino por el que tendrá que recorrer deberá ir trazado por estrategias, las cuales son formuladas al elaborar la planificación.

Una parte esencial de la Planificación Estratégica Empresarial es el Marketing Estratégico, que a través de un “Plan de Marketing” expone el curso de acción a seguir en relación a las condiciones de mercado, para alcanzar los objetivos comerciales con la selección de estrategias de marketing, publicidad, ventas, etc. Lo que en resumen significa un análisis situacional de la empresa (análisis de los factores que incidan en el funcionamiento de la empresa), el planteamiento de los objetivos que la empresa pretenda, la formulación de estrategias que logren dichos objetivos y las acciones que se deberán de realizar.

Dada la importancia del plan de marketing se ha considerado necesario aplicarlo a una empresa de servicios de catering, la cual desempeña sus actividades en la Ciudad de Guayaquil. Si bien en la actualidad esta posee las características de una microempresa, sus fundadores tienen la visión de ampliar sus actividades a tal punto que se convierta en una empresa referente en el área del catering.

La finalidad del proyecto es detectar las oportunidades que tiene la empresa en el mercado a fin de que el desarrollo de sus actividades a mayor escala sea planificado, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Punto 5 ofrece servicio de catering a eventos empresariales y familiares en la ciudad de Guayaquil desde hace más de 10 años de la mano de su fundadora la Sra. Emma Ortiz. Desde sus inicios ha proporcionado el servicio de alimentación al grupo DIFARE y en la actualidad dos empresas de gran importancia se han sumado a su cartera de clientes: Artefacta y Empagran, diariamente se elaboran y se distribuyen alrededor de 400 almuerzos.

En diciembre del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales aprobó la renovación para ejercer “Actividades Complementarias de Alimentación” ¹ cuya vigencia es hasta mayo 2016, a nombre de la Sra. Emma Ortiz. (Ministerio de relaciones Laborales, 2012)

En marzo 2013 se otorgó el “Certificado de Calificación de Proveedor” con la calidad de “Certificado con Plan de Mejoras”, por obtener resultados satisfactorios tras el proceso de certificación de proveedores que realizó el Grupo Difare S.A. El proceso de certificación lo llevó a cabo la empresa de asesoría Partner Manager Business S.A. (PMB²), en el año 2013. Las áreas de gestión que fueron consideradas para la evaluación son:

- Aspectos Legales
- Cumplimiento de Obligaciones Laborales
- Cumplimiento de Obligaciones Municipales Fiscales
- Verificación de Referencias Comerciales y Bancarias
- Activos Fijos en instalaciones
- Grado de Aplicación de las normas de Calidad
- Medio Ambiente
- Salud
- Seguridad Industrial

¹ Actividades Complementarias: aquellas que realizan personas jurídicas, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la empresa usuaria. Constituyen actividades complementarias de la usuaria las de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014) Recuperado de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/actividades-complementarias/>

² Dirección web: <http://pmb.com.ec/quienes/quienes.htm>

Tabla 1.1 Datos

FICHA DE DATOS			
Representante Legal:	Emma Ortiz Haro	Nombre Comercial:	Punto 5
Sector:	Turismo y Alimentación	Rama:	Servicio de alimentación: abastecimiento de comida por encargo
No. De Autorización de Servicios complementarios :	181-ACML-G-08		
Actividad:	Alimentación	Tipo:	Microempresa

Fuente: Elaborado por la autora.

1.3 PROBLEMÁTICA

Las microempresas representan una contribución clave en la economía de un país, debido a su producción enfocada al mercado interno y a que son generadoras de riqueza y empleo.

En la década de 1990, se constató que las grandes empresas, incluso después de grandes procesos de reformas económicas, no eran capaces de proveer nuevos puestos de trabajo con el dinamismo necesario para disminuir el desempleo (Stumpo & Peres, 2002). Por ello, nuevos grupos sociales con necesidades y aspiraciones de integrarse al mercado, buscaron diversas alternativas y surgieron las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales cumplen la función de descentralizar la producción, tanto geográfica como verticalmente al interior de las empresas: de ahí que el sector micro empresarial está cumpliendo un rol articulador entre lo global y lo local (Valenzuela - Editora, y otros, 2005).

Existen diversos estudios que revelan el apoyo económico que han ejecutado los microempresarios con el emprendimiento de sus negocios a lo largo del tiempo, algunos se muestran a continuación:

- En América Latina las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) constituyeron cerca del 70% del empleo (Ekos Negocios, 2012)
- En el Ecuador existieron 27.646 Pymes en el 2011, lo cual representó un crecimiento del 8% en la economía nacional (Ekos Negocios, 2012).
- Se estima que las medianas empresas tienen un ingreso anual de \$2,5 millones, mientras que las pequeñas \$451.341 (Ekos Negocios, 2012).

Dada la importancia de este sector de la economía, en los últimos años organizaciones estatales y privadas han desarrollado programas para fomentar, capacitar y financiar la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, así como su desarrollo en el plano comercial, entre los que se encuentran: Fondepyme, CreEcuador, EmprendEcuador, InnovaEcuador, entre otros.

Ahora bien, al aumentar programas de este tipo, se está generando un desafío mayor para las empresas existentes, las cuales independientemente del sector al que pertenezcan, se ven obligadas a marcar diferenciación en torno al desarrollo de sus actividades frente a la competencia, para generar mayor aceptación en el mercado.

La empresa: Punto 5 es una microempresa, creada en el año 2003 por la familia Vásquez Ortiz, dedicada a brindar servicio de catering a empresas y eventos sociales en la ciudad de Guayaquil. Actualmente sus dueños se han propuesto expandir las actividades del negocio a fin de escalar en el marco empresarial, sin embargo se conoce que debido a la competencia de mercado existente, hay que elaborar estudios previos para tomar una buena decisión.

Factores como la organización interna (relacionada con el desempeño y estructura) y el poco conocimiento del mercado, son factores que generan el estancamiento de una microempresa, de ahí la importancia de este tema, puesto que se basa en la necesidad de vincular los conocimientos obtenidos con la práctica, de tal forma que la información proporcionada luego del estudio ayude a microempresarios a tomar decisiones efectivas, como se mencionó anteriormente.

Este estudio busca plantear estrategias e ideas, para el manejo de la gestión comercial de la empresa y su identidad corporativa, promoviendo el posicionamiento futuro y la identificación de nuevos mercados.

En resumen, se plantea como problemática, la falta de estrategias y acciones comerciales que permitan un mejor desempeño competitivo para la empresa Punto 5.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El sector de microempresas ha experimentado un constante crecimiento en los últimos años, se conoce que la actividad de alojamiento y de servicios de comida en la provincia del Guayas contó con 11.549 establecimientos³, los cuales dieron empleo a 37.553 personas, de acuerdo al Censo Económico realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

³ Representa la totalidad de establecimientos censados o unidades económicas que conforman el sector productivo (no está clasificado por tamaño).

Estos datos son un antecedente importante para conocer la relevancia del sector microempresarial en la economía, y la dimensión del mercado de servicios de comida en la provincia. A pesar de estos datos favorables, muchas microempresas carecen de una estructura formal y de información del mercado que les permita crecer dentro de la actividad que realizan, ser realmente competitivas y dejar de ser “solo” microempresas.

Este estudio es una oportunidad para Punto 5 de responder a las necesidades del entorno y de sus consumidores de forma positiva. Mediante la aplicación del marketing enfocado al servicio, lo que se persigue es la correcta administración de: la ventaja competitiva, la calidad de los servicios y la productividad, lo que en conjunto se traducirá en mayores beneficios económicos para la empresa.

Así mismo, representa un aporte para el logro del crecimiento comercial, que a largo plazo responda el ingreso a nuevos mercados geográficos, hasta la presencia en mercados internacionales.

Si se propone hacer que las microempresas crezcan con bases sólidas, se logrará que estas empresas ecuatorianas resulten atractivas para la inversión extranjera, lo cual implica mejores niveles de vida para la sociedad, y el fortalecimiento de la “marca país”.

La contribución de este proyecto para la formación de un profesional, está representada por la adquisición de mayores conocimientos. En mercadeo es de vital importancia conocer los procesos internos de una empresa, los comportamientos de los consumidores y del mercado, para vincular estos tres frentes y establecer estrategias que contribuyan al beneficio de las empresas y la sociedad.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 Objetivo General

A partir del siguiente objetivo se analizará la problemática que enfrenta el negocio y se plantearán las soluciones respectivas.

Elaborar un plan de marketing que aporte a la expansión de la empresa Punto 5, al incremento de la cartera de clientes y el posicionamiento de su marca.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar las características del mercado en que se encuentra Punto 5.
- Definir la estructura interna y el esquema organizacional de la compañía.

- Identificar el perfil de los consumidores y las oportunidades de la empresa para una futura ampliación a través de una investigación de mercado.
- Definir estrategias y *mix* de marketing que contribuyan a los propósitos de la compañía.
- Elaborar un análisis financiero, donde se identifique la inversión y rentabilidad posible con la implementación de las estrategias.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

- Obtener información verídica y de calidad que ayude a facilitar el proceso de toma de decisiones para microempresarios.
- Aportar a la microempresa, con una visión global de la estructura interna de la misma, a fin de que pueda ser implementada.
- Diseñar opciones estratégicas y tácticas que vinculen la participación del consumidor con el mercado y la empresa, logrando una sinergia efectiva para el crecimiento de la compañía.
- Identificar las vías de comunicación idóneas para que la empresa comience la gestión de marca y aporte para lograr un posicionamiento futuro.
- Presentar información financiera que hagan viable el proyecto, para la implementación en la microempresa Punto 5.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

Con el paso del tiempo el proveedor de Catering ya no se limita a la preparación y entrega de la comida, dadas las necesidades de los consumidores, estos han pasado a ser asesores de eventos, que proponen, diseñan, evalúan y analizan las mejores opciones relacionadas al bufet, acorde al tipo de evento que tenga el cliente.

Factores como: agilidad, puntualidad, adaptación, creatividad, puesta en escena, flexibilidad y variedad, son los que hacen que el proveedor logre la fidelización de sus clientes y estos lo valoren más que por la comida, por su trato. En la actualidad, las tendencias en este tipo de servicio van dirigidas a lo sano (o natural), a lo tradicional y a las raciones de comida más pequeñas.

Punto 5, desarrolla sus actividades en la Ciudad de Guayaquil desde hace 10 años, como una microempresa. Ahora enfrenta un nuevo desafío, adaptarse a las exigencias de los clientes, solidificar sus bases como organización y proyectarse al crecimiento. Para efectos del proyecto es preciso citar una base conceptual de tal forma que sirva de guía a lo que se plantee posteriormente.

- **MiPyme.**

Se refiere al acrónimo con el que se define a micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a la definición que presenta la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas en su página oficial (2012), las Mipymes “Son unidades productivas individuales o asociadas que se encuentran medidas en parámetros”. La clasificación de estas empresas, se realiza midiendo parámetros como: capital social, volumen de venta, número de trabajadores, activos, entre otros.

La Microempresa se la define como aquella que tenga de 1 a 9 trabajadores, un valor de ingreso por ventas anuales inferiores a cien mil dólares americanos, la pequeña empresa es la que posee entre 10 y 49 trabajadores e ingresos entre cien mil y un millón de dólares americanos y la mediana empresa es aquella que tiene entre 50 y 100 trabajadores, o sus ingresos estén entre un millón uno y cinco millones de dólares americanos.

La empresa a la que va enfocada el estudio, responde a las características de “microempresa”, por lo tanto al referir el objetivo general como “un plan para expandir las actividades de la empresa”, lo que se pretende es que esta se convierta en una pequeña o mediana empresa, con la aplicación de las estrategias y tácticas que se plantearán.

- **Estrategia.**

De acuerdo a la definición de la Real Academia Española (RAE)⁴ una estrategia es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En un proceso regulable.

La estrategia viene ligada a la resolución de problemas en cualquier área, su elaboración es indispensable para marcar un punto focal de cómo, qué y para qué se quiere resolver el conflicto. Guillermo Bilancio en su libro “Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción”, propone que “la resolución de conflictos debe estar basada en la voluntad, en el compartir valores, en persuadir, en distraer, en presionar o en combatir según sea nuestra posición frente al otro”. (Bilancio, 2008, págs. 25-26)

Ahora bien, parte del marketing consisten en detectar y resolver problemas en los mercados, mediante la búsqueda de información y el análisis del comportamiento

⁴ Real Academia Española (RAE), fundada en 1713 con el propósito de fijar las voces y vocablos de la lengua castellana en su mayor propiedad, elegancia y pureza. Página web oficial: www.rae.es (Real Academia Española, 2001)

de los consumidores y las organizaciones, con el fin de identificar oportunidades. Por lo tanto se convierte en una herramienta estratégica para los negocios.

Lambin define al marketing estratégico como el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. El papel del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia oportunidades en el mercado y crear oportunidades atractivas que se adapten a sus recursos y a su saber hacer, que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad (Lambin, 2003, p. 11).

En este estudio, se analizará la situación de la microempresa “Punto 5” desde un plano estratégico, para poder definir acciones que logren el propósito del proyecto (la expansión).

- **Investigación de Mercado.**

La American Marketing Association define la investigación de mercado como “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios”

Naresh Malhotra en su libro Investigación de Mercado, se refiere a la Investigación de mercado como “la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de mejorar la toma de decisiones”. (Naresh K. Malhotra, 2004, pág. 7)

Por lo tanto, se puede concluir que este tipo de investigación es una herramienta para ampliar los conocimientos en relación al comportamiento de los consumidores, con el propósito de “analizar” la relación que tienen dichos comportamientos con un producto, servicio, empresa o marca, de tal forma que ayude a la empresa a detectar una oportunidad o resolver problemas.

Para el proyecto se utilizará la Investigación de Mercado, con el fin de obtener retroalimentación de los consumidores actuales, identificar la ventaja competitiva y los puntos en que la empresa debe mejorar; para ello se debe estudiar a dos tipos de consumidores a los que llega “Punto 5”:

- Empresas.-

Aquellas que contratan servicios complementarios de catering o alimentación, para sus empleados.

- Otros consumidores.-

Personas que contratan los servicios de empresas de catering de forma esporádica para eventos especiales.

Para el proyecto, se ha determinado cubrir cuatro fases, de tal forma que respondan a las interrogantes del negocio.

- Fase 1. Diseño de la Investigación: Identificación de objetivos, planteamiento del tipo de investigación, determinación de la muestra.
- Fase 2. Obtención de la Información: Trabajo de campo
- Fase 3. Análisis de los datos: Tabulación y procesamiento de datos.
- Fase 4. Resultados y conclusiones.

- **Marketing de Servicio.**

“Un servicio es un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles que benefician a las personas, sus derechos o las cosas de su propiedad” (Esteban, 2000, pág. 40).

La necesidad de adaptar principios de marketing a los servicios ha aumentado, debido al incremento de la competencia en un mercado de constante cambio; con requerimiento de clientes más exigentes y la necesidad de las empresas por marcar “diferenciación”.

La aplicación del marketing enfocado a servicios requiere tener en consideración las características de estos (Mestre, Marketing. Conceptos y Estrategias, 2004): Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, las cuales representan un problema en su comercialización. De ahí que el propósito de las estrategias de mercadotecnia es superar estas dificultades y aprovechar el beneficio de retroalimentación, que es una peculiaridad de los servicios.

El marketing de servicios se apoya en el beneficio que representa la interacción proveedor – cliente; a diferencia de la comercialización de bienes, en los servicios el encargado de vender o prestar el servicio trata directamente con el cliente, esto permite obtener información de sus consumidores para implementar mejoras.

Es importante establecer todos los procesos y las personas que se encuentran trabajando en conjunto para la realización del servicio (“tras bambalinas” y en “mostrador”), así mismo hay que tener en cuenta la evidencia física como un canal por el que se puede comunicar la identidad de la empresa.

- **Marketing Relacional**

El propósito del marketing es el intercambio de valor que permita satisfacer las necesidades de los individuos; de ahí que las empresas buscan la forma de ser quienes otorguen lo que el consumidor necesita a fin de obtener mayores réditos, sin

embargo en la actualidad ya no es suficiente con captar clientes sino retenerlos y crear relaciones duraderas que permitan réditos a largo plazo.

De ahí parte el marketing relacional cuya finalidad es adoptar un enfoque integral de lo que el consumidor busca, de tal forma que esta información sirva para administrar las relaciones con los clientes logrando relaciones duraderas; este proceso debe partir de la predisposición de la alta gerencia para enfocar su gestión en clientes actuales y prospectos.

El marketing relacional debe manejar algunos conceptos para lograr alcanzar las metas de la organización: 1. Tener en cuenta el ambiente del mercado como factor influyente en el cambio de las necesidades, gusto y actuación del cliente, 2. Apoyo tecnológico. 3. Proceso de comunicación efectivo. Dentro de la aplicación de esta herramienta debe adoptarse una metodología que permita la consecución de las metas planteadas. (Mesa, 2005)

- **Catering**

Corresponde a un anglicismo que de acuerdo a la RAE consiste en “un servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc.” (Real Academia Española, 2001).

Por lo general el servicio incluye a toda la elaboración de alimentos y bebidas que se trasladan para ser entregadas al lugar que disponga el cliente. El servicio se complementa con el menaje (cristalería, mantelería, vajilla, etc), camareros y montaje del espacio dónde se desarrollará el evento.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL⁵

2.1.1 Misión

Proveer un servicio integral de alimentación a empresas y familias en la ciudad de Guayaquil, con procesos de calidad y alimentos frescos logrando satisfacer los paladares más exigentes; mantenemos fijo el propósito de convertirnos en aliados estratégicos de nuestros clientes, guiándolos en la selección de platillos saludables y placenteros que ofrecerá a sus colaboradores o invitados.

Preparamos a nuestro equipo humano para cumplir con sus expectativas, por ello apostamos en su capacidad de aprendizaje continuo.

2.1.2 Visión

Consolidarse como una empresa referente en los servicios de catering a nivel nacional, conjugando la calidad de los productos con un servicio innovador y una oferta gastronómica que se adapte a las necesidades de nuestros clientes.

2.1.3 Valores

Respeto: Consideramos que las diferencias de etnias, costumbres o religiones son lo que hace realmente agradable la convivencia, por ello valoramos a nuestra gente por lo que es y por lo que desea ser, por su esfuerzo y sus ganas de sobresalir. Enfatizamos en proveer un servicio integral que comience por el respeto a las opiniones, gustos y creencias de nuestros consumidores.

Honestidad: Nuestra base es otorgar un servicio transparente, brindando lo que se ofrece, de tal forma que no perjudique la integridad o salud de nuestro cliente interno o externo.

Responsabilidad: Junto a la honestidad, este valor representa la clave para generar credibilidad; ofrecemos lo que somos capaces de dar y nos comprometemos para cumplir.

Creemos en el cambio, de ahí nuestro propósito de crear conciencia por el cuidado del medio ambiente y la salud del ser humano. Velamos que nuestras acciones no repercutan negativamente en los demás.

⁵ A la presente fecha la empresa no contaba con una filosofía empresarial, la que se presenta en este documento es propuesta del autor la cual fue aprobada por la empresa.

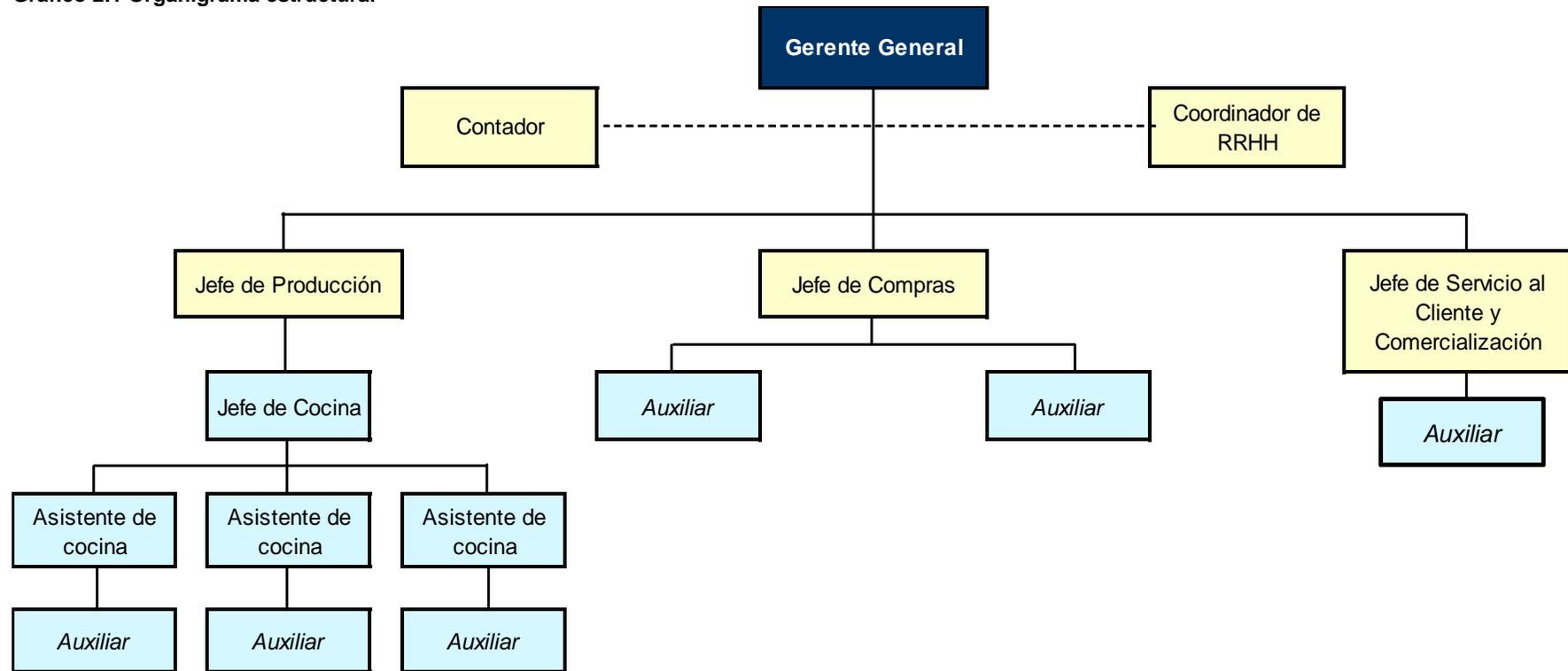
Disciplina: A fin de cumplir con las exigencias del mercado y con el compromiso que asumimos con nuestros clientes, es necesario mantener una cultura de disciplina interna que se refleje al brindar el servicio, de tal forma que se prevea los contratiempos que puedan presentarse en el camino y de ser oportuno resolverlos a tiempo.

Trabajo en equipo: Todo lo que se proponga la empresa debe ir en relación a su capacidad técnica y al trabajo sinérgico de sus colaboradores, a fin de lograr los objetivos con éxito. El trabajo en equipo debe servir a su vez de retroalimentación tanto tras bambalinas como “in front” para identificar falencias en el proceso y resolverlos de forma precisa.

Vocación de Servicio: Para lograr nuestra misión este valor se constituye como eje central, ya que trabajamos por y para el cliente buscando a diario convertirnos en sus asesores de servicios alimenticios, ofreciéndoles propuestas diversas y a su alcance.

2.1.4 Organigrama

Gráfico 2.1 Organigrama estructural



Fuente: Elaborado por la autora.

2.1.5 Descripción de funciones

- **Gerencia General:** Este cargo actualmente lo desempeña la propietaria, entre sus funciones se encuentran:

Cuadro 2.1 Descripción de funciones – Entrevista a Propietarios del negocio

Cargo: <i>Gerente General</i>		
Actividad	Cód.	Función
Producción	P.1	Supervisar de los procedimientos de producción
	P.2	Revisar el menú de acuerdo a las necesidades del cliente
	P.3	Coordinar la implementación de nuevos procesos de producción y capacitación del personal
	P.4	Organizar periódicamente las funciones del personal (adaptando a las necesidades de la empresa)
Compras	C.1	Elaborar listas de alimentos para la producción del menú
Contable-financiero	F.1	Autorizar los pagos correspondientes a mantenimiento y servicios básicos de la planta de producción
	F.2	Mantener en orden los pagos de impuestos, permisos, facturación, etc.
	F.3	Supervisar registros contables
	F.4	Controlar que los documentos reglamentarios estén en orden
	F.5	Receptar facturas de proveedores
	F.6	Gestionar pagos a proveedores - facturación
	F.7	Mantener al día los pagos a empleados
Administración	A.1	Recabar información para procesos de certificación
	A.2	Controlar la aplicación del reglamento interno en todas las áreas de la empresa
	A.3	Controlar la administración del personal: documentos, fichas médicas, avisos de ingreso y salida y demás documentos de talento humano en coordinación con el encargado de Recursos Humanos.
	A.4	Coordinar el mantenimiento de vehículos con el personal encargado.
	A.5	Asignación de recursos para la producción.
Ventas	V.1	Diseñar de propuestas de menú que se propone a las empresas clientes y eventos ocasionales
	V.2	Receptar pedidos de servicios

Cargo: <i>Jefe de compras</i>		
Actividad	Cód.	Función
Producción	P.1	Trasladar las compras hasta la planta de producción
	P.2	Coordinar el traslado de almuerzos en otros vehículos
	P.3	Coordinar el mantenimiento de vehículos e implementos para el traslado de alimentos
Compras	C.1	Gestionar compras semanales y diarias
	C.2	Receptar materia prima (alimentos) en la planta de preparación
	C.3	Negociar con proveedores nuevos
Contable-financiero	F.1	Coordinar los pagos a proveedores con la Gerencia
Administración	A.1	Supervisar la distribución y almacenamiento de los víveres
	A.2	Elaborar un informe trimestral para solicitar recursos necesarios
Ventas	V.1	Trasladar alimentos preparados hasta el punto de venta
	V.2	Organizar y controlar rutas de distribución de alimentos
Cargo: <i>Jefe de Producción</i>		
Actividad	Cód.	Función
Producción	P.1	Coordinar la elaboración del menú semanal que se propone a las empresas clientes
	P.2	Coordinar el menú que se ofrece a los eventos ocasionales
	P.3	Asignar actividades al personal de base en la planta de producción
	P.4	Supervisar que las actividades designadas en la planta de producción se desarrollen normalmente
	P.5	Implementar nuevas técnicas y propuestas gastronómicas
	P.6	Informar las falencia de los procesos o del equipo humano
Compras	C.1	Coordinar con el jefe de cocina el abastecimiento necesario para la elaboración de los alimentos, para coordinar con el jefe de compras su adquisición
Administración	A.1	Informar las necesidades materiales y físicas de la planta
Ventas	V.1	Receptar pedidos de servicios ocasionales Contactar nuevos clientes (empresas o usuarios)
	V.2	Elaborar propuestas para nuevos clientes

Cargo: <i>Jefe de Servicio al cliente y comercialización</i>		
Actividad	Cód.	Función
Producción	P.1	Supervisar la limpieza de charoles e implementos de cocina para brindar el servicio de alimentación (in situ)
	P.2	Transportar al personal hasta los puntos de venta
	P.3	Trasladar alimentos hasta el punto de venta
Compras	C.1	Supervisar que existan los materiales desechables necesarios para brindar el servicio
	C.2	Informar las necesidades materiales en el punto de venta
Administración	A.1	Informar a la gerencia de las novedades o anomalías del servicio
	A.2	Elaborar un informe trimestral para solicitar recursos necesarios
Ventas	V.1	Supervisar el servicio al cliente en los puntos de venta
	V.2	Receptar quejas y novedades de los clientes
	V.3	Cobro y custodia de tickets u otros documentos como forma de pago por los almuerzos que la empresa-cliente designe a su personal
	V.4	Coordinar la entrega de facturas con proveedores
	V.5	Receptar pedidos de servicios ocasionales Contactar nuevos clientes (empresas o usuarios)
Cargo: <i>Jefe de Cocina</i>		
Actividad	Cód.	Función
Producción	P.1	Coordinar con la Jefatura de Producción las tareas semanales del personal para la elaboración de los alimentos
	P.2	Supervisar la atención en los puntos de reparto de alimentos
Compras	C.1	Informar las necesidades de alimentos de para la producción
Ventas	V.1	Corroborar que la salida de alimentos para la venta esté en buen estado y su correcta preparación
	V.2	Constatar que la presentación de los alimentos estén en buen estado
	V.3	Reportar los procesos del servicio que estén con falencias
	V.4	Receptar quejas y recomendaciones de los comensales

Cargo: <i>Asistente de cocina</i>		
Actividad	Cód.	Función
Producción	P.1	<p>Elaborar las tareas que sean asignadas de forma semanal, sean estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar alimentos: plato fuerte, sopa o jugos - Elaborar el menú para eventos ocasionales - Servir alimentos en el punto de venta - Seguir las recetas destinadas para la venta a fin de obtener un producto de calidad en su preparación - Informar faltantes de implementos plásticos (platos, vasos, servilletas, etc.), alimentos u otros insumos.
Cargo: <i>Auxiliares (poli funcionales)</i>		
Actividad	Cód.	Función
Poli funcional	PF	<p>Elaborar las tareas que sean asignadas de forma semanal, sean estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De apoyo a la producción - De actividades de limpieza y organización - De traslado de productos para la venta - De abastecimiento - Ventas (toma de pedidos)
Cargo: <i>Contador</i>		
Actividad	Cód.	Función
Contable financiera	F.1	<p>Encargado de coordinar y elaborar las actividades contables con la gerencia general de la empresa, dentro de las funciones que desempeña se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrar los asientos contables reglamentarios que debe cumplir la empresa - Elaborar y justificar trámites tributarios - Revisar facturas de compras para declaración - Llevar un control de las facturas de la empresa - Llevar control del registro de retenciones de impuestos - Coordinar actividades de recursos humanos tales como: cálculo de sueldos a trabajadores, avisos de entrada y salida del personal al ministerio de recursos humanos, entre otras.
Cargo: <i>Coordinador de recursos humanos</i>		
Actividad	Cód.	Función

Administración	A.1	<p>Dentro de las funciones del coordinador de Recursos Humanos de la empresa, se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistir a la Gerencia en el proceso de selección del personal - Mantener actualizadas las fichas de datos del personal de la empresa - Coordinar los avisos de entrada y salida del personal al Ministerio de Relaciones Laborales - Elaborar y entregar roles de pago del personal - Elaborar los manuales de funciones - Coordinar jornadas de capacitación para el personal con la gerencia - Coordinar jornadas de chequeos médicos del personal - Elaborar documentos de llamado de atención al personal por faltas laborales de acuerdo al Reglamento Interno de la empresa - Informar al Ministerio de Relaciones Laborales las faltas de los empleados debidamente documentadas - Coordinar eventos que organice la gerencia - Controlar mediante registro las entradas y salidas del personal
----------------	-----	--

Fuente: Elaborado por la autora. Información proporcionada por los propietarios de la empresa.

2.2 MICROENTORNO

2.2.1 Cadena de Valor

De acuerdo a Porter la Cadena de Valor son todas las actividades que se realizan para dar valor a la compra, desde la producción hasta la postventa, reflejando en el proceso la ventaja competitiva de la compañía frente a las demás de la industria; para ello se requiere que las actividades del proceso sistemático sean coordinadas y articuladas a fin de asegurar la efectividad en todas las áreas y reducir costos. La cadena está compuesta por actividades primarias y de apoyo, el autor menciona además que el análisis de la cadena de valor varía dependiendo de la industria (Porter, 1991).

La cadena de valor, enfoca parte de su atención en las actividades primarias y de apoyo que tienen lugar en una organización. (Vidal A., 2004)

Actividades Primarias

▪ Operaciones

Producción: En esta fase las operaciones se realizan bajo la supervisión de la propietaria y jefatura de producción. La empresa cuenta con un jefe de cocina que trabaja coordinadamente con tres asistentes, personas encargadas de la elaboración

de las actividades principales como lo son la elaboración del plato fuerte, la sopa y el jugo/postre, por ello sus actividades son fijas.

Se designan actividades secundarias que se distribuyen entre los auxiliares de cocina, de tal forma que el proceso de producción sea óptimo para entregar el producto final a tiempo.

En cuanto los alimentos están listos, se procede a servir en ollas industriales especializadas para el traslado a los puntos de venta o servicio, el principal es "Parque Empresarial Colón". Una vez realizada la distribución de alimentos se designa el personal que acompañará y auxiliará en el punto de atención.

▪ **Logística Interna**

Planificación de menú: La logística interna comienza desde la elaboración del menú el cual es presentado a la empresa-cliente para su aprobación, se hace una inspección de los insumos existentes para aprovecharlos y diseñar un menú donde se los incluya. Se designa un presupuesto para la adquisición de materia prima (alimentos) y se decide los días y lugar de compra, de ser necesario se contacta a los proveedores con varios días de anticipación para contar con productos frescos al momento de la preparación.

Planificación de compras: Se planifica la adquisición de alimentos para elaborar el menú aprobado por el cliente. La empresa realiza sus compras en periodos de tiempos cortos dependiendo del tipo de alimentos que necesitará a fin de salvaguardar la calidad y frescura del producto final. Actualmente la empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores ya que han trabajado desde hace varios años con cada uno de ellos, sin embargo, la empresa no dispone de un proceso de selección para nuevos proveedores de insumos para el servicio; en caso de necesitar algún alimento de inmediato la empresa no dispone de otros proveedores que cubran la eventualidad.

Planificación de actividades: Se designan funciones determinadas para cada trabajador de forma semanal, especialmente a los colaboradores que realizan actividades auxiliares (limpieza, aseo, cortes, etc.) y la distribución en los puntos de servicio.

▪ **Logística Externa**

Planificación de actividades: En los puntos de venta se asignan tareas al personal de turno como: servicio de alimentos, abastecimiento de insumos plásticos, limpieza de charolas, adecuación de instalaciones, etc.

Atención en punto de venta (*Comedores o instalaciones de eventos*): Se receptan las quejas, sugerencias y comentarios de los comensales con la finalidad de retroalimentar el proceso de servicio. Otra actividad de la logística externa es adecuar el espacio físico en comedores (de empresas-usuarias) a fin de evitar molestias en horas de mayor afluencia.

La empresa dispone de refrigeradores para mantener almacenados alimentos frescos y cubrir cualquier eventualidad del servicio, esto en el caso de que las empresas usuarias otorguen un espacio de comedor para sus trabajadores.

Adecuación y mantenimiento de Vehículos: Se coordina con los conductores de los vehículos el mantenimiento y que los documentos se encuentren en regla para funcionar, además las actividades de la limpieza, y la adecuación física para el traslado seguro de los alimentos. Cabe resaltar que a más de los alimentos, estos vehículos sirven para trasladar al personal de la planta de fabricación a los puntos de servicio.

▪ **Ventas**

La gestión de ventas en las empresas actuales se desarrolla en las instalaciones de las empresas-clientes o en el lugar que estas designen, en cada punto hay un lugar habilitado para ejecutar el servicio de forma eficiente y ordenada. Para efectos de control las empresas usuarias disponen la forma en que los empleados accedan al servicio de comida, sea este por medio de tickets o listado previo.

Se cuenta con equipos como samovares que mantienen la comida caliente, para cada lugar se designan de 2 a 4 empleados para que el proceso de atención sea ágil, por lo regular esta fase se desarrolla en horas del mediodía (11h30 – 15h00).

Sin embargo hasta la fecha la empresa no maneja métodos de venta formales para captar nuevos clientes, puesto que quienes solicitan los servicios para eventos ocasionales son conocidos, referidos o trabajadores de las empresas usuarias y en el caso de visitas a otras empresas la gestión la realiza el Jefe de producción.

▪ **Servicios**

Los servicios que ofrece la empresa son:

1. Servicios complementarios de alimentación a empresas usuarias. Se incluye la adecuación del área de comedor designada por la empresa.
2. Servicios ocasionales para eventos familiares, empresariales, etc.

Dentro del servicio se ofrecen a más de la variedad del menú, el alquiler de vajilla, cristalería, mantelería, mesas, meseros, bocaditos y decoración; de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente se elaboran las propuestas para que este seleccione la más conveniente.

Actividades de apoyo

▪ Infraestructura de la organización

Gráfico 2.2 Instalaciones - planta de producción



La planta de producción está ubicada al sur-oeste de la ciudad de Guayaquil, cuenta con las siguientes áreas: bodega de alimentos, cocina, bodega de plásticos, baño del personal. Actualmente el espacio físico que se dispone (planta de producción) es el adecuado para el nivel de producción que la empresa maneja, sin embargo se conoce que de haber un incremento en la cartera de clientes habría que ampliar las instalaciones.

La ejecución del servicio se da en el lugar que asigna la empresa-cliente, por lo que no forma parte de los activos de Punto 5.

▪ Gestión del Recurso Humano

La empresa realiza esta gestión en concordancia con su reglamento interno, los directivos de la organización se encargan de la contratación del personal de planta, la asignación de las funciones, capacitación continua. Es importante señalar que la empresa cuenta con los servicios de asesores externos para las funciones de contador y coordinador de recursos humanos.

▪ Desarrollo Tecnológico

Por lo general en la industria de alimentos y bebidas es imprescindible el uso de equipos tecnológicos para minimizar el tiempo en la preparación de alimentos y

controlar la cadena de frío, Punto 5 ha tenido claro el panorama y a lo largo de su trayectoria ha adquirido equipos de esta naturaleza para obtener mayores réditos en la venta de sus servicios.

Sin embargo, hay herramientas tecnológicas que se deberían implementar en otras áreas, por ejemplo la adquisición de un software de inventario, de ventas y seguimiento de clientes y un sistema de control de calidad a fin de tener un mayor control de la producción y evitar el uso de alimentos caducados que puedan afectar en la cadena de valor.

▪ **Abastecimiento**

Luego de aprobar el menú y los insumos que se necesitarán para la semana de trabajo se procede a la compra, normalmente se trabaja con proveedores fijos (los que se detallan más adelante), salvo algún imprevisto que suceda en el transcurso de las actividades. Los proveedores en su mayoría son vendedores independientes con quienes han trabajado varios años.

Existe una persona encargada de realizar las comprar, en cuanto llegan a la bodega de alimentos de la planta de producción, los auxiliares proceden a distribuir la mercadería, clasificarla y guardarla. El cuadro 2 muestra una lista de los insumos que se adquieren con más frecuencia.

Cuadro2.2 Materia prima. Compra de insumos frecuentes.

Grupo de alimentos		Proveedor	Frecuencia de compra	Lugar de compra
Carbohidratos	Pan	Panadería independiente	Diaria*	En punto de venta
	Arroz	Mercado (vendedores independiente)	Semanal	Entrega a domicilio (en planta)
	Cereales	Supermercado (Mi comisariato)		En punto de venta
	Pastas			En punto de venta
Frutas y verduras	Espinaca	Supermercado (Mi comisariato)	Semanal*	En punto de venta
	Otras verduras	Mercado (vendedores independiente)	Diaria*	En punto de venta
	Frutas			En punto de venta

Proteínas	Pollo	Avícola independiente	<i>Pedido: 2 días antes de la preparación.</i>	Entrega a domicilio (en planta)
	Res	Tercenas independientes	2 veces por semana* (sábados y Miércoles)	En punto de venta
	Chanco			
	Pescado y camarón	Mercado Caraguay	2 veces por semana*	
	Legumbres y granos	Supermercado (Mi comisariato)	Semanal	En punto de venta
	Frutos secos			
	Lácteos			
Otros	Azúcar, sal y condimentos	Supermercado (Mi comisariato)	Semanal	En punto de venta
	Aceite, mantequilla y aderezos			
	Enlatados varios			
	Bebidas gaseosas, jugos embotellados			
	Otros procesados			

(*) *Compras realizadas cuando el menú a preparar lo amerita, es decir se adquieren el día de la preparación.*

Fuente: Elaborado por la autora

• **Análisis de la cadena de valor**

Cuadro 2.3 Cadena de valor

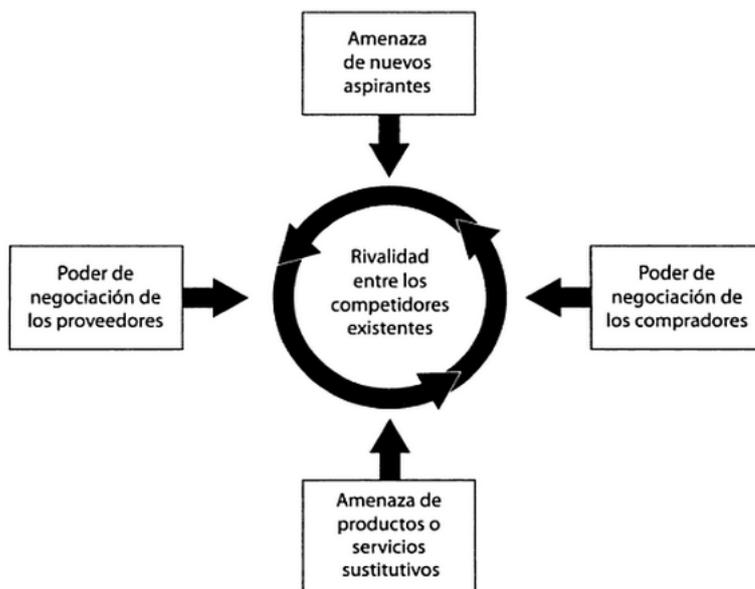
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Ventas	Servicios
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades en base a la infraestructura existente. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones adecuadas para la producción, acorde a las ventas actuales. Nivel: medio	<ul style="list-style-type: none"> Vehículos propios para el traslado de alimentos a clientes actuales. Nivel: medio	<ul style="list-style-type: none"> No existe gestión intensa para la actividad de venta Nivel: bajo	<ul style="list-style-type: none"> El espacio físico lo otorga la empresa - cliente Nivel: medio
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de actividades por los directivos de la empresa y los asesores externos. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> Las operaciones se asignan aprovechando el recurso humano disponible. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo del personal de producción, en la logística externa. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone del recurso humano necesario. Nivel: bajo.	<ul style="list-style-type: none"> Distribución del personal eficaz para cubrir puestos en el punto de servicio. Nivel: Alto
Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de software de inventario, para la planificación de actividades. Nivel: bajo	<ul style="list-style-type: none"> Equipos especializados para la elaboración de alimentos. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> Equipos adecuados para el traslado de alimentos. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de un software necesario para ventas y CRM. Nivel: bajo	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de instrumentos tecnológicos para la ejecución del servicio. Nivel: bajo
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencia en selección de proveedores. Instalaciones para almacenar volúmenes pequeños. Nivel: bajo	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de alimentos necesarios para la producción. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> Equipos necesarios para el traslado de alimentos. Nivel: alto	<ul style="list-style-type: none"> La disponibilidad para almacenar Materia prima sería deficiente si aumentan las ventas. Nivel: bajo	<ul style="list-style-type: none"> El punto de servicio cuenta con provisiones de alimentos básicos para cubrir cualquier eventualidad. Nivel: medio

Fuente: Elaborado por la autora

2.2.2 Cinco Fuerzas competitivas

Michael Porter señala que la competencia de una empresa no son solo los competidores directos, sino todas las fuerzas competidoras como: clientes, proveedores, posibles aspirantes y productos sustitutos. El objetivo de analizar las fuerzas competitivas en la industria, es que ayuda a moldear las estrategias con las que la empresa hará frente a dicha competencia y determina la raíz de la rentabilidad de la industria. Todo esto ayuda a su vez a determinar cuál es la posición de la empresa en el mercado (Porter, 2008).

Gráfico 2.3 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Libro "Ser competitivo" (Porter, Ser competitivo, 2008)

▪ Competidores directos

En el servicio de catering la competencia es muy alta, existen negocios consolidados y reconocidos que ofrecen precios competitivos gracias al uso de economías de escala, así mismo se encuentran las microempresas, por lo general emprendimientos que ofrecen este servicio. El cuadro 2.4 indica las variables de análisis de la competencia en este sector empresarial.

Cuadro 2.4 Competencia - Atractivo

	Puntaje	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
		5	4	3	2	1
<i>Competencia directa</i>	5					
<i>Crecimiento de la industria</i>	5					
<i>Costos fijos</i>	3					
<i>Economías de escala</i>	3					
<i>Identificación de marcas</i>	2					
Promedio:	3,60					

Fuente: Elaborado por la autora.

Es importante señalar que estas empresas pequeñas también son consideradas como “competencia directa” pero dada a la poca información existente no son detalladas en el presente documento. A continuación se citan datos importantes de las empresas con mayor renombre que se dedican a la actividad de catering industrial y/o social.

Alipeña: Ofrece servicio de alimentación a nivel empresarial desde el año 2007, desarrolla sus servicios en los cantones Quito, Guayaquil, Daule, Durán y Libertad. Dentro de su cartera de cliente se encuentran empresas como: Cervecería Nacional, Pronaca, La Universal, Grupo FADESA, entre otras (Alipeña, 2014). El registro de ventas para el 2013 fue de 3’432 mil dólares, lo cual indica su fuerte participación en el mercado (Super Intendencia de Compañías, 2013).

Trebol Verde: Es una empresa del grupo Hanaska dedicada a la provisión de alimentos para empresas; con 39 años de experiencia, orienta sus actividades al segmento empresarial, cuenta con las divisiones: sitios remotos, hospitales, colegios y universidades, negocios e industrias, esta empresa es una de las más representativas de la industria, en el 2013 registró alrededor de 1’130 mil dólares en ventas (Super Intendencia de Compañías, 2013). Este grupo empresarial opera en las ciudades de Quito y Guayaquil, bajo las denominaciones de Catering Service y Trébol Verde.

Catering Service: Esta la división atiende al segmento de aerolíneas con el servicio a bordo, la firma mantiene una asociación con una de las compañías más fuertes a nivel mundial denominada Gate Gourmet (Trebol Verde, 2013).

Goddard Catering Group: Desde 1960 se crea la compañía bajo la razón social Delvi Cia Ltda. En la ciudad de Quito, en 1998 se asocia a Goddard Catering Group y

adopta su nombre en el país. Goddard es una empresa del grupo LSG-Sky Chefs, división de Goddard Enterprises con sede en el caribe, actualmente esta marca proporciona servicios de alimentación en américa del sur, centro américa y el caribe.

Desde 1996 está presente en la ciudad de Guayaquil atendiendo en el segmento de catering industrial, brinda sus servicios a aerolíneas y a empresas como Bic Ecuador, 3M, copa airlines, Continental Airlines, entre otras (Ekos negocios, 2012).

Coalse S.A.: Es una empresa que cuenta con franquicia de Trebol Verde S.A., opera desde el año 2001, ofreciendo servicio de catering a los segmentos de: salud, industria y educación (El Universo, 2012).

Consorcio Andino S.A. CONANSA: Es una empresa dedicada a la prestación de servicio de: alimentación, alojamiento y demás hospitalidad, atiende al segmento industrial y opera sus actividades Guayaquil, Cuenca y Bogotá (Colombia), su matriz se encuentra ubicada en Guayaquil (Consorcio Andino, 2011).

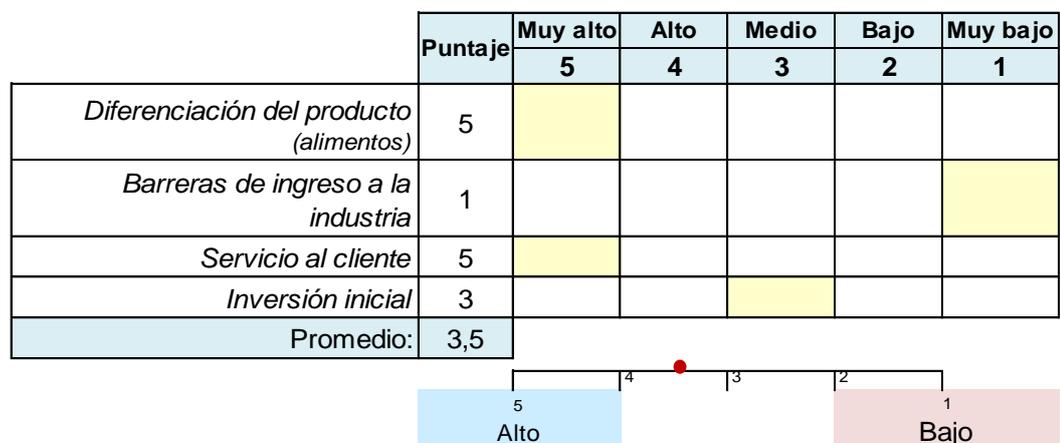
Chef Express (Lafattoria S.A.): Ofrece servicios de catering industrial en la ciudad de Guayaquil, sus instalaciones se encuentran ubicadas al norte de la urbe. Entre los servicios que ofrecen están: catering, administración de cocinas y comedor móvil y equipamiento de cocinas industriales.

Central de alimentos Centralimentos S.A.: Es una empresa que especialista en alimentación industrial que opera en la ciudad de Guayaquil, por lo general bajo política de concesiones.

▪ Amenaza de entrantes

Siendo el atractivo de la industria alto y habiendo pocas barreras de ingreso, la amenaza de nuevos competidores es alta, por lo que genera un factor de riesgo para la empresa y se enfatiza en apuntar por ser diferente en el mercado. Como se mencionó anteriormente los costes que debe incurrir una empresa nueva de esta naturaleza son relativamente bajos, inicialmente los equipos técnicos pueden ser los mismos que se disponen en una cocina convencional para el hogar.

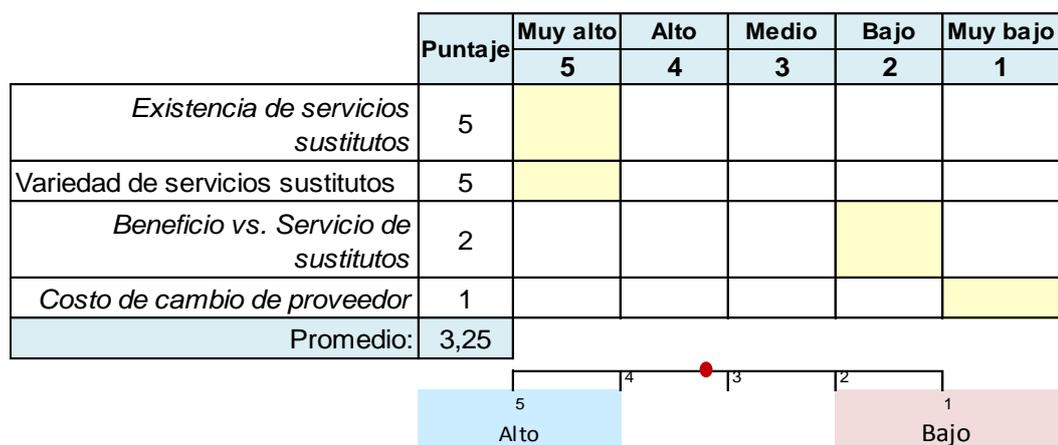
Cuadro 2.5 Amenaza - Competidores



Fuente: Elaborado por la autora.

▪ Amenaza de servicios sustitutos

Cuadro 2.6 Amenaza - Sustitutos



Fuente: Elaborado por la autora.

El mercado guayaquileño oferta una variedad de servicios en cuanto alimentación, los cuales van desde restaurantes, cafeterías o bares en hoteles hasta compañías organizadoras de eventos, por lo que la amenaza de sustitutos se ha establecido como media-alta. A continuación la tabla 2.2 presenta un listado de empresas que ofrecen otros servicios, pero en su propuesta incluyen servicios de alimentación:

Tabla 2.2 Listado de sustitutos

Restaurantes / servicio a domicilio	La tablita de tártaro	Hoteles	H. Oro Verde
	El granjero		H. Continental
	El patacón		H. Sheraton
	Lo nuestro		H. Hampton Inn
	Sport Planet		H. Ramada
	Top Ribs		H. Howard Johnson
	Marrecife		H. Hilton Colon
	Parrilla del Ñato		Unipark Hotel
	Cocolón		Entre otros.
	Sal y pimienta		
	Chop chops del Anderson		
	Las menestras del negro		
	Pizzerias		
	De comida rápida		
Entre otros.			
Organizadores / salones de eventos			
Romance	Consortio Perignon		
Arancia & Cannella	Planners wedding & events		
Gia de Viver	Gino's Recepciones		
Señorial	Humadi		
Manantial	Batipalia		
Bambú	Entre otros.		

Fuente: Elaborado por la autora.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa tiene una cartera de proveedores fija, a quienes realizan las compras en periodo de tiempos cortos (máximo una semana); en su mayoría informales. Esto seque se ha establecido una calificación de "poder de negociación" bajo, esta decisión se debe a que en el mercado existen muchos ofertantes de alimentos (materia prima que adquiere la compañía) sea al por mayor o menor.

Cuadro 2.7 Negociación - Proveedores

	Puntaje	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
		5	4	3	2	1
Otros clientes similares del proveedor	1					
Disponibilidad de susitutos de proveedores	4					
Costo por cambio de proveedor	2					
Promedio:	2,333					

Fuente: Elaborado por la autora.

A continuación se realiza una breve descripción de los proveedores actuales:

Tabla 2.3 Proveedores

Proveedor	Descripción
Panaderías	Negocios independientes impulsados por emprendedores artesanos
Mercados	Se adquieren insumos a vendedores independientes
Supermercado	Principalmente se realizan compras a la cadena de supermercados Mi comisariato de corporación El Rosado, fundada en la década de los 40's.
Carnisariatos, avícolas y Tercenas independientes	Supermercados de carnes en la ciudad de Guayaquil, se ha trabajado con ellos por más de 2 años.
Mercado Caraguay	Mercado municipal ubicado al sur de la ciudad de Guayaquil en Barrio Cuba. Adquisición de mariscos.

Fuente: Elaborado por la autora.

▪ Poder de negociación de los compradores

Existen factores de alta importancia que el consumidor toma en cuenta al momento de contratar un servicio de catering como el precio, calidad de servicio y producto que ofrecen; dada la existencia de muchos ofertantes, el poder del consumidor se vuelve alto lo cual representa un factor importante a tener en cuenta para elaborar las estrategias en pro de la diferenciación de la empresa.

Tabla 2.4 Negociación - compradores

	Puntaje	Muy alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1
Rentabilidad de consumidores	5					
<i>Disponibilidad de sustitutos</i>	5					
Importancia de Servicio diferenciado	4					
<i>Costo por cambio de comprador</i>	4					
Promedio:	4,5					

Fuente: Elaborado por la autora.

2.3 MACROENTORNO

El Macroentorno está formado por variables que la empresa no puede controlar pero afectan directa o indirectamente las actividades empresariales a tal punto de condicionarlas. En este entorno se analizan las variables que afecten el proceso social de intercambio, de tal forma que se identifique el panorama “externo” en el que la empresa tendrá que participar activamente e identificar si existen nuevas oportunidades de negocio (Camino & De Garcillán López-Rua, 2007).

A continuación se analizan variables que inciden en el proceso comercial de una empresa de servicios de catering.

2.3.1 Análisis Político

En el país durante los últimos años se han realizado reformas legales procurando un sistema equitativo, sustentable y de iguales oportunidades; por ejemplo, las reformas laborales para garantizar un sistema laboral justo y directo, reformas ambientales que promueven la protección del medio ambiente, reformas tributarias para lograr la transformación productiva, entre otras. Es imprescindible analizar su influencia directa o indirecta de este factor en el servicio de catering.

- A partir del Mandato Constituyente No. 8^o en el que se prohíbe la tercerización o cualquier forma de intermediación laboral y se estipula que la relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador, se acoge la figura de empresas cuyo objeto exclusivo sea de Actividades Complementarias de: vigilancia, limpieza, seguridad, mensajería y alimentación, siempre que estén autorizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales (ex Ministerio de Trabajo y Empleo) (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el mismo cuerpo legal, se establece que las empresas de actividades complementarias y las usuarias, no pueden ser entre sí matrices, filiales, subsidiarias ni relacionadas, ni tener participación o relación societaria de ningún tipo (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Las relaciones laborales en el Ecuador se norman bajo el Código de Trabajo; el mismo que contiene los derechos y deberes para trabajadores y empleadores. Dentro de las obligaciones que señala este cuerpo legal se encuentran: establecer comedores cuando laboren 50 o más trabajadores en fábricas o empresas que estén ubicadas a más de 2 kilómetros de la población más cercana y contratar por lo menos

⁶ Suscrito en Montecristi, abril 2008.

a una persona con discapacidad cuando el empleador tuviere un número mínimo de 25 trabajadores (H. Congreso Nacional del Ecuador, 2005).

- En el 2009 el gobierno destinó 2.555 millones para la reactivación de la economía y la reducción de la tasa de desempleo, que para entonces se encontraba en 9.1% (El Universo, 2009). Hasta la actualidad programas como Red Socio empleo, Servicio civil ciudadano y Mi primer empleo (pasantías pagadas), han ayudado a la reducción en la tasa de desempleo, tal es así que al cierre de 2013 se registró en 4.15% (Banco Central del Ecuador, 2013).

- En el 2010 se crea el Código de la Producción con la finalidad de transformar la matriz productiva, fomentar la producción nacional, generar empleo y un sistema integral para la innovación y el emprendimiento. Se señala además una serie de incentivos fiscales para los inversionistas. (Asamblea Nacional Constituyente, 2010)

En relación a las “Mipymes”, el Libro III del mismo Código fomenta el desarrollo empresarial de este sector de la economía, con:

- Asesoría, capacitación, asistencia técnica, programas de promoción y apoyo al desarrollo empresarial.
- Inclusión en el Sistema Nacional de Compras públicas a través de facilidades en procedimientos y documentación.
- Democratizar la productividad⁷ con la finalidad de apoyar a la innovación en nuevos productos, mercados o procesos, fomentar el cumplimiento de éticas empresariales (ejemplo: sellos “Hace bien” y “Hace mejor”), desarrollar servicios financieros públicos para la democratización del crédito y financiamiento (EmprendEcuador⁸), regímenes especiales de garantías para el financiamiento privado y público de las “Mipymes”.

En el marco ambiental el Código de la Producción señala en su Libro VI “Sostenibilidad de la producción y su relación con el ecosistema”, lo siguiente:

- Las empresas en el transcurso de la sustitución de energías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpios (por ejemplo: procesos sustentables y equipos que reduzcan el impacto ambiental). Como apoyo a esta medida el estado dispondrá beneficios tributarios e incentivos económicos que se obtengan de las transferencias (ejemplo: Permisos

⁷ Se refiere a los mecanismos que generan la desconcentración de factores y recursos productivos y faciliten el acceso al financiamiento.

⁸ Programa Impulsado por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) con el objetivo de cofinanciar los proyectos de creación de negocios innovadores y diferenciados. <http://www.emprendecuador.ec/>

Negociables de Descarga), de acuerdo a las estipulaciones del código en mención.

- En concordancia con el Código de la Producción en el que se apoya el avance del sector microempresarial, el Ministerio de Industria y Productividad ha creado Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al emprendimiento (CDEAE), medida que impulsa el desarrollo de destrezas y habilidades a los emprendedores. (Ministerio de Industria y Productividad)

En febrero 2013 se firmó el decreto presidencial No. 1438, como política para el control de precios de productos agroalimentarios, con el fin de reducir la especulación en los mercados en todo el territorio nacional, para lo cual se ha emitido un listado de 46 alimentos que se controlarán periódicamente. (Presidencia de la Rep. del Ecuador, 2013)

- El propósito del gobierno de promover el cambio de la matriz energética, trae consigo el cambio de las tradicionales cocinas a gas por las de inducción eléctrica para lo cual el gobierno ha estimado 2.4 millones de dólares para el subsidio de estas cocinas para su implementación en los hogares ecuatorianos que se estima se de en el periodo 2015 - 2017. (Diario el Telégrafo, 2013)

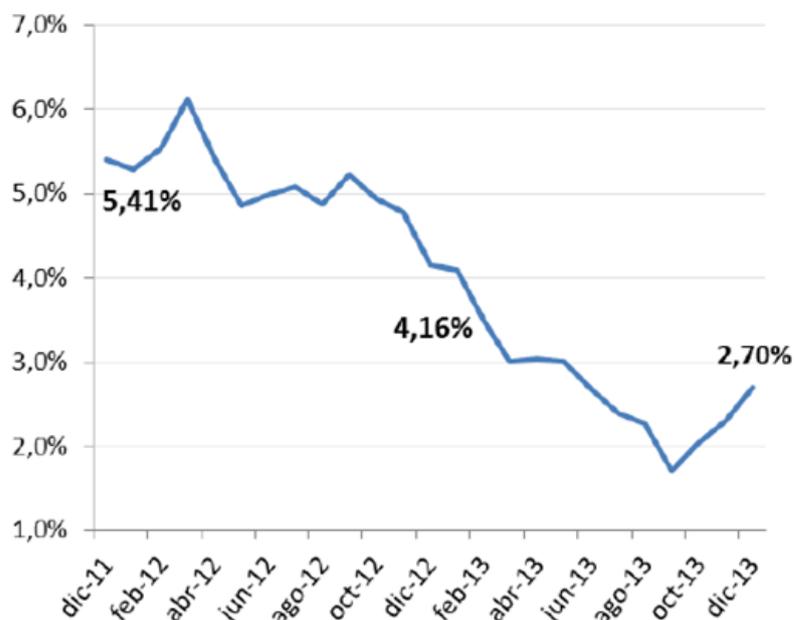
2.3.2 Análisis Económico

El análisis de las variables macroeconómicas es imprescindible para determinar su incidencia en las actividades de la empresa, en el poder adquisitivo del consumidor o en las oportunidades futuras que se presenten para la empresa.

En diciembre 2013 el INEC presentó el Reporte de Inflación Mensual, donde se destaca siguiente (INEC, 2013):

- El Índice de Precio de Consumidor (IPC) en el país fue 145,46; lo que representó en inflación una variación mensual de 0,20% y 2,70% anual, de ello la división de "Alimentos y bebidas No alcohólicas" aportó el 35,26% a la inflación general. En Guayaquil se reportó una inflación mensual de 0,50% superior a la nacional (INEC, 2013).

Gráfico 2.4 Evolución de Inflación Anual



Fuente: Reporte mensual de inflación (INEC, 2013)

En el mismo reporte, el INEC indicó que el comportamiento del IPC se debe sustancialmente al índice inflacionario de los siguientes productos: bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes (3,93%), bienes y servicios diversos (0,85%) y recreación y cultura (0,66%). El índice de inflación para restaurantes y hoteles fue de 0,33%.

En referencia a la Canasta familiar básica⁹ se reportó un costo de \$620,86, mientras se estimó que el ingreso mensual familiar fue de \$593,60 (se considera para el cálculo 1,6 perceptores de ingreso).

- En el país la tasa de desempleo a diciembre 2013 fue de 4,15% y la tasa de ocupación plena se registró en 43,15%, mientras que la de subempleo en 52,49% (INEC, 2013).

- Durante los últimos años el gobierno ha incrementado el Salario Básico Unificado (SBU) de forma anual, para el año 2014 se estableció este rubro en \$340, para el incremento se consideró el porcentaje del índice de producción el cual fue de 3,20% y el de productividad de 3,36% (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014). A continuación se detalla el incremento del SBU en el país.

⁹ Se compone de 75 artículos con probabilidades de consumo de al menos una vez por mes, debe cumplir con tres condiciones: ingresos iguales a egresos, familia de cuatro integrantes con 1,6 perceptores de ingreso

Cuadro 2.8 Histórico del Salario Básico Unificado (SBU)

Histórico de incremento salarial en Ecuador		
AÑO	S. BÁSICO UNIFICADO (\$)	VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	\$ 170,00	-
2008	\$ 200,00	17,65%
2009	\$ 218,00	9,00%
2010	\$ 240,00	10,09%
2011	\$ 264,00	10,00%
2012	\$ 292,00	10,61%
2013	\$ 318,00	8,90%
2014	\$ 340,00	6,92%
Promedio		10,45%

Fuente: INEC - Elaborado por la autora

- El pago de utilidades en empresas de actividades complementarias, es un tema de gran importancia; de acuerdo al Mandato Constitucional No. 8 los trabajadores de las empresas complementarias según el tiempo anual de servicio participarán proporcionalmente del porcentaje legal de utilidades de empresas usuarias (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

2.3.3 Análisis Social

- Con más de 15,5 millones de ecuatorianos, el país en el 2013 registró un índice de pobreza del 25,55%. El área rural influyó mayoritariamente con 42,03% (INEC, 2014).

- De acuerdo a la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos, el tamaño promedio de un hogar en área urbana es de 3,8 personas, cuyo ingreso total promedio es de \$1046,30 (monetario y no monetario). La principal fuente de ingreso en el 83,5% de los hogares es el trabajo asalariado o independiente (INEC, 2012).

- El 97,6% de los gastos en los hogares es destinado al consumo, de ello el 24,4% corresponde a gastos de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, 2012).

- En lo referente a la salud y hábitos de alimentación:

- La diabetes y enfermedades cardíacas son consideradas como “enfermedades crónicas”, siendo parte de las principales causas de mortalidad a nivel mundial, según la Organización Mundial de la Salud¹⁰ (OMS). Entre los factores de riesgo destacan una alimentación poco saludable, inactividad física y consumo de alcohol y tabaco. (Organización Mundial de la Salud, 2012)

¹⁰OMS: Autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas (Organización Mundial de la Salud, 2012)

- El total de la población adulta con sobrepeso en el Ecuador es de 5'558.185, el 62,8% corresponde a personas de 20 a 60 años, se conoce también que en el país 414.514 personas padecen de diabetes y que la actividad física “mediana – alta” que realizan adultos entre 18 a 60 años es del 4,9% en hombres y el 46,2% en mujeres (INEC, 2011-2013).
- De acuerdo a la OMS el mayor índice de alimentación inadecuada se da en los países de bajo crecimiento económico. En Ecuador existe prevalencia en el consumo de alimentos inadecuados de proteínas y del consumo excesivo de grasas y carbohidratos, por su parte el consumo de frutas y verduras se registró en promedio 183 gr. al día a escala nacional, cuando lo recomendado es de 400 gr (Organización Mundial de la Salud, 2012).
- La encuesta de Salud y Nutrición (2011-2013), promueve el uso de buenas prácticas alimenticias y medidas para la promoción y comercialización de alimentos de alto contenido de grasas saturadas y ácido trans.

- En lo referente a la alimentación, existen diversas tendencias gastronómicas las cuales son influenciadas por factores sociales y culturales; en la actualidad en la cocina predominan el uso de dietas balanceadas que apuntan a lo natural como la cocina orgánica y las raciones moderadas.

A nivel nacional la tradicional cocina ecuatoriana ha sido la más apetecida por sus habitantes, a lo largo de los años ha sido conocida por su variedad y sabor, organismos gubernamentales y privados suman esfuerzos para apoyar a pequeños agricultores promoviendo el consumo de productos locales.

2.3.4 Análisis Tecnológico

▪ **Procesos:** El acceso a la tecnología ya no es restringida como hace 10 años, las empresas en la actualidad tienen a su alcance sistemas informáticos (software) que les permitirán ser más eficientes en la utilización de sus recursos, especialmente si se trata de un servicio de comida en donde el almacenamiento de los alimentos es un factor que demanda cuidado por dos razones principales:

1. Los alimentos deben estar frescos y ser de óptima calidad para ser servidos.
2. Las pérdidas por desperdicio o robo de alimentos pueden significar grandes cuantías para la empresa; esto se debe a que los alimentos pueden caducar y no ser utilizados a tiempo, o en su defecto el libre acceso y/o bajo control de la bodega (estantería) significaría sustracción de la materia prima.

La utilización de un inventario sistematizado ayudaría incluso a reducir el tiempo de decisión de compra, puesto que se dispondrá de información precisa de los alimentos que faltaren o el tiempo de vida útil de los disponibles.

El nivel de competencia en servicios de alimentación requiere que las empresas velen por maximizar sus recursos e invertir en artículos que generen un valor agregado; por ello escoger el tipo de software que más se adapte a las características de la organización puede convertirse en un reto empresarial.

- **Equipos:** En el servicio de alimentación industrial se emplea utensilios y equipos recubiertos de acero inoxidable, esto se debe a la capacidad de resistir la corrosión que posee este material, los utilizados en la industria alimenticia son los tipos “Aceros inoxidables Austeníticos¹¹” entre ellos: AISI 304 y AISI 316 (Padilla Eusebio, 1999).

Al seleccionar los equipos en este tipo de negocio se toma en cuenta que eviten la acumulación de impurezas en lugares de difícil acceso como una medida higiénica, que sean de fácil utilización evitando riesgos laborales y que su sistema no sea obsoleto. Existen diversos utensilios aunque no son de uso industrial, han incorporado avances tecnológicos que facilitan los procesos de cocina y pueden ser útiles en el servicio de catering:

- Freidoras y vaporeras que aprovechan el calor para cocer los alimentos.
- Ollas con tecnología antiadherente.
- Dispositivos de limpieza de verduras y frutas.
- Aplicaciones y dispositivos para obtener información de recetas y aprovechar al máximo los alimentos existentes.
- Hornos, refrigeradoras, congeladores con pantalla digital y sistemas inteligentes de ahorro de energía.
- Dispositivos e instrumentos para combatir los gérmenes en la cocina.
- Entre otros.

Cocinas.

El estado ecuatoriano ha formulado un plan que promueve la utilización de cocinas por inducción en los hogares; si bien estas cocinas en tipo industrial tienen altos costos por sus características, uno de sus principales beneficios es el ahorro de energía y la rapidez de cocción (Iturriaga, 2010).

¹¹ Son aleaciones no magnéticas conformadas en frío, la presencia de Ni (níquel) contrarresta la presencia de Cr (Cromo) ya que su única presencia producirá micro estructura férrica.

Esta medida gubernamental se adoptó dado que el país ha invertido en ocho proyectos de plantas hidroeléctricas (Coca Codo Sinclair, Delsitanisagua, Manduriacu, Mazar Dudas, Minas San Francisco, Quijos, Sopladora y Toachi Pilaton) y una eólica (Villonaco) para la producción de energía renovable (Ministerio de Electricidad y Energías renovables, 2012).

El proyecto persigue maximizar los beneficios de recursos renovables, sin embargo hay que tener en cuenta que las ventajas que poseen las cocinas por inducción aplican para hogares, más no para el sector industrial puesto que son costes muy elevados que una empresa debe asumir, tanto por la adquisición del artefacto como por su mantenimiento.

2.3.5 Análisis Ambiental

Varios organismos a nivel mundial y nacional se encuentran promoviendo el uso de buenas prácticas ambientales, entre ellos están: Las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Ministerio del Ambiente y la Prefectura del Guayas.

La constitución del Ecuador ampara los derechos de la madre naturaleza como un principio fundamental para generar un modelo de desarrollo sustentable, en concordancia con este concepto las empresas deben establecer acciones que ayuden a reducir el impacto ambiental de sus negocios, por ejemplo:

- El ahorro de energía con equipos de cocina que reduzcan el consumo de energía.
- Políticas para el buen uso del agua.
- Revisiones periódicas de fugas de agua.
- Sustitución de focos incandescentes por luces led o focos ahorradores de energía en sus instalaciones.
- Políticas de clasificación de desechos. En el tema de servicios de comida se emplean recursos plásticos en gran cantidad, por lo que sería conveniente establecer programas que promuevan el reciclaje de estos desechos.

Uno de los efectos más notorios del daño que se le hace a la naturaleza es el cambio climático el cual afecta a toda la población, en caso de lluvias excesivas por ejemplo, los sectores rurales suelen ser los más afectados, dando lugar al alza de precios especialmente en los alimentos por el traslado a la zona urbana.

Si bien el factor Ambiental es un tema impredecible, el estado, las empresas y las familias deben sumar esfuerzos y buenas prácticas ambientales, de tal forma que a largo plazo constituyan un aporte a la reducción del impacto ambiental.

A cada fuerza del macro-entorno se le ha asignado una ponderación entre uno (muy bajo) y cinco (muy alto) de acuerdo a la influencia que genera en el mercado de servicio de catering, el promedio resultante es de 3.8 dentro de la escala mencionada.

Cuadro 2.9 Factores del Macroentorno

FACTOR	Influencia					Calificación
	Muy alta 5	Alta 4	Media 3	Baja 2	Muy baja 1	
Político						4
Económico						4
Social						5
Tecnológico						3
Ambiental						3
Promedio: 3,8						

Fuente: Elaborado por la autora.

2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.

Cuadro 10.2 FODA - Punto 5

Cód.	FORTALEZAS
F.A.1	Aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales hasta el año 2016.
F.A.2	Experiencia en el mercado de servicios de alimentación y en la adecuación física para la entrega del producto.
F.A.3	Certificación de proveedor calificado del grupo DIFARE S.A.
F.A.4	Adaptación del equipo humano a los cambios e implementación de nuevos procesos.
F.A.5	Infraestructura disponible apta para el proceso de producción.
F.A.6	Disponibilidad de vehículos para las actividades del personal.
F.C.1	Buenas relaciones con los proveedores actuales.
F.P.5	Equipos tecnológicos necesarios para la producción actual.
CÓD.	OPORTUNIDADES
O.A.1	Proyectos estatales en apoyo al desarrollo del sector micro empresarial. Ejemplo: centros de desarrollo, asesoría, asistencia técnica, entre otros.
O.A.2	Preferencia a las microempresas en el Sistema Nacional de Compras Públicas.
O.A.3	Fácil acceso a préstamos para inversión como desarrollo micro empresarial.
O.A.4	Implementar certificaciones en procesos como un plus a la marca, ej.: Sistema ISO 22000:2005
O.V.1	Asignación de un alto porcentaje para alimentos en los hogares guayaquileños.
O.V.2	Tendencia al consumo de dietas saludables y balanceadas como prevención al sobrepeso y enfermedades crónicas.
O.V.3	Incentivo al uso de buenas prácticas alimenticias a nivel mundial.

O.V.4	Aprovechar las economías de escalas en producción.
O.P.1	Utilización de sistemas informáticos de apoyo a las actividades.
O.A.5	Ahorro de energías con la utilización de luces LED o focos ahorradores.
CÓD.	DEBILIDADES
D.V.1	Proceso de ventas y seguimiento a clientes actuales, evaluación de la satisfacción del usuario en términos de atención y aceptación del menú.
D.V.2	Recurso humano y material para la gestión de ventas.
D.P.1	Necesidad de expandir el espacio físico de existir un incremento en el número de clientes.
D.A.1	Uso de programas informáticos.
D.C.1	Procedimientos del proceso de compra y selección de nuevos proveedores.
D.A.2	Gestión de la marca o nombre comercial.
D.A.3	Planes de clasificación de desechos.
CÓD.	AMENAZAS
A.P.1	Proyectos estatales de sustitución de energías como parte del cambio de la matriz energética.
A.P.2	Incremento de la inflación en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas.
A.A.1	Incremento sustancial del salario básico unificado.
A.V.2	Facilidad de entrada de nuevos competidores.
A.P.3	Índices alarmantes de sobrepeso y enfermedades coronarias en el país.
A.V.3	Variedad de productos sustitutos.
A.A.2	Problemas ambientales y la influencia en el alza de precios en los alimentos al consumidor final.

Fuente: Elaborado por la autora.

A continuación se muestra un cuadro en el que se asignan valores de muy positivo y muy negativo a las variables del análisis FODA, a fin de determinar la posición de la empresa relacionando la competitividad de la empresa y el atractivo del sector.

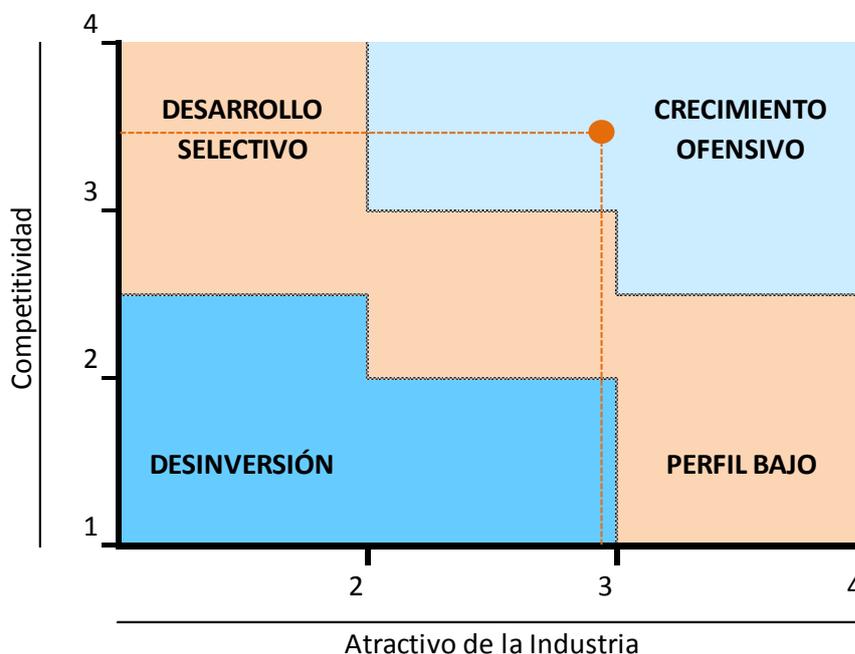
Cuadro 2.11 Matriz FODA - Resumida

MATRIZ F.O.D.A. (RESUMIDA)				Calificación:			
				Excelente (4)	Muy bueno (3)	Bueno (2)	Bajo (1)
FORTALEZAS	Calificación	Ponderación (%)	Total	OPORTUNIDADES	Calificación	Ponderación (%)	Total
Experiencia en el mercado, cuenta con la aprobación de Empresa Complementaria - MRL.	4	15	0.6	Proyectos estatales en apoyo al desarrollo del sector micro empresarial.	3	20	0.6
Adaptación del equipo humano a los cambios e implementación de nuevos procesos.	4	15	0.6	Alto porcentaje de los ingresos asignado al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas en los hogares ecuatorianos.	2	15	0.3
Equipos tecnológicos e infraestructura suficientes para la producción actual.	3	10	0.3	Apoyo al uso de buenas prácticas alimenticias a nivel mundial.	3	10	0.3
Buenas relaciones con los proveedores actuales.	1	5	0.05	Implementación de sistemas informáticos y economías de escalas.	4	15	0.6
DEBILIDADES				AMENAZAS			
Proceso de ventas y seguimiento a clientes actuales.	4	15	0.6	Proyectos estatales de sustitución de energías como parte del cambio de la matriz energética.	3	15	0.45
Recursos humanos y materiales para la gestión de ventas.	4	10	0.4	Incremento de la inflación en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas y del SBU.	4	5	0.2
Uso de programas informáticos.	3	10	0.3	Elevados índices de enfermedades crónicas y sobrepeso en la población.	3	10	0.3
Procedimientos del proceso de compra y selección de nuevos proveedores.	2	5	0.1	Problemas ambientales y la influencia en el alza de precios en los alimentos al consumidor final.	2	10	0.2
Gestión de la marca o nombre comercial.	3	15	0.45				
<i>Competitividad de la empresa →</i>			100%	<i>Atractivo de la industria →</i>			100%
			3.4				2.95

Fuente: Elaborado por la autora.

2.5 MATRIZ MCKINSEY

Gráfico 2.5 Matriz Mckinsey



La matriz Mckinsey (nine box) es un planteamiento estratégico presentado por la consultora Mckinsey & Company¹² a inicios de los 70, se relaciona el nivel de competencia con el atractivo de la industria a fin de determinar las estrategias óptimas para invertir el efectivo; la ubicación de la empresa o unidades de negocio (SBU) en la matriz proporciona un mapa analítico para gestionar los recursos de estos negocios.

En este caso la intersección de competitividad con el atractivo de la industria recae en la sección de crecimiento ofensivo, lo que implica que la empresa debe invertir y crecer selectivamente, aprovechando la oportunidad de promover y desarrollar sus actividades para mejorar su posición competitiva. Todo esto se relaciona con el objetivo actual de la compañía y lo planteado inicialmente en este proyecto.

2.6 CONCLUSIONES

El panorama general para la empresa es positivo, en gran parte se debe a los programas que impulsan el desarrollo de las microempresas, sin embargo existen otros factores de riesgo que la empresa debe tener en cuenta al momento de invertir.

¹² Compañía global de asesoría y consultoría de gestión creada en 1926 por Jame O. Mckinsey.

1. Si bien el panorama es prometedor, la empresa debe fortalecer su estructura organizacional, aprovechar el uso de economías de escalas e invertir recursos para la implementación de programas informáticos a fin de contribuir a un crecimiento organizado.
2. En concordancia con el propósito de obtener mayores réditos por ventas, la empresa deberá invertir en infraestructura, equipos de trabajo y capital humano. Otro factor clave para crecer en la industria es obtener reconocimiento de marca, por lo que se deberá plantear programas de inversión en gestión y posicionamiento.
3. Existen factores externos que deberán tomarse en cuenta en el planteamiento de objetivos de la compañía a largo plazo, tales como: cambio de la matriz energética y la inflación de los precios de alimentos, dado que su incremento se debe en gran parte a efectos naturales, lo que genera un riesgo mayor.
4. Existe un alto índice de enfermedades de carácter crónico, por lo que esta empresa de alimentos deberá solicitar ayuda profesional en la elaboración del menú.
5. Para este tipo de negocios la competencia es fuerte y fragmentada; en el mercado se puede observar cientos de compañías que se dedican a la elaboración o transformación de alimentos, sean estas bajo una razón social reconocida, emprendedores o las llamadas economías populares (negocios en que se asocian dos o más personas de forma informal)

CAPÍTULO III. Investigación de Mercado

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Identificación del problema

De acuerdo a lo analizado en capítulos anteriores, es importante aclarar las oportunidades de la compañía, para crecer, mejorar o desarrollar nuevas unidades de negocios, una herramienta para detectar las condiciones del mercado (y las preferencias de su gente) es la investigación.

La investigación de mercado es “el esfuerzo para obtener y analizar la información sobre las necesidades, deseos, gustos, recursos, actitudes y comportamientos del público (consumidores actuales o potenciales) para orientar el desarrollo estratégico del negocio hacia nuevas oportunidades” (López Altamirano, 2004, págs. 13-15)

En el presente proyecto se expondrá una investigación de mercado con el fin de responder a las siguientes interrogantes: ¿La empresa tiene enfocado su público objetivo?, ¿Puede aumentar sus ingresos con la actividad actual?, ¿Puede incursionar en diferentes servicios?, ¿Se encuentra preparada para competir a mayor escala con los principales participantes de la industria?, ¿Reconoce los principales participantes de la industria?, ¿Cuáles son los medios óptimos para hacerse conocer?, todo esto se traducirá en los objetivos que se plantean posteriormente.

Como aporte al cumplimiento del objetivo proyecto, la elaboración de esta investigación representa la base para entender las operaciones del mercado y su economía.

3.1.2 Objetivos

▪ **Objetivo General:**

Determinar las características y preferencias de compra del segmento objetivo, a fin de identificar oportunidades para la empresa.

▪ **Objetivos específicos:**

- Identificar el comportamiento y las preferencias de compra de los consumidores de servicios de catering.
- Evaluar la percepción del consumidor sobre los servicios de catering existentes.
- Identificar clientes potenciales.
- Identificar los puntos fuertes y débiles en el proceso de servicio de la empresa.

- Identificar medios para la gestión de la marca.
- Identificar factores relevantes que se puedan insertar en la propuesta de servicio como un beneficio adicional ("*plus*").

3.1.3 Diseño de la Investigación

“Por diseño de investigación, se entiende la elección del enfoque de investigación para llevarla a cabo... puede ser exploratorio, descriptivo o causal” (López Altamirano, 2004, pág. 24).

Luego del planteamiento de objetivos, es necesario diseñar una investigación que arroje la información eficaz y oportuna para tomar decisiones, por ello se propone complementar la investigación “exploratoria” con una de tipo “concluyente - descriptiva”.

Investigación exploratoria: Se utiliza con el fin de examinar el problema del investigador para proporcionar conocimiento y entendimiento general de su naturaleza (Malhotra, 2004), en este proyecto la aplicación de investigación exploratoria servirá para identificar los requerimientos de las empresas guayaquileñas como clientes de los servicios de alimentación; siendo este segmento uno de los que deberá atender la compañía es importante definir sus exigencias de forma concreta.

El método que se utilizará es el de entrevistas a profundidad. Estas se realizarán a personas que estén encargadas de evaluar la calidad de servicios y beneficios que brindan a los colaboradores de compañías en la ciudad.

Investigación descriptiva: El fin es describir el problema de la investigación; a diferencia de la investigación exploratoria esta responde a una estructura más formal y menos flexible, su importancia en este estudio es determinar los sectores más atractivos del mercado a los que la empresa puede cubrir.

Los métodos a utilizar son: encuestas y datos por observación. Método de recolección de datos: entrevistas, encuesta y mystery shopper.

En el cuadro 3.13 se muestra la información resumida del diseño de investigación, en concordancia con los objetivos planteados anteriormente.

Cuadro 3.12 Datos para Investigación de Mercado

Método de recolección de datos	Marco muestral	Instrumento de investigación
Entrevistas a profundidad	Gerentes, jefes, coordinadores del área de recursos humanos de empresas en Guayaquil que se encarguen de evaluar los servicios otorgados a sus colaboradores.	Formulario de preguntas a expertos
Encuestas	Población Económicamente activa de un nivel socioeconómico medio – alto, que hacen uso de servicios de alimentación para eventos ocasionales y/o disponen o requieren un servicio de alimentación continuo en jornada laboral. Edad comprendida entre: 20 y 64 años. Habitantes de la Ciudad de Guayaquil	Formulario de Encuesta
Mystery Shopper	Empresas con mayor posicionamiento que provean el servicio de catering.	Observación

Fuente: Adaptado por la autora.

Cuadro 3.13 Objetivos vs. Diseño de la Investigación

General	Específicos	Tipos de Investigación	Tipo de Datos	Fuente de Información	
Determinar las características y preferencias de compra del segmento objetivo a fin de identificar oportunidades para la empresa.	Identificar el comportamiento y las preferencias de compra de los consumidores de servicios de catering.	Exploratoria y Concluyente	Cualitativos-Cuantitativo	Primaria	Encuesta y entrevista a profundidad
	Evaluar la percepción del consumidor sobre los servicios de catering existentes.		Cualitativos-Cuantitativo		Encuesta, entrevista a profundidad y mystery shopper
	Identificar clientes potenciales.		Cualitativos-Cuantitativo		Encuesta y entrevista a profundidad
	Identificar los puntos fuertes y débiles en el proceso de venta del servicio.		Cualitativos		Mystery shopper
	Identificar medios para la gestión de la marca.		Cualitativos-Cuantitativo		Encuesta y entrevista a profundidad
	Identificar factores relevantes que se puedan insertar en la propuesta de servicio como un beneficio adicional ("plus").		Cualitativos-Cuantitativo		Encuesta y entrevista a profundidad

Fuente: Adaptado por la autora.

3.2 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

3.2.1 Entrevistas a profundidad

Se elaboran de manera personal recabando opiniones de los entrevistados, en este caso se utilizó una entrevista semiestructurada, ya que el fin del investigador es cubrir temas de interés para la investigación que han sido previamente definidos. La entrevista se dividió en las siguientes secciones:

Tema 1: Opinión sobre una buena alimentación

Tema 2: Descripción sobre las políticas de alimentación para sus empleados.

Tema 3: Descripción de requerimientos y facilidades para alimentación. Servicio ideal

3.2.1.1 Selección de los entrevistados

En este punto hay que hacer hincapié en el marco muestral que se entrevistará: “personas que evalúan los servicios que se otorgan a los trabajadores de una empresa”; si bien en muchos de los casos los entrevistados no son quienes toman la decisión de contratar o prescindir de un servicio, son influyentes en los resultados.

Para el proyecto se ha definido que las empresas a entrevistar deberán ser variadas en tamaño, forma y actividad; esto como pauta para analizar situaciones y conflictos diferentes en las empresas referentes a la selección de proveedores y de necesidades alimenticias, así el investigador propone:

1. Identificar empresas en distintos sectores de la ciudad.
2. Identificar empresas de distintos tamaños y sector económico.

Perfil de entrevistados:

Cuadro 3.14 Perfil de entrevistados

	ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3
Empresa:	SabMiller – Cervecería Nacional	Grupo Wong – Reybampac Plásticos	Corpserviplus - Plus Services
Tamaño:	Grande	Grande	Grande
Nombre:	Sandra Naranjo H.	Tanya León B.	Jenny Villacrés
Cargo:	Jefe de Beneficios y Servicios	Jefe de desarrollo y compensaciones	Trabajadora Social
Título (s):	Economista	Psicóloga	Licenciada
Descripción empresa:	CN es parte del grupo SabMiller (desde el 2005) una de las mayores firmas cerveceras a nivel mundial.	Es la división de Plásticos del Holding La Favorita (grupo Wong), está certificada bajo	Brinda servicios de Contact Center a empresas como: Claro, Banco de Guayaquil,

	Elabora bebidas a base de malta.	SGC según norma ISO 9002.	Mabe, etc.	
	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7
Empresa:	Acero Comercial Ecuatoriano S.A.	Carseg S.A. - Hunter	AIPOC	Coco Express – Dosyler
Tamaño:	Mediana	Mediana	Mediana	Pequeña
Nombre:	Paulina Peralta	Victoria Collahuazo	Johanna Matute P.	Carolina Rojas R.
Cargo:	Jefe de Desarrollo Humano	Licenciada	Jefe de Recursos Humanos y sistemas	Jefe de Recursos Humanos
Título (s):	Ingeniera Comercial Máster en RRHH y Desarrollo Organizacional	Trabajadora Social	Analista de Sistema	Economista Diplomada Superior en Contaduría Pública y Finanzas
Descripción empresa:	Ofrece soluciones para la industria en general, petrolera y minería con marcas de renombre mundial.	Servicio de rastreo y ubicación de vehículos y demás activos de riesgo.	Asesora de impuestos	Franquicia brasileña que está en Ecuador desde el 2003, ofrece productos a base de coco.

Fuente: Elaborado por la autora.

3.2.1.2 Análisis e interpretación de resultados

Características de la alimentación actual:

1. Existen 2 formas de medir la satisfacción de los colaboradores referente a la alimentación: para el personal administrativo u oficinistas la satisfacción está dada por la variedad de platos y por la calidad de los alimentos; para las personas que realizan actividades operativas predomina el factor cantidad (porción).
2. Los componentes más frecuentes en una dieta diaria son grasas y carbohidratos.
3. Del total de entrevistados, cinco personas indicaron que la mayor parte de sus colaboradores prefieren consumir comida típica (casera).
4. Las empresas que actualmente cuentan con un proveedor de alimentos revisan el menú con al menos una semana de anticipación, asegurando que exista variedad acorde al segmento de trabajadores.
5. Todos los entrevistados indicaron conocer el lugar en dónde acuden sus colaboradores.

6. El total de las empresas que se seleccionaron para la entrevista disponen de un bar, comedor o cafetería en sus instalaciones. Los colaboradores cuentan de al menos 30 minutos para servirse los alimentos.

Empresas que disponen de un servicio de catering

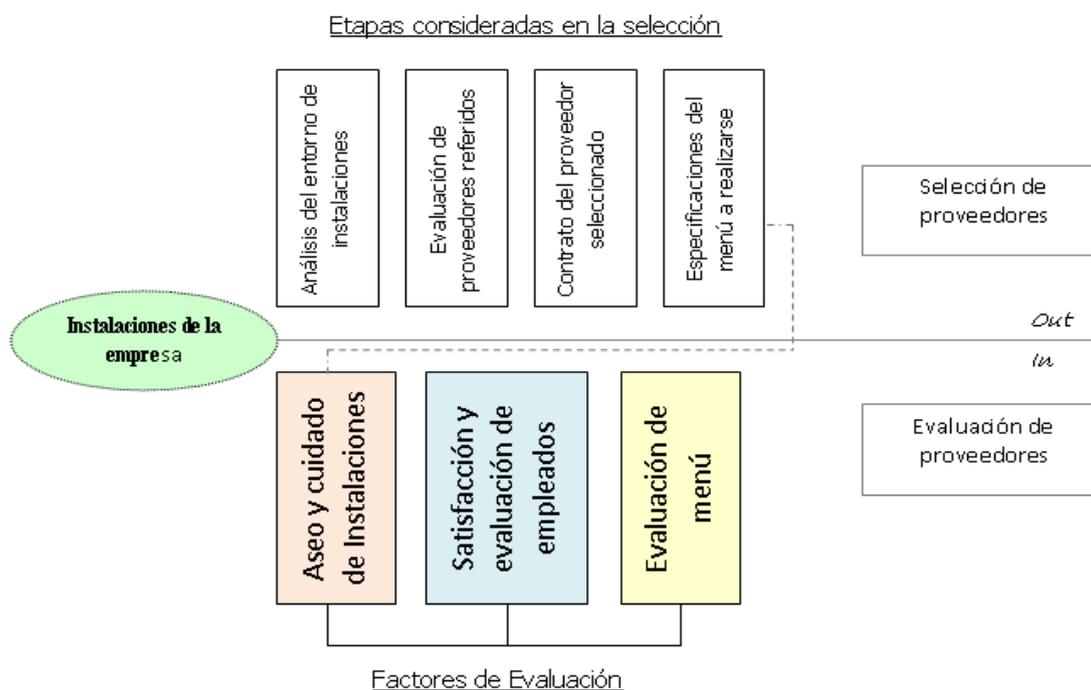
1. En la actualidad tres de las siete empresas entrevistadas cuentan con servicio de alimentación formal, dos de estas empresas son de tamaño grande y cubren el 100% del costo de los alimentos.

2. La selección de proveedores se realiza mediante una evaluación de necesidades y entorno, en esta fase es determinante incorporar al proceso evaluativo a referidos y propuestas que reciba la empresa.

3. Las empresas que se encuentran en zonas industriales disponen un lugar en sus instalaciones como “cafetería” para la elaboración de los alimentos *in-house*.

4. El proceso que siguen las empresas para la selección, evaluación o renovación de contrato de los proveedores es concreto, en la siguiente gráfica se resumen dos escenarios posibles:

Gráfico 3.6 Factores determinantes de la selección y evaluación de proveedores



Fuente: Elaborado por la autora.

5. Para los encargados de evaluar los servicios corporativos que entrega una compañía a sus colaboradores es determinante que un proveedor mantenga la calidad de sus productos, la higiene en las instalaciones y sea puntual en la entrega del

producto. Las certificaciones que tenga un proveedor son consideradas en la evaluación.

Posibilidades de contratar un proveedor fijo

1. Las tres cuartas partes de empresas entrevistadas dentro de sus planes a futuro incluyen la posibilidad de contratar un proveedor o dar el bar a concesión; esto último implica que se el costo lo asuma el colaborador cuando la jornada sea parcial.

2. Existen probabilidades de que las empresas que no disponen de un servicio de alimentación a más de contratar los servicios cofinancien el costo del almuerzo desde un 50%.

3. Empresas que comparten instalaciones (edificios) ven dificultad en que el servicio de *catering* se sirva en la cafetería disponible debido a los olores que emanan los alimentos, factor que puede ser puntualizado por la administración del edificio, por lo que sostienen la idea de que el proveedor envíe servidos los alimentos.

4. Dentro de las propuestas de menú debe considerarse una opción de “dieta”. Deben existir al menos 2 propuestas de menú para servirse a diario.

5. En dos de las empresas seleccionadas existe una problemática común: al no disponer de un proveedor formal, sus colaboradores corren el riesgo de no encontrar almuerzos a una hora determinada en los restaurantes que acuden con más frecuencia. De ahí surge el consumo de alimentos poco saludables y como consecuencia malos hábitos alimenticios.

Factores relevantes

- En términos generales las empresas buscan el bienestar integral de sus trabajadores, por lo que motivan a sus aliados estratégicos a crear propuestas que satisfagan en gran medida sus exigencias. En servicios el rol del proveedor es susceptible al estado anímico de los clientes, más aun cuándo se lo ofrece a personas que cumplen con una jornada laboral extensa; el tiempo que dedican para servirse los alimentos es importante en el trajín diario.

- Si bien las empresas que contratan servicios de alimentación monitorean el trabajo de sus proveedores, son éstos los más interesados y llamados a evaluar la satisfacción de sus comensales, se ha sugerido que esta auditoría se realice cada 3 o 6 meses.

- Existen empresas que no mantienen una relación fija con los proveedores de alimentación para eventos en particular, en algunos casos se adquieren los servicios de referidos por lo que existe rotación en la adquisición del servicio.

La contratación de un servicio de alimentos requiere de un proceso cuidadoso, lo que se traduce en exigencias y estándares de cumplimiento altos para el proveedor. A continuación se presenta un resumen de los hallazgos de la investigación:

Cuadro 3.15 Resumen de entrevistas

Factores consultados	Tamaño de empresas entrevistadas		
	Pequeña	Mediana	Grande
<i>Características de la alimentación actual (evaluación)</i>	Los trabajadores asisten a un comedor casero BUENA	Falta variedad del menú en los lugares disponibles BUENA	Predomina el usuario enfocado en la cantidad de las porciones. Es difícil evaluar la satisfacción de todos. BUENA
<i>Empresas que disponen con servicio de catering</i>	No	1 de 3 evaluadas	2 de 3 evaluadas
<i>Factores evaluados para la selección/ cambio de proveedor de alimentos</i>	Precio Variedad y sabor de los alimentos	Precio Variedad y sabor de los alimentos Aseo Referencias	Precio Variedad y sabor de los alimentos Aseo Referencias o certificaciones Buena imagen de las instalaciones.
<i>Interés en contratar un nuevo proveedor</i>	No, por ahora (1/1)	Si, a futuro: 2/3 Ya dispone (1/3)	Si, a futuro: 1/3
<i>Intereses corporativos</i>	Procurar que la alimentación no afecte negativamente en el rendimiento laboral	Se considera de forma especial la comodidad para el trabajador para la alimentación	Mejorar los servicios existentes para motivar un mayor rendimiento laboral, es decir satisfacción del empleado.

Fuente: Elaborado por la autora.

3.2.2 Encuesta

El formulario que se utilizó para la encuesta está compuesto por 15 preguntas estructuradas de temas generales a particulares, garantizando descubrir a dos tipos de consumidores puntuales a los que va dirigida la empresa:

1. Personas que buscan servicios de alimentación en ocasiones particulares.
2. Personas que cuentan o requieren de un servicio de alimentación continuo, especialmente en horas laborales.

La selección de los encuestados se la ha realizado mediante un muestreo probabilístico por conglomerados, mismo que consiste en dividir la muestra por grupos homogéneos a los que se les realiza un muestreo aleatorio; en el muestreo probabilístico cada individuo tiene las mismas posibilidades de ser parte de la muestra, la cual está formada por un fenómeno de azar (Miquel, *et al*, 1997).

3.2.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que serán incluidos en la encuesta, con el fin de determinar las características y preferencias de compra de los usuarios de servicios de alimentación. La muestra se determinará a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Dónde:

n: Muestra

p: proporción estimada de éxitos

q: proporción estimada de fracaso

E: precisión o margen de error

Datos para el cálculo de la muestra:

Selección del público a encuestar:

Habitantes de la Provincia del Guayas: 3'645.483

Habitantes del cantón Guayaquil: 2'350.915

Población Urbana (Guayaquil): 2'278.691

Población Económicamente Activa Guayaquil (PEA-): 989.644

PEA objetivo (84% => *Edad: 20 a 64 años de ocupados*): 831.300. *Siendo la población mayor a 100.000 la muestra será calculada mediante formula de población infinita.*

- p: probabilidad a favor 50%
- q: probabilidad en contra 50%
- D: margen de error calculado 0,05
- Z: 1.96 al tener un nivel de confianza de 95% y β : 0.05 al tener un nivel de precisión del 95%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = 384,16$$

$$n \approx 384$$

3.2.4 Análisis e Interpretación de resultados

De acuerdo al formulario utilizado para la encuesta, los resultados son los siguientes:

1. ¿En los últimos 3 meses ha solicitado servicio de alimentación para un evento personal?

El 43,7% de los encuestados indicó que sí había utilizado el servicio de catering para eventos personales; el 66% corresponde al sexo femenino. Las personas que indicaron tener de 31 a 35 años son los usuarios más frecuentes de este tipo de servicios, seguidos por las personas de edades entre 26 y 30 años, tal como se muestra en el cuadro a continuación.

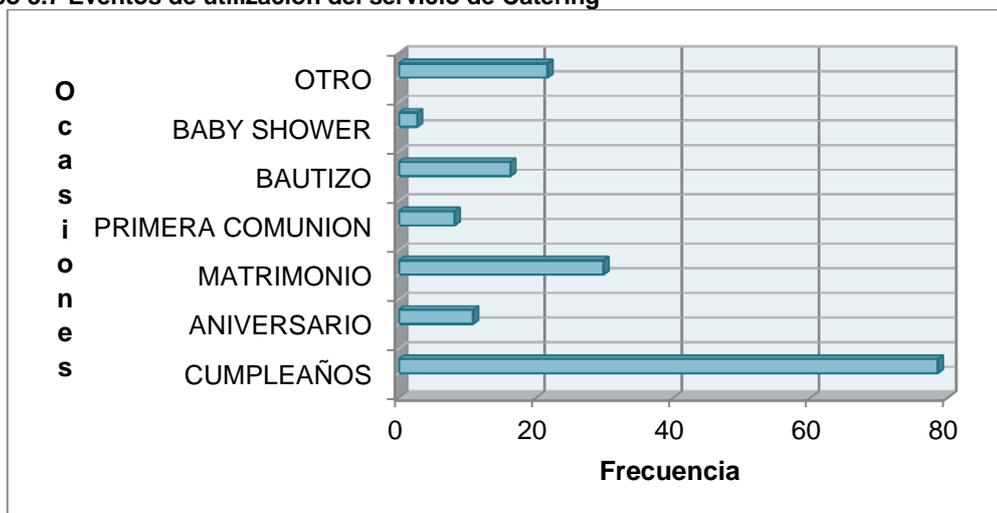
Cuadro 3.16 Consumo de servicio de catering vs. edad de usuarios

		EDAD						Total	
		20 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	MAS DE 45		
SERVICIO CATERING	No	70	45	44	19	11	19	208	
	Si	28	33	53	19	14	22	168	
TOTAL		98	78	97	38	24	41	376	
Fuente: Elaborado por la autora								NR EDAD	8
Base: 384 encuestas								TOTAL	384

2. ¿En qué ocasiones ha solicitado con mayor frecuencia el servicio de catering?

El porcentaje más alto en la contratación de un servicio de *catering* para eventos se da en cumpleaños (47%), seguido por matrimonios con un 18%, en la opción "otros" los encuestados indicaban: reuniones con compañeros de trabajo, graduación, bienvenida o despedida de extranjeros (reuniones de amigos), renovación de votos, navidad y fin de año.

Gráfico 3.7 Eventos de utilización del servicio de Catering



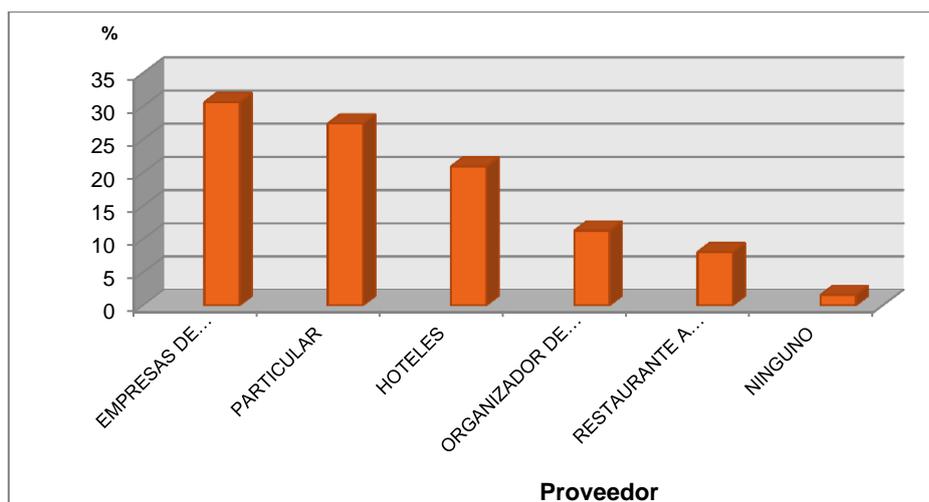
Fuente: Elaborado por la autora

Base: 168 encuestas

3. ¿Cuándo ha necesitado del servicio usted ha solicitado a: Hoteles, organizador de eventos, empresas de catering, una persona que elabora comida en su hogar, solicita comida a domicilio a restaurantes?

El 31% de las personas que han organizado eventos personales recurrieron a empresas de catering, el 27% solicitó ayuda a “particulares” y a “hoteles” el 21%. A continuación se analiza cada opción presentada a los encuestados.

Gráfico 3.8 Proveedores del servicio



Fuente: Elaborado por la autora.

Base: 168 encuestas.

A continuación se analizan los resultados de cada opción planteada en la encuesta:

Empresas de catering y Organizadores de eventos:

Analizando esta opción se detectó que: el 42,11% de las personas que seleccionaron la opción “empresas de *catering*” indicó no recordar el nombre de la empresa, mientras que el 36,84% señaló como empresa de catering a salones y organizadores de eventos, los mencionados con mayor frecuencia fueron: “El manantial”, “Romance”, “Gino’s eventos”, “Salones y eventos Mall del Sol”, “Señorial” y “Sole bambú”, entre otros. En la misma opción, las empresas de catering que se pudieron detectar son: “Zafiro”, “Eventos y Complementos”, “Plato y Copa”, “Barloevento”.

Particular: personas que elaboran alimentos en su hogar “informalmente”: El 45,45% de los encuestados indicó que recordaba el nombre de su proveedor.

Hotel: En cuanto a la alternativa “hotel”, el 25% de los encuestados indicó que el Hotel Oro Verde les había suministrado el servicio de alimentación en eventos personales, seguido por el Hotel Unipark con un 20%, el porcentaje más bajo lo obtuvo el Hotel Sol de Oriente con 9,52%, mientras que un 4,76% no indicó el nombre del hotel.

4. Califique los siguientes factores que inciden al seleccionar su proveedor de catering al momento de elaborar sus eventos personales, siendo uno más importante y seis menos importantes.

Las respuestas otorgadas por los encuestados indican el orden de factores que ellos (clientes) analizan al momento de seleccionar a su proveedor de *catering*, es decir, cuáles son las causas más influyentes para tomar la decisión. Se solicitó a los encuestados otorguen a cada atributo una valoración que iba del 1 al 5, considerando además que los atributos valorados con uno eran más importantes que los valorados con 5, los resultados se presentan a continuación:

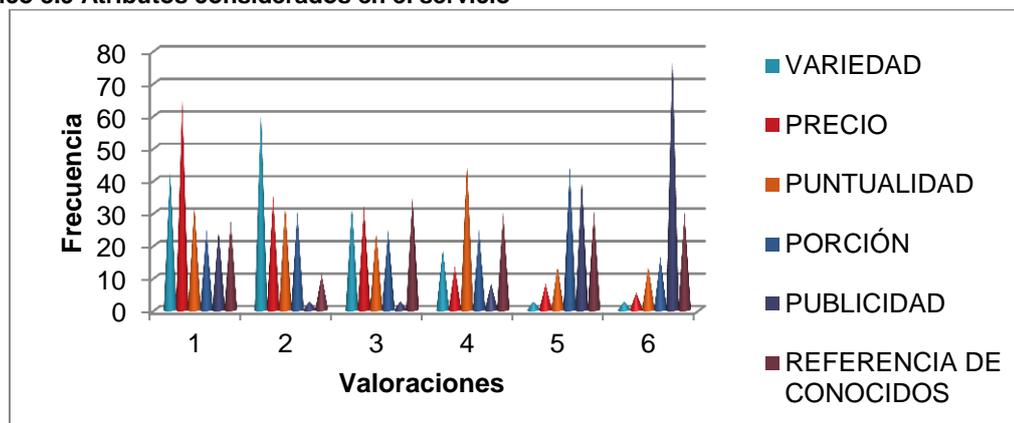
Cuadro 3.17 Atributos considerados en el servicio - Valoración

Valoración	Factor
Muy influyente	1 - Precio: acorde al evento, cantidad solicitada, etc. 2 - Variedad: en relación al menú ofertado. 3 - Referencias de conocidos: en base a experiencias pasadas. 4 - Puntualidad: analizada desde la etapa de negociación. Porción: se considera la capacidad del proveedor para cubrir platos faltantes no solicitados, se basa en experiencias pasadas o referencias.
Menos influyente	6 - Publicidad: en medios convencionales.

Fuente: Elaborado por la autora.

Base: 162 encuestas.

Gráfico 3.9 Atributos considerados en el servicio



Fuente: Elaborado por la autora.

Base: 162 encuestas.

En el caso particular de las opciones “referencias de conocidos” y “publicidad”, los encuestados indicaron que estos factores influyen aún más cuando se va a contratar por primera vez el servicio.

5. Cuando ha necesitado el servicio de catering para eventos personales por lo general Ud.: *(indique máximo 2 opciones que solicita a su proveedor)*

PLATF: Solicita únicamente el plato fuerte

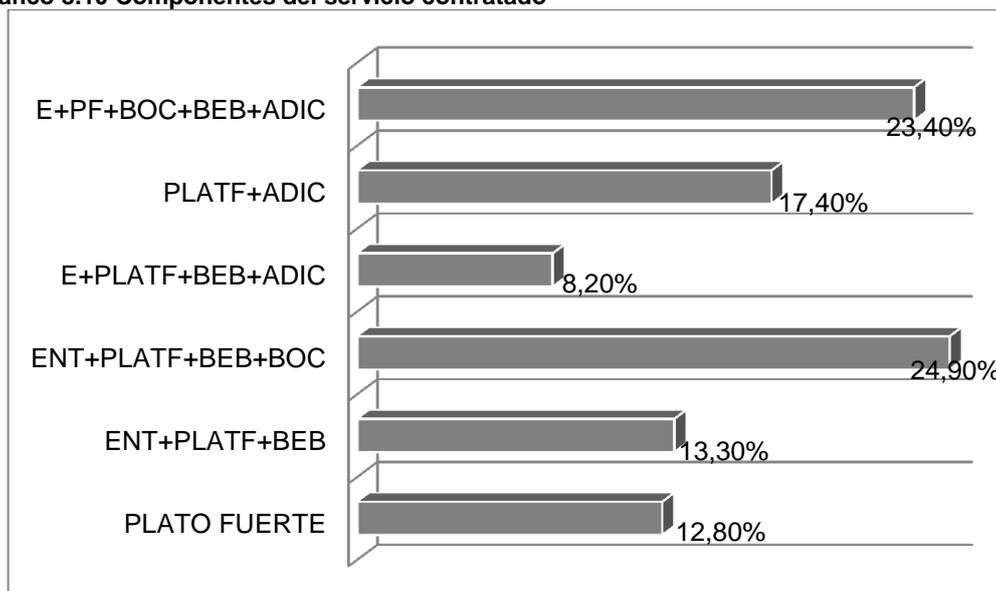
E+PLATF+BEB: Solicita entrada, plato fuerte y bebidas

E+PLATF+BOB+BEB: Solicita entrada, plato fuerte, bocaditos y bebidas

ADIC: Adicional solicita mantelería, cristalería, saleros, etc.

El 24, 9% de los encuestados señaló que solicitaban “Entrada, plato fuerte, bebidas y bocaditos” para sus eventos personales, mientras que el 23,4% seleccionó la opción que contiene “Entrada, plato fuerte, bebidas, bocaditos y adicionales”, la alternativa que se solicita con menor frecuencia es la de “Entrada, plato fuerte, bebidas y adicionales”

Gráfico 3.10 Componentes del servicio contratado



Fuente: Elaborado por la autora.

Base: 162 encuestas.

6. De acuerdo al último servicio de *Catering* que recibió para un evento personal, usted estuvo: **Muy satisfecho, satisfecho o poco satisfecho.**

De acuerdo al último servicio recibido los encuestados aseguraron estar satisfechos, en relación a los siguientes factores:

- Puntualidad de Entrega: 47,5%
- Calidad recibida vs. Precio: 51,7%
- Agilidad de servicio: 56.9%
- Presentación de platos: 50%

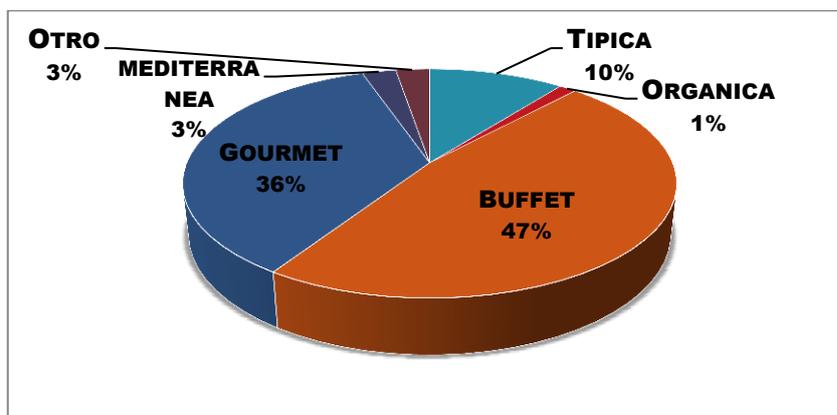
Esta pregunta fue contestada por 162 personas.

7. ¿Qué tipo de comida le gustaría consumir en eventos sociales?

El 47% de los encuestados aseguró que en sus eventos les gustaría consumir una comida tipo *buffet*, lo que implica varias opciones de menú con la particularidad de ser un autoservicio o *self-service*. El 36% de las personas encuestadas indicó que les gustaría una comida al estilo *gourmet*, el término es acuñado a una persona entendida en gastronomía¹³, por lo consiguiente en este tipo de comida se destacan tres factores: ingredientes exquisitos (de buena calidad), habilidad en la preparación y una presentación refinada de los platillos. Al 10% de los encuestados les gustaría consumir en eventos personales comida típica del país.

¹³ Significado otorgado por la RAE. Ver: <http://lema.rae.es/drae/?val=gourmet>

Gráfico 3.11 Menú en eventos sociales

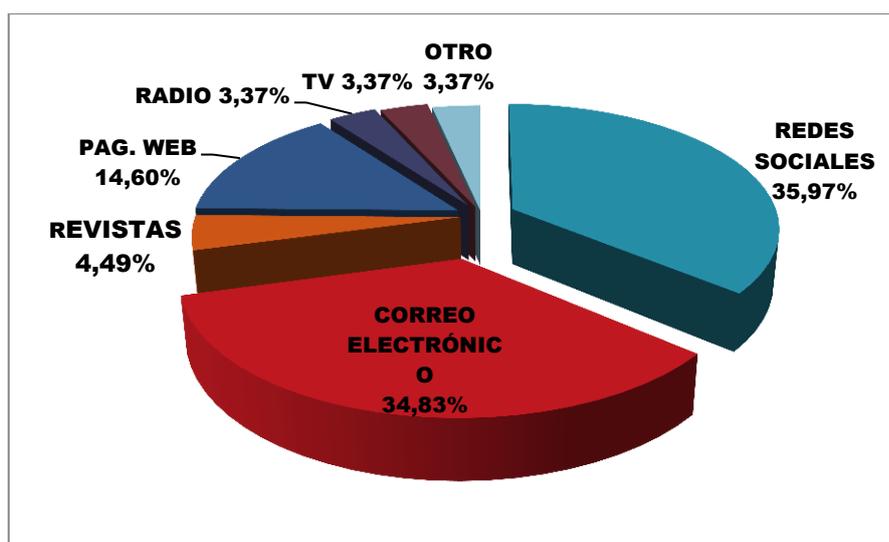


Fuente: Elaborado por la autora.
Base: 165 encuesta.

8. Seleccione los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia para recibir información de este tipo de servicios (*catering para eventos*). (Seleccione máximo 2 opciones)

El 34,83% de los encuestados aseguró que el correo electrónico es el medio más efectivo para recibir información sobre este tipo de servicios, mientras que el 35,97% seleccionó la opción “redes sociales”, las más utilizadas son: Facebook y Twitter con el 39% y 33% respectivamente.

Gráfico 3.12 Medios de comunicación más utilizados



Fuente: Elaborado por la autora.
Base: 162 encuestas.

9. ¿Qué tipo de comida consume a diario en el almuerzo?

El 76% aseguró que consume comida típica, mientras que el 18% de encuestados indicó que a diario almuerza comida light, el 2% mencionó almorzar comida gourmet.

Gracias a la variedad de climas, se pueden recolectar de ríos, mar y tierra productos alimenticios de ahí que el Ecuador cuente con una extensa propuesta gastronómica a lo largo de sus 4 regiones y 24 provincias. En la actualidad la gastronomía típica es demandada por propios y extranjeros, posicionándose social y culturalmente, definiendo además tendencias en el sector de alimentos y bebidas (Horitzo Grup, 2013).

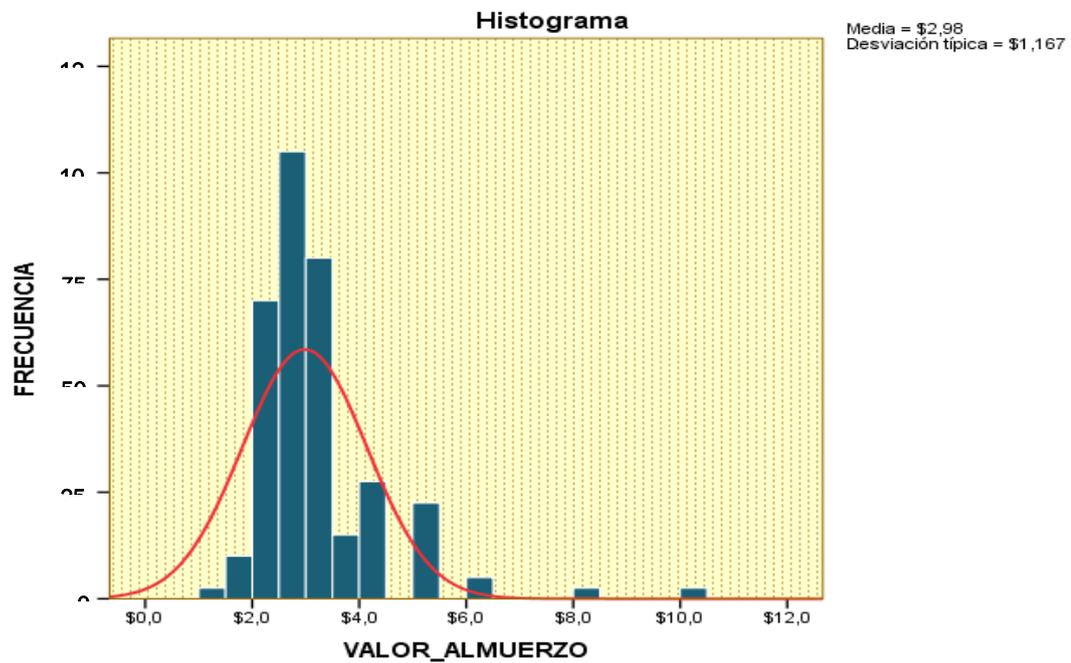
10. En horas laborales usted almuerza en: *Instalaciones de la empresa, restaurantes/bares cerca a la empresa, Lleva sus alimentos preparados desde casa, Acude a su casa o a la de un familiar, Otro lugar (mencione).*

El 39% de los encuestados consumen el almuerzo en restaurantes y bares cerca d sus lugares de trabajo, el 35% en instalaciones de la empresa (servicio ofrecido por la misma) y el 14% lleva sus alimentos preparados desde casa, el porcentaje restante acude a casa de un familiar.

11. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a cancelar por un almuerzo a diario?

En promedio la capacidad de pago de un individuo para un almuerzo diario es \$2,90, de acuerdo a las respuestas indicadas por los encuestados el valor máximo que pagarían por un almuerzo es de \$10. La desviación típica resultante fue de \$1,17 lo que implica que en promedio una persona estaría dispuesta a pagar por un almuerzo, mínimo \$1,81 máximo \$4,15.

Gráfico 3.13 Costo del almuerzo diario

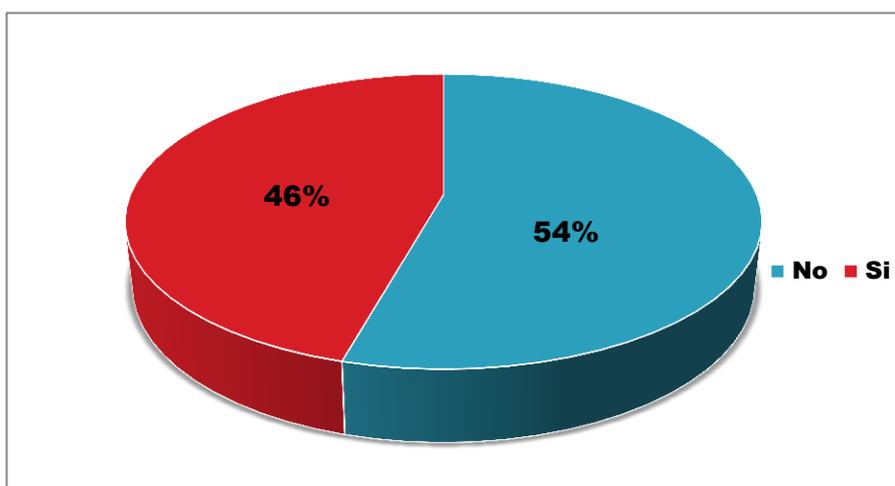


Fuente: Elaborado por la autora.

Base: 318 encuestas

12. ¿La empresa donde usted labora cuenta con servicio de alimentación para sus colaboradores?

Gráfico 3.14 Servicio de catering en oficinas



Fuente: Elaborado por la autora.

Base: 384 encuestas

13. ¿Le gustaría que ofrecieran el servicio de alimentación en las instalaciones de su compañía?

El 51% de los encuestados que en la pregunta anterior señalaron que no disponían de un servicio de alimentación en sus empresas indicó estar totalmente de acuerdo en que se ofrezca este servicio, existe un 12% de estos encuestados que están en parcial desacuerdo con esta idea y un 25% en parcial acuerdo.

14. ¿Cuál es su presupuesto mensual para alimentación personal?

En promedio una persona asigna \$98 dólares mensualmente en alimentación personal.

Resumen:

- El mercado guayaquileño solicita con mayor frecuencia el servicio de catering en eventos como: cumpleaños y matrimonios, en su mayoría esta asistencia es requerida a empresas conocidas que proponen un conjunto de opciones incluido el alquiler del lugar del evento; algo notorio en esta categoría (*catering* para eventos sociales) es que las personas tienden a confundir el concepto de *catering* y de “organizadores de evento”, esto genera que los consumidores no recuerden el nombre de su proveedor de eventos.

- Es destacable también, la aceptación de los encuestados por adquirir un menú para sus eventos sociales que presente varias alternativas, en la encuesta se le ha catalogado como *buffet*. En términos generales el sector de catering y de organización de eventos en la ciudad ha elaborado una buena tarea ya que los consumidores aseguran estar “satisfechos”, estos usuarios indicaron además que los medios más efectivos para recibir información de servicios de esta índole serían correo electrónico y redes sociales.

- Por otro lado existe una alta demanda no cubierta en relación a servicios de alimentación continua que ofrecen las empresas como beneficios a sus empleados, aproximadamente un 53%.

3.2.3 Técnica de Observación – *Mystery Shopper*

La observación es una técnica que permite al investigador registrar características o patrones de comportamiento de los individuos en una situación determinada, puede ser cualitativa o cuantitativa (Miquel & et.al, 1997). Para el proyecto se utilizó la observación con metodología cualitativa y proceso estructurado; debido a que el problema fue definido previamente.

La herramienta utilizada es la compra misteriosa (*Mystery shopper*), consiste en la simulación de una compra con el fin de obtener la información necesaria para completar el instrumento de evaluación (formulario), el comprador u observador califica en base a su experiencia de compra los aspectos sensoriales definidos en cada ítem.

Muestra: Para contrastar el servicio de alimentación en las categorías “*catering* industrial - empresas” y “*catering* de eventos sociales”, se determinó analizar el servicio de seis empresas, tres de cada categoría.

La información arrojada por la investigación fue analizada para identificar estrategias comerciales y el servicio de atención al cliente que brinda la competencia. Los parámetros de evaluación son los siguientes:

- **Atención al cliente:** Es la forma en que el establecimiento asiste al cliente en el proceso de compra.
- **Infraestructura / ambiente:** Se evalúa la presentación del lugar en que se desarrolla la compra.
- **Políticas de pago:** Se evalúa si existe una comunicación clara de las formas de pago en un contacto inicial con el cliente.
- **Motivación a la compra:** Se evalúa la gestión de venta del personal de contacto.
- **Propuesta del servicio:** Se evalúa las opciones que presentan en el menú las empresas de catering.

La calificación asignada a cada parámetro es resultante del promedio de las calificaciones fijadas a cada factor por medio de una escala de Likert, siendo cinco la valoración otorgada a una experiencia totalmente positiva (excelente) y uno a la experiencia de compra negativa (muy malo).

El cuadro 18 contiene los resultados de la evaluación y el cuadro 19 las variables a consideradas en cada parámetro.

Cuadro 3.18 Evaluación en la observación. Formulario

No. empresas:	6		Situación:	Cotización	
Parámetros de calificación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
	5,00 a 5,99	4,00 a 4,99	3,00 a 3,99	2,00 a 2,99	1,00 a 1,99
Atención al cliente		4.25			
Infraestructura/ Ambiente			3.72		
Políticas de pago				2.33	
Motivación a la compra			3.57		
Propuesta de servicio			3.13		

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro 3.19 Evaluación en la observación. Factores

Parámetro	Factores
Atención al cliente	Bienvenida en la recepción o atención inmediata al ingresar a la empresa.
	Tiempo de espera para ser atendido; si la espera es de 2 a 4 minutos y existe personal desocupado se calificará como malo (1).
	Muestras de amabilidad, cortesía y predisposición.
	Capacidad de escuchar atentamente para identificar necesidades.
	Nivel de conocimiento de los servicios.
Infraestructura / Ambiente	Estado de la fachada y rotulación exterior
	Facilidad de acceso y señalización
	Limpieza y orden en el punto de venta
	Climatización agradable (temperatura e iluminación)
	Ambientación de eventos expuestos en el punto de venta
	Espacios definidos que permiten una buena circulación
	Elementos poco agradables
	Información disponible
El personal utiliza correctamente el uniforme	
Políticas de pago	Se indica en la negociación las formas y condiciones de pago que maneja la empresa
	Se informa al cliente los descuentos o promociones del servicio
	La empresa recuerda a sus clientes la proximidad de su pago
Convencimiento a la compra	Argumentos de venta correctos
	Tratamiento de objeciones adecuado
	Exposición de varias opciones de servicio
	Iniciativa por recrear o ajustar un paquete de eventos acorde a lo que necesita el cliente
	Presentación de servicios adicionales
	Cierre y despedida correcto
	Seguimiento del cliente: en caso de no cerrar la negociación, ¿existen formas para dar seguimiento al cliente?
Propuesta de servicio	Variedad en las opciones
	Es posible que la empresa se haga cargo de todo el evento
	La empresa ofrece opciones de montaje y desmontaje de escenografía en caso de no ser dentro de las instalaciones
	Ofrece degustación previa al evento

Fuente: Elaborado por la autora.

3.2.4 Análisis e Interpretación de resultados

1. El parámetro “políticas de pago” obtuvo el promedio más bajo, esto en la etapa de negociación es deficiente en ambas categorías de servicio (para eventos e industrial); en primera instancia no se manejan temas de pagos y un sistema de cobranzas, existen pocos descuentos y promociones de acuerdo a lo indicado por los vendedores.

2. En la propuesta de servicio es notoria la diferencia entre las empresas que atienden a oficinas (industriales) y al segmento de los servicios ocasionales; especialmente en la capacidad que existe para que la empresa pueda hacerse cargo de un solo evento (caso supuesto: aniversario corporativo). En el caso de las primeras, rechazan contratos para un solo evento porque sus servicios son ofrecidos de forma continua, en el caso de las segundas el limitante es el número de invitados al evento pero pueden hacerse cargo del mismo.

3. En cuanto a infraestructura / ambiente las empresas que se dedican a *catering* industrial invierten poco en el diseño de sus instalaciones recreando eventos y en la gestión de su marca; otro factor evidenciado es la falta de administración de los portales web que no son una ayuda para encontrar sus servicios de forma ágil.

4. El factor que mejor puntuación obtuvo fue el de Atención al cliente, en este no existen diferencias notorias entre las categorías.

3.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Las empresas de *catering* deben especializar sus propuestas alimenticias de tal forma satisfagan las necesidades de los consumidores. Los segmentos estudiados presentaron diferencias notorias:

Las empresas que solicitan el servicio de “alimentación diaria”, prefieren comida típica, casera, baja en grasa y exigen variedad. Dentro de estas empresas existen dos segmentos de consumidores; el primero: personal de oficina o administrativo que prioriza la calidad de los alimentos, el segundo: personal obrero que prioriza la cantidad de las raciones, tratar de equilibrar ambos factores para complacer a la mayoría de los empleados se torna una batalla para quienes contratan, supervisan y coordinan el servicio.

Cada empresa usuaria establece en sus políticas internas la forma en que se cancelarán los costos del servicio de alimentación, así pues, existen dos posibles escenarios: primero cuándo los costos son asumidos por la compañía (ciento por

ciento) como un beneficio para sus empleados, o cuando se costea este rubro de forma mixta, cierto porcentaje el empleado y el restante el empleador.

Por otro lado, los clientes que solicitan el servicio de *catering* de forma ocasional recurren en su gran mayoría a las empresas organizadoras de eventos, que ofrecen a más del *catering*, el alquiler del local y servicios complementarios. Existe una tendencia notable de que los clientes buscan un servicio integral con todas las comodidades; a diferencia de las empresas usuarias que solicitan servicios continuos estos tienen menos complicaciones a la hora de escoger el menú ya que depende de los gustos y preferencias del anfitrión del evento.

El precio y la variedad de opciones son los factores más considerados para la selección de un proveedor, estas dos variables se complementan ya que el cliente es el encargado de costear su evento, por ende selecciona la mejor opción que el mercado le ofrece. La forma más confiable de recurrir a un proveedor por primera vez es a través de referidos.

La diferencia principal entre estos dos segmentos es que mientras las empresas buscan calidad, cantidad y opciones saludables, los otros clientes -ocasionales- buscan propuestas de servicio nuevas como *buffet* (varias opciones con una metodología de servicio diferente a la convencional).

2. En términos generales se puede indicar que los servicios existentes están cumpliendo con las expectativas de los clientes, sin embargo estas empresas deben implementar mejoras para ofrecer un servicio integral indiferente del segmento al que atienda. Hasta el momento no es notoria una característica diferenciadora de este servicio, incluso existe deficiencia para que el consumidor recuerde las marcas del medio.

3. La investigación mostró además que el 51% de encuestados que no cuentan con un servicio de alimentación en horas laborales, están de acuerdo con la implementación de este servicio en sus trabajos. El personal encargado de la gestión del talento humano de las empresas entrevistadas indicó que la implementación de este servicio constituye un beneficio para los empleados, pero son los directivos quienes evalúan las alternativas y seleccionan la que agregue más valor al servicio.

4. El proceso de comercialización y servicio es variable acorde al segmento que se atiende, en el caso de eventos ocasionales, los provisosores del *catering* son más cuidadosos con la decoración de sus instalaciones y detalles que den fe de su gestión, mientras que los provisosores de *catering* industrial gestionan su marca de forma distinta, basada en relaciones con la empresa cliente, y las pruebas de su trabajo son

generalmente fotografías de los platillos que conforman el menú acompañado de una buena referencia.

5. Como conclusión, las empresas que desean contratar un proveedor de *catering* buscan un aliado para buscar la forma de complacer al conglomerado de trabajadores lo más que se pueda, es importante crear y alimentar una red de usuarios finales para que puedan transmitir su grado de satisfacción en cuanto al servicio y exponerla ante la empresa cliente.

CAPÍTULO IV. Plan estratégico y acciones de marketing

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el 7% de ventas en la línea de servicio “almuerzos diarios” al término del año 2015.
- Insertar dos nuevos servicios a la oferta de la empresa en el año 2015.
- Generar el 5% de notoriedad de marca en el sector de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del 2016.

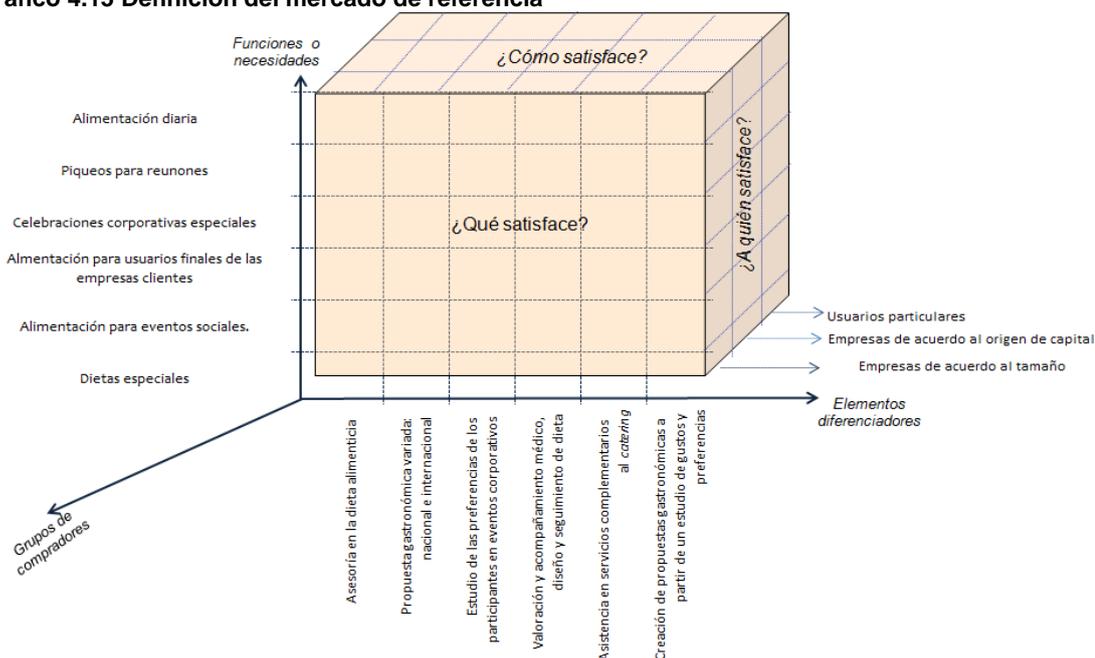
4.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo a Lambin (2003) para segmentar de manera óptima el mercado, se debe identificar las variables macro y micro que se presenten entorno al mercado. La macro segmentación desde la perspectiva del comprador y no del productor, mientras que la micro segmentación identifica los grupos objetivos más homogéneos que la empresa podrá satisfacer según los recursos disponibles.

El gráfico no. 15 muestra el análisis de la macro segmentación, considerando 3 dimensiones, partiendo de las necesidades que satisfacen el servicio, considerando al público beneficiario e identificando el elemento diferenciador que propone la empresa.

Para el presente proyecto se especifican las funciones o necesidades del mercado en función de eventos que requieren de un servicio de alimentación; el grupo de compradores se divide por empresas o personas naturales “particulares” y los elementos que la empresa propone surgen de la innovación, de la propuesta gastronómica como en la asesoría que necesita el mercado.

Gráfico 4.15 Definición del mercado de referencia



Fuente: Adaptado de "Defining the business" (Abell, 1980)

Gráfico 4.16 Macro segmentación del mercado objetivo

Funciones o necesidades	Grupo de compradores	Elementos diferenciadores	
Alimentación diaria (desayunos, almuerzos, meriendas, etc.)	Empresas de la ciudad de Guayaquil (de acuerdo a origen de capital y tamaño)	Asesoría en la dieta alimenticia adecuada para el rendimiento laboral.	
Alimentación especial (Piqueos, brochetas, buffet para reuniones, conferencias, etc.)		Propuesta gastronómica tradicional variada: nacional e internacional. Presentación de alimentos en envases plásticos diferenciada.	
Celebraciones corporativas especiales (aniversario corporativo, agasajos para colaboradores, etc.)		Propuesta gastronómica estudiada y dirigida según el perfil de asistentes. Posibles consulta a invitados.	
Alimentación para usuarios o clientes de empresas como parte del servicio que ofrecen.		Propuesta gastronómica tradicional variada: nacional e internacional, acorde a las necesidades de los usuarios de las empresas clientes (ej. Hospitales, aerolíneas, etc.)	
Alimentación para eventos sociales.		"Particulares": usuarios que requieren contratar el servicio personalmente o para un evento específico.	Propuesta gastronómica tradicional variada: nacional e internacional.
Alimentación de dietas especiales (deportistas, dietas médicas)		Valoración médica, diseño de dieta, acompañamiento médico.	

Segmento objetivo

Fuente: Elaborado por la autora.

En relación a la experiencia de la empresa, sus recursos disponibles y al potencial que presenta el mercado; se plantea la micro segmentación en función del

grupo de clientes potenciales que la empresa puede asistir. Para efectos del proyecto se considerarán a las empresas privadas de la ciudad: medianas y grandes, que requieran de un servicio integral de alimentación para las necesidades señaladas en el gráfico anterior. No se considera el grupo de consumidores finales (“particulares”) teniendo en cuenta los costos operativos que este grupo representa y la capacidad instalada que posee Punto 5; por ende lo que se requiere es la optimización de los recursos en el segmento correcto.

La selección del *target* responde a una estrategia de *marketing* diferenciado que de acuerdo a Lambin (2003) permite a la compañía actuar en varios segmentos con una estrategia de precio, distribución y comunicación personalizada, donde la empresa puede consolidar su cuota de mercado en cada segmento, para el caso se plantea atender siguiente segmento objetivo:

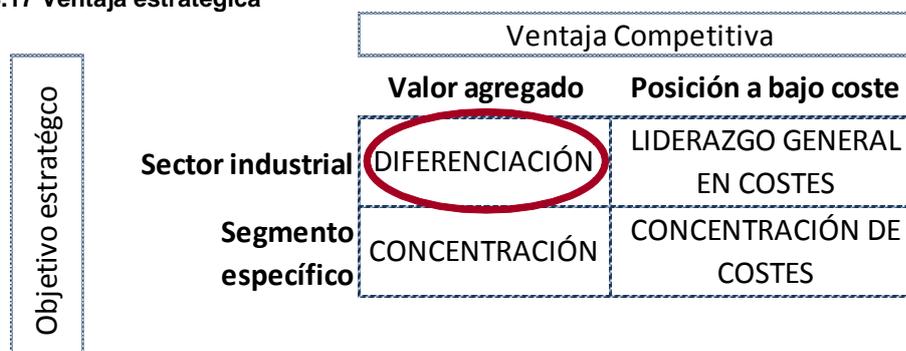
- *Empresas radicadas en la ciudad de Guayaquil, medianas o grandes que velan por el bienestar integral de sus colaboradores y desean proporcionarles un beneficio de alimentación en la jornada laboral.*

Para atender los requerimientos de alimentación del segmento de forma eficaz, se propone trabajar coordinadamente con el cliente corporativo en la elaboración de un menú equilibrado y variado, esto implica despejar dudas con respecto al menú y aportar ideas para lograr en mayor medida la satisfacción de los consumidores.

4.3 ESTRATEGIA GENÉRICA – MICHAEL PORTER

La selección de la estrategia básica ayudará a la empresa a definir un enfoque de competitividad frente a los rivales del sector, Porter en su libro “Estrategia competitiva” (1980) identifica cuatro posible estrategias, las cuales se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.17 Ventaja estratégica



Fuente: Libro Estrategia Competitiva (Porter, 1980)

La estrategia de diferenciación será la seleccionada para el presente trabajo, ya que la empresa optará por ofertar un servicio con características similares a las de la competencia pero agregando valor desde la perspectiva de los clientes. A partir de esta estrategia se adoptarán los siguientes factores de diferenciación:

- Características del servicio
- Imagen de marca
- Innovación en la oferta gastronómica

Bajo este lineamiento se plantea a continuación el concepto por el cual la empresa desea ser reconocida (“posicionamiento”). Dentro del proceso se identificarán alternativas como bases de posicionamiento, las cuales permitirán especificar el mensaje que se ha de comunicar a los usuarios para posteriormente crear el eslogan publicitario.

Tabla 4.5 Definición de Posicionamiento

Base de Posicionamiento	Qué quiero comunicar?	Posicionamiento Publicitario
Relacionado a un problema o necesidad	Servicio integral compuesto por: 1. Una dieta alimenticia equilibrada y variada, acorde a los requerimientos de las empresas interesadas en el bienestar de sus colaboradores.	Eslogan: "Un placer saludable"
Orientado a la categoría del usuario	2. Responsabilidad social, cuidando el bienestar de los individuos. 3. Asistencia oportuna en la elaboración y ejecución del servicio.	

Fuente: Elaborado por la autora. Adaptado de Marketing Estratégico (Lambin, 2003)

4.4 ESTRATEGIAS GLOBALES

El mercado de catering en Guayaquil está muy fragmentado, esta premisa fue ratificada con la investigación de mercados realizada. A partir de ello la estrategia global de *marketing* a utilizar será la de especialista o nicho de mercado, lo que implica que la empresa se interesa en uno o varios segmentos del mercado y no por la totalidad de este (Lambin, 2003); como se indicó anteriormente Punto 5 atenderá específicamente al segmento empresarial.

Análisis de la competencia: matriz importancia-resultado

Para analizar la posición de la empresa frente a los competidores más representativos de la industria guayaquileña, se plantea un análisis comparativo que ayudará a identificar las debilidades de la empresa frente a su competencia. Para ello

se utilizó la matriz importancia – resultado contrastando la perspectiva de los clientes de Punto 5 y las empresas más representativas del mercado, Alipeña y Trébol Verde.

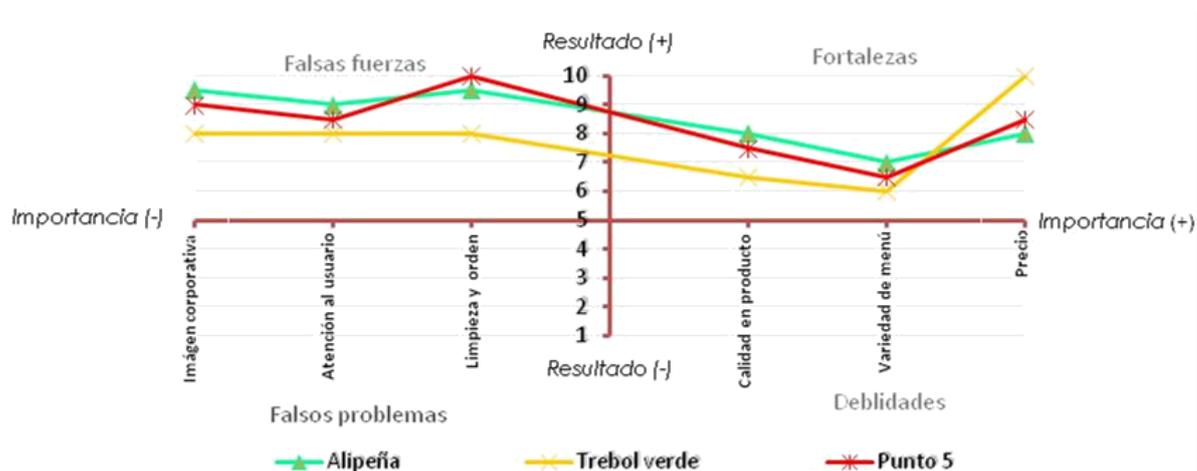
El objetivo de este análisis es contrastar los elementos claves que las empresas toman en cuenta para evaluar o contratar un proveedor de alimentos; de acuerdo a las entrevistas realizadas a encargados del talento humano de las empresas en el capítulo 3 se determinó en resumen que son tres las variables a considerar: aseo y cuidado de las instalaciones, satisfacción de empleados y evaluación del menú, partiendo de ello los factores considerados para el análisis son los siguientes:

Cuadro 4.20 Factores importantes para evaluar los servicios de alimentación

Factores que evalúan las empresas (cliente)	Factores importantes para el desarrollo del servicio
Evaluación del menú	Precio
	Variedad
	Calidad del producto final (sabor)
Satisfacción de empleados	Atención al usuario (servicio al cliente)
Aseo y cuidado de las instalaciones	Limpieza y orden percibido
	Como imagen corporativa se incluye la presentación del personal de servicio

Fuente: Elaborado por la autora.

Gráfico 4.18 Matriz importancia - resultado



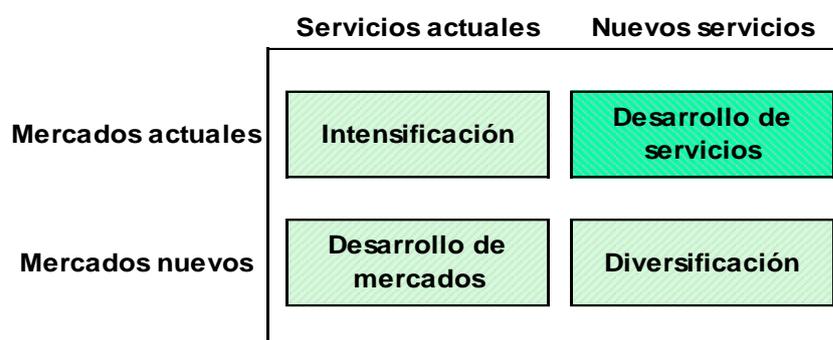
Fuente: Elaborado por la autora

En términos generales la empresa Punto 5 realiza una gestión acorde al promedio de su competencia; es de destacar la variedad y la atención al usuario como factores con menos puntuación, la opción limpieza y orden de las instalaciones fue evaluada con la calificación máxima, por lo tanto hay que mejorar los factores que resultaron con menos puntuación que la competencia.

4.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

De acuerdo a la matriz McKinsey planteada en el capítulo 2, la empresa debe aprovechar el atractivo de la industria y su capacidad competitiva para desarrollar estrategias que permitan el crecimiento ofensivo, de ahí la importancia de seleccionar un curso de acción que se ajuste a la propuesta del presente trabajo, de forma que se impulse un crecimiento ordenado y sinérgico en las unidades de negocio que existen.

Gráfico 4.19 Matriz producto / mercado



Fuente: Adaptado de “La estrategia de la empresa” (Ansoff H., 1976)

La estrategia seleccionada es **desarrollo de servicios**; el objetivo es lograr un aumento en las ventas a través del rediseño de las características de la mezcla de servicio que se oferta en la actualidad. Las acciones a considerar serían:

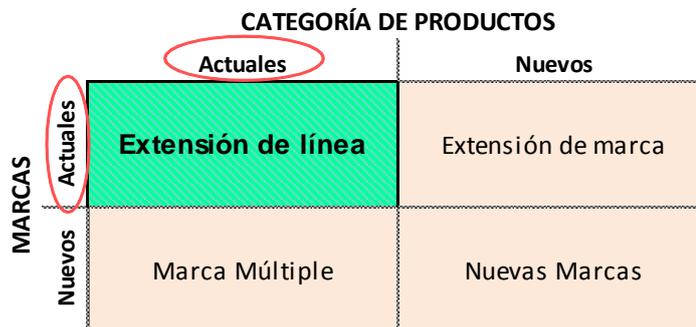
1. Incorporar nuevas características a los servicios ofertados permitiendo la ampliación de la cartera de clientes.
2. Ampliar la oferta gastronómica adaptándola a las funciones o necesidades demandadas por el público objetivo. En esta acción se hará especial énfasis en el servicio de comida de dieta, invirtiendo en investigación.
3. Promover mejoras en el servicio al cliente.

4.6 ESTRATEGIA DE MARCA

En este punto es necesario mencionar que la empresa ofertará al mercado las diferentes líneas de servicio bajo una marca propia denominada “Punto 5”, siendo esta su única marca en el segmento empresarial de *marketing* en el que se desenvuelve hasta el momento.

A continuación se presenta la matriz estratégica para el manejo de marca, en esta se contrastan dos variables importantes para el crecimiento de la empresa: categoría de productos y las marcas que se utilizarán.

Gráfico 4.20 Matriz estratégica para el manejo de marca



Fuente: Elaborado por el autor. Adaptado de Dirección de marketing (Kotler & Keller, 2006)

La extensión de línea consiste en incluir nuevos servicios a las categorías actuales, en el caso de estudio la realización de este trabajo servirá para reestructurar e incluir nuevos servicios a la cartera ofertada por Punto 5. Categoría actual: Catering corporativo, teniendo en cuenta que los servicios se clasificarán en función de las necesidades que se presenten en el segmento objetivo.

4.7 MARKETING MIX - SERVICIO

4.7.1 Servicio / producto

La gama de servicio se ha diseñado teniendo en consideración el tipo de evento o necesidad que desea cubrir un cliente del segmento corporativo o empresarial; los servicios que se insertan gracias a esta propuesta son: Meriendas (línea diaria) y eventos (desayuno/lunch). A continuación se muestra la descripción de cada línea:

Categoría: Catering corporativo

Punto 5 - Diario: Se trata de un servicio continuo de catering para los colaboradores de las empresas de la ciudad de Guayaquil, dentro de esta línea se encuentran los servicios de almuerzos y meriendas, estas opciones son seleccionadas por las empresas clientes en función de su actividad y jornada laboral. Por lo general se ofrecen tres opciones de menú; una de ellas posee contenido dietético, salvaguardando así la salud de personas que requieran de un cuidado particular en la alimentación.

Las actividades se rigen bajo un acuerdo inicial en el que se estipula el periodo para proporcionar el servicio, el precio y la forma en que serán cancelados, es decir si la empresa factura bajo una cantidad estipulada o bajo la cantidad consumida.

Cuadro 4.21 Servicio - Alimentación diaria.

Tipo de alimentación	Horario disponible*	Contenido Básico	Complemento**
Almuerzo	12h00 a 15h30	Sopa, plato fuerte (segundo) y jugo	(Adaptable cualquier elemento de la línea de complemento)
Merienda	19h00 a 22H30		

* Sujeto a cambios por requerimiento de la empresa

Fuente: Elaborado por la autora

Punto 5 - Evento: Esta línea atiende a las necesidades de empresas que solicitan un servicio especial para reuniones, conferencias, charlas y demás celebraciones de forma eventual. El servicio debe ser requerido con al menos 24 horas de anticipación, existen dos clases de servicios: “comida completa” y “desayuno o lunch” cada servicio varía en precio y propuesta gastronómica, se caracteriza por ser adaptable a las necesidades de cada cliente.

Complementos: Esta línea tiene el fin de adaptar ciertos implementos para complementar los requerimientos de los clientes, consta de: menaje plástico para servir alimentos (platos, vasos, cubiertos, servilleta, adecuación de espacio físico con mesas y sillas (comedor), postres o dulces, que las empresas clientes necesiten como adicional al *catering*. Los accesorios complementarios que conllevan un costo adicional para el cliente son: menaje plástico y alquiler de mesas /sillas para implementación de comedor, los demás instrumentos son como parte del servicio ofertado.

En este punto es necesario mencionar que dentro de la línea 1 de servicio, existen propuestas dietéticas especiales que requieren mayor atención, por ello el menú será revisado por un especialista de la rama de nutrición que certifique el exceso de contenido calórico de estas comidas, posteriormente lo revisa el doctor de planta que disponga el cliente corporativo para la aprobación del menú.

4.7.2 Evidencia física

En este punto se registran los elementos que el cliente percibe en la entrega del servicio. Gracias a su rol visual de comunicación se pueden potencializar para generar confiabilidad, familiaridad y notoriedad de la marca, estos elementos constituyen además un factor diferenciador y son de utilidad para la captación de nuevos clientes.

Antes de identificar la evidencia física es importante indicar que en la entrega del servicio participan dos tipos de actores: el primero se denominará “cliente corporativo”,

corresponde a quienes cumplen un rol de tomadores de decisiones dentro de la empresa (gerentes o jefes), son quienes compran, inician y hasta hacen uso del servicio, por otro lado están los “colaboradores o empleados”, son los más beneficiados del servicio por utilizarlo continuamente y son los principales influyentes para la sustitución de proveedor en caso de que no se cumplan sus expectativas.

A continuación se hace un resumen de la evidencia física principal que se ha detectado de acuerdo al giro del negocio:

Cuadro 4.22 Evidencia física

Evidencia física en fase de captación de clientes	
Momento:	Contacto inicial con el cliente (reunión en que se presenta la propuesta)
Percibida por:	Cliente corporativo
Elemento:	<p>Carpeta o sobres, hojas membretadas y tarjetas de presentación, son los elementos iniciales que recibirá el cliente con la presentación del menú o cotizaciones requeridas, en negociaciones de servicios diarios se presentará un video institucional en que se explica el proceso de servicio y estará colgado en el portal web.</p> 
Evidencia física en fase de captación de clientes	
Momento:	Negociación. Visitas del cliente potenciales para evaluación. Entrega de servicio
Percibida por:	Cliente corporativo (potencial y actual) Consumidor final (empleados)
Elemento:	<p>Los potenciales clientes tienen la facultad de solicitar visitas para evaluar el lugar dónde se elaboran alimentos o donde se entrega el servicio; es decir que podrán visitar la planta de producción o las instalaciones de la empresa cliente donde se entrega el servicio, estas visitas al serán bajo autorización de la empresa cliente, ya que dentro de los lineamientos del contrato inicial se estipula que el uso de las instalaciones son de uso exclusivo para los empleados y visitantes del cliente corporativo, en ambos caso se coordinará con el representante de Punto 5 que se encuentre negociando.</p> <p>A continuación se detallan la evidencia en esta fase:</p> <ol style="list-style-type: none"> Área de producción. <p><u>Características:</u> paredes están cubiertas de cerámica, existe un sistema de gas especial para uso industrial, el área total es de 54 metros cuadrados, la cual está dividida de acuerdo a las necesidades del proceso productivo, se dispone de una cocina de seis quemadores, dos cocinas de cuatro quemadores, horno, arrocera industrial, frigorífico, congeladores y neveras, estantes de almacenamiento y utensilios de cocina varios. Con el planteamiento de este proyecto se busca incrementar el espacio físico de la planta de producción a 70 metros cuadrados, el sobrante de este espacio se mantendrá para funciones administrativas.</p>

	<p>2. Punto (s) de entrega del servicio.</p> <p><u>Características:</u> están implementados con utensilios de cocina a base de acero, samovares, nevera, dispensador de bebidas, elementos de limpieza, charolas plásticas, menaje para servir los alimentos sean de vidrio o plástico (platos, vasos, cubiertos), este último elemento es en base a los exigencias de los clientes.</p> <p><u>La presentación de alimentos varía dependiendo la opción de menaje que la empresa acuerde inicialmente.</u></p>
Evidencia física en fase de desarrollo de servicio	
Momento:	Entrega del servicio
Percibida por:	Cliente corporativo / empleados / público en general
Elemento:	<p>Vehículos e implementos como ollas industriales para el traslado de alimentos hasta el punto de entrega del servicio. La empresa dispondrá de cuatro vehículos para este fin:</p> <div style="text-align: center;">  </div>
Evidencia física en fase de desarrollo del servicio	
Momento:	Entrega del servicio.
Percibida por:	Colaboradores / empleados
Elemento:	<p>El uniforme del personal es más notorio en la entrega del servicio y constituye el único elemento en que se puede presentar la marca, esto debido a que una de las políticas que rige en la entrega del servicio es no colocar elementos publicitarios en el lugar donde el cliente disponga como comedor, inclusive en el servicio de “eventos” ya que muchos promueven sus propias marcas.</p> <p>Por ello se propone que el personal que atiende en la entrega utilice lo siguiente:</p> <p>Gorra:</p> <div style="text-align: center;">  </div>



Fuente: Elaborado por la autora

4.7.3 Personas

Para cumplir con la entrega del servicio a tiempo y es necesario cubrir cada actividad con el personal idóneo, por ello se plantea el perfil para cada cargo:

Cuadro 4.23 Descripción de cargos administrativos

Identificación del cargo.	
Nombre del cargo	Gerente General (1)
Área	Administrativa
Supervisa a	Contador, Coordinador de Recursos Humanos, Jefes de producción, compras y servicio al cliente
Descripción del cargo.	
Misión del puesto	Administrar recursos económicos, materiales y humanos para el direccionamiento correcto de la empresa.
Requerimientos del puesto de trabajo.	
Nivel de instrucción requerido	Mínimo título de tercer nivel en áreas administrativas.
Conocimientos adicionales que requiere	Nutrición y gastronomía.
Experiencia requerida	Mínimo 3 años en la administración de negocios de alimentación
Esfuerzo físico.	
Posición del cuerpo	Sentado(70%) - De pie(30%)
Esfuerzo mental	Alto
Esfuerzo físico	Bajo
Horarios requeridos.	
Lunes a viernes	08h30 a 17h30
Sábado o domingo	De acuerdo a demanda del negocio: En eventos especiales.

Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro 4.24 Descripción de cargos auxiliares de control

Identificación del cargo.		
Nombre del cargo	Contador (1)	Coordinador de Recursos Humanos (1)
Área	Contable – Financiera	Administración
Supervisa a	No aplica	No aplica
Descripción del cargo.		
Misión del puesto	Analizar, elaborar y dar seguimiento a las responsabilidades tributarias, financieras y de control contable que sean obligatorias para la empresa de acuerdo a su tamaño y actividad.	Analizar, coordinar y gestionar el cumplimiento de las actividades relacionada con la administración del recurso humano, a fin de proporcionar información eficaz a la gerencia de RRHH para la toma de decisiones.
Requerimientos del puesto de trabajo.		
Nivel de instrucción requerido	Título de tercer nivel: CPA	Estudios superiores en carreras administrativas o Psicología
Conocimientos adicionales que requiere	Facturación electrónica y tributación	Procesos y pruebas de reclutamiento y Paquete office
Experiencia requerida	Mínimo 3 años en el área	Mínimo 3 años cumpliendo funciones del área
Esfuerzo físico.		
Posición del cuerpo	Sentado(85%) - Caminando(15%)	Sentado(85%) - Caminando(15%)
Esfuerzo mental	Alto	Alto
Esfuerzo físico	Bajo	Bajo
Horarios requeridos.		
Lunes a viernes	Servicios prestados. Cumplimiento de 10 horas a la semana	Servicios prestados. Cumplimiento de 10 horas a la semana
Sábado o domingo	No aplica	Bajo programación de capacitaciones

Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro 4.25 Descripción de cargos. Jefaturas

Identificación del cargo.		
Nombre del cargo	Jefe de producción (1)	Jefe de compras (1)
Área	Producción	Compra
Supervisa a	Asistente y auxiliar (polifuncional)	Auxiliar (polifuncional)
Descripción del cargo.		
Misión del puesto	Coordinar y supervisar las actividades de producción de los alimentos para la venta.	Gestionar la adquisición de materiales necesarios para la producción.
Requerimientos del puesto de trabajo.		
Nivel de instrucción requerido	Título de tercer en carreras relacionadas con sistemas de calidad, procesos o nutrición	Estudios superiores en carreras administrativas
Conocimientos adicionales que requiere	Conocimientos relacionados en nutrición. Licencia de conducir	Paquete office. Licencia de conducir
Experiencia requerida	Mínimo 3 años en administración de cocina	Mínimo 2 años en posiciones similares

Esfuerzo físico.		
Posición del cuerpo	De pie(90%) – Caminando(10%)	Sentado(60%) – De pie (40%)
Esfuerzo mental	Alto	Alto
Esfuerzo físico	Medio	Medio
Horarios requeridos.		
Lunes a viernes	07h00 a 12h30 y 14h30 a18h00	08h30 a 17h30
Sábado o domingo	De acuerdo a demanda del negocio: En eventos especiales.	De acuerdo a demanda del negocio: En eventos especiales.
Identificación del cargo.		
Nombre del cargo	Jefe de servicio al cliente y comercialización (1)	
Área	Ventas	
Supervisa a	Auxiliar (polifuncional)	
Descripción del cargo.		
Misión del puesto	Generar y mantener un vínculo entre los clientes y la compañía, con una atención ágil, eficiente y útil	
Requerimientos del puesto de trabajo.		
Nivel de instrucción requerido	Estudios superiores (egresado o cursando los últimos años) en áreas comerciales	
Conocimientos adicionales que requiere	Paquete office, facturación. Licencia de conducir	
Experiencia requerida	Mínimo 2 años en áreas relacionadas con atención al cliente, ventas y afines	
Esfuerzo físico.		
Posición del cuerpo	Sentado(50%) – De pie(35%) – Recorridos conduciendo (15%)	
Esfuerzo mental	Alto	
Esfuerzo físico	Alto	
Horarios requeridos.		
Lunes a viernes	09h30 a 18h30	
Sábado o domingo	De acuerdo a demanda del negocio: En eventos especiales.	

Fuente: Elaborado por la autora

Cuadro 4.26 Descripción de cargos operativos

Identificación del cargo.		
Nombre del cargo	Asistente de cocina	Auxiliares de cocina
Área	Producción	Producción
Supervisa a	No aplica	No aplica
Descripción del cargo.		
Misión del puesto	Asistir en la elaboración de alimentos, durante y después de la entrega del servicio	Asistir en varias actividades operativas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Licencia de conducir <i>(no indispensable)</i>
Requerimientos del puesto de trabajo.		
Nivel de instrucción requerido	Educación primaria	Educación primaria
Conocimientos adicionales que requiere	No aplica	No aplica
Experiencia requerida	Mínimo 2 años en el área de cocina	No requerido

Esfuerzo físico.		
Posición del cuerpo	De pie(85%) – Caminando(15%)	De pie(85%) – Caminando(15%)
Esfuerzo mental	Bajo	Bajo
Esfuerzo físico	Alto	Alto
Horarios requeridos.		
Lunes a viernes	06h30 a 15h30 13h00 a 22h00	06h30 a 15h30 13h00 a 22h00
Sábado o domingo	De acuerdo a demanda del negocio: En eventos especiales.	De acuerdo a demanda del negocio: En eventos especiales.

Fuente: Elaborado por la autora

Los cuadros anteriores describen el perfil del cargo y del personal idóneo para ocuparlo, vale indicar que en la jornada estipulada se considera el periodo de almuerzo o merienda del personal, el *staff* de la empresa se compone de la siguiente manera:

Cuadro 4.27 Plantilla de trabajadores

Cargo	Cant.	Horario 1	Horario 2	Observación
Gerente general	1	08h30 a 17h30		
Jefe de producción	1	07h00 a 12h30 y 14h30 a 18h00		Doble jornada
Jefe de Servicio al cliente &C.	1	09h30 a 18h30		
Jefe de compras	1	08h30 a 17h30		
Asistente de Cocina	10	06h30 a 15h30 (7)	13h00 a 22h00 (3)	(#): Número de empleados
Auxiliar de Cocina	3	06h30 a 15h30 (2)	13h00 a 22h00 (1)	
Actividades auxiliares de control				
Contador	1	10 horas semanales		Bajo facturación, servicios prestados
Coordinador de RRHH	1	10 horas semanales		

Fuente: Elaborado por la autora

Para cumplir con los objetivos organizacionales es necesario que la empresa cuente con personal suficiente. En el área de producción se requiere del cumplimiento de horarios extendidos por ello el cargo de jefatura demanda una jornada dividida, mientras que para las funciones operativas se han estructurado dos horarios de tal forma que se cumpla con la entrega de la línea “Punto 5 diario” en las opciones “almuerzo” y “merienda”.

Es importante señalar que dentro de las funciones de los asistentes de cocina están asistir a la producción y al servicio de alimentos, por ello sus actividades las realizan en la planta de producción (de 06h30 a 11h00 o de 13h00 a 17h00) y en el punto de entrega de servicio que se les sea asignado (de 11h20 a 15h00 o de 17h20 a 21h00), el tiempo restante de la jornada la dedican a la limpieza del punto de servicio y de utensilios para el traslado posterior hasta la planta. Se estima que un colaborador

que ejerza la función de servir alimentos, puede atender en el punto de servicio de 60 a 70 comensales.

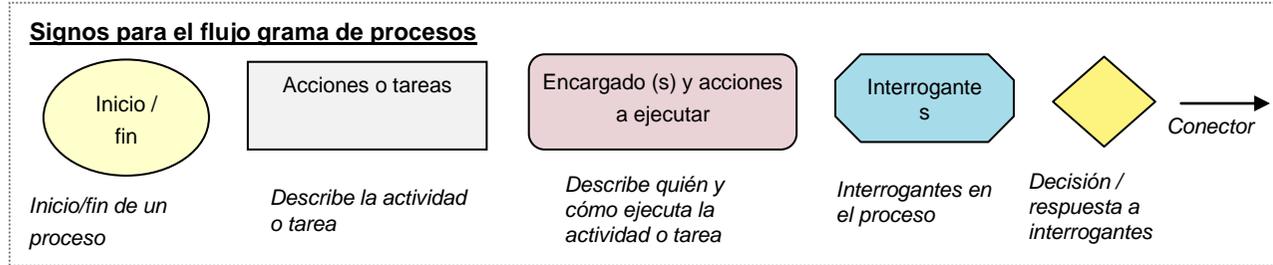
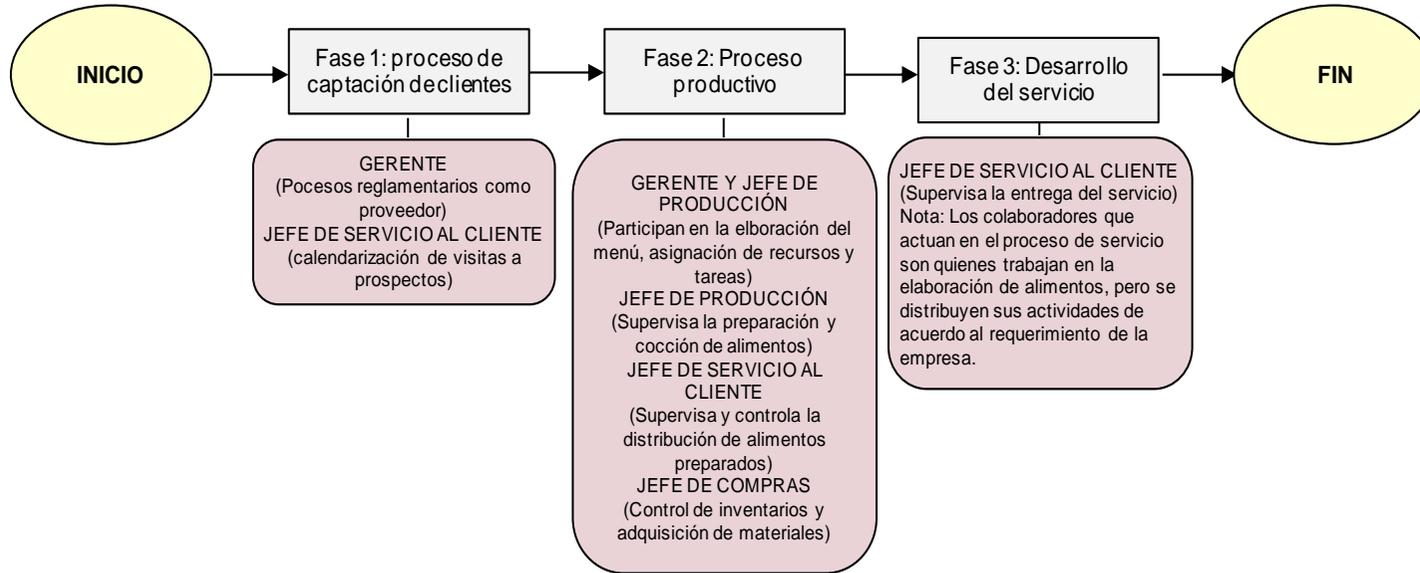
Los auxiliares cumplen la mayor parte de los empleados en la planta de producción sea adelantando los cortes o limpieza de alimentos para la producción siguiente, sus funciones se ajustan a los requerimientos de los clientes.

4.7.4 Procesos

Para proporcionar el servicio de *catering* o comida por encargo es necesario identificar los procesos inmersos en la actividad de tal forma que sean estructurados y cumplidos a cabalidad evitando fallas en la cadena de producción y entrega del servicio; por ello se divide el proceso en tres fases principales, tal como se muestra en el gráfico no. 21.

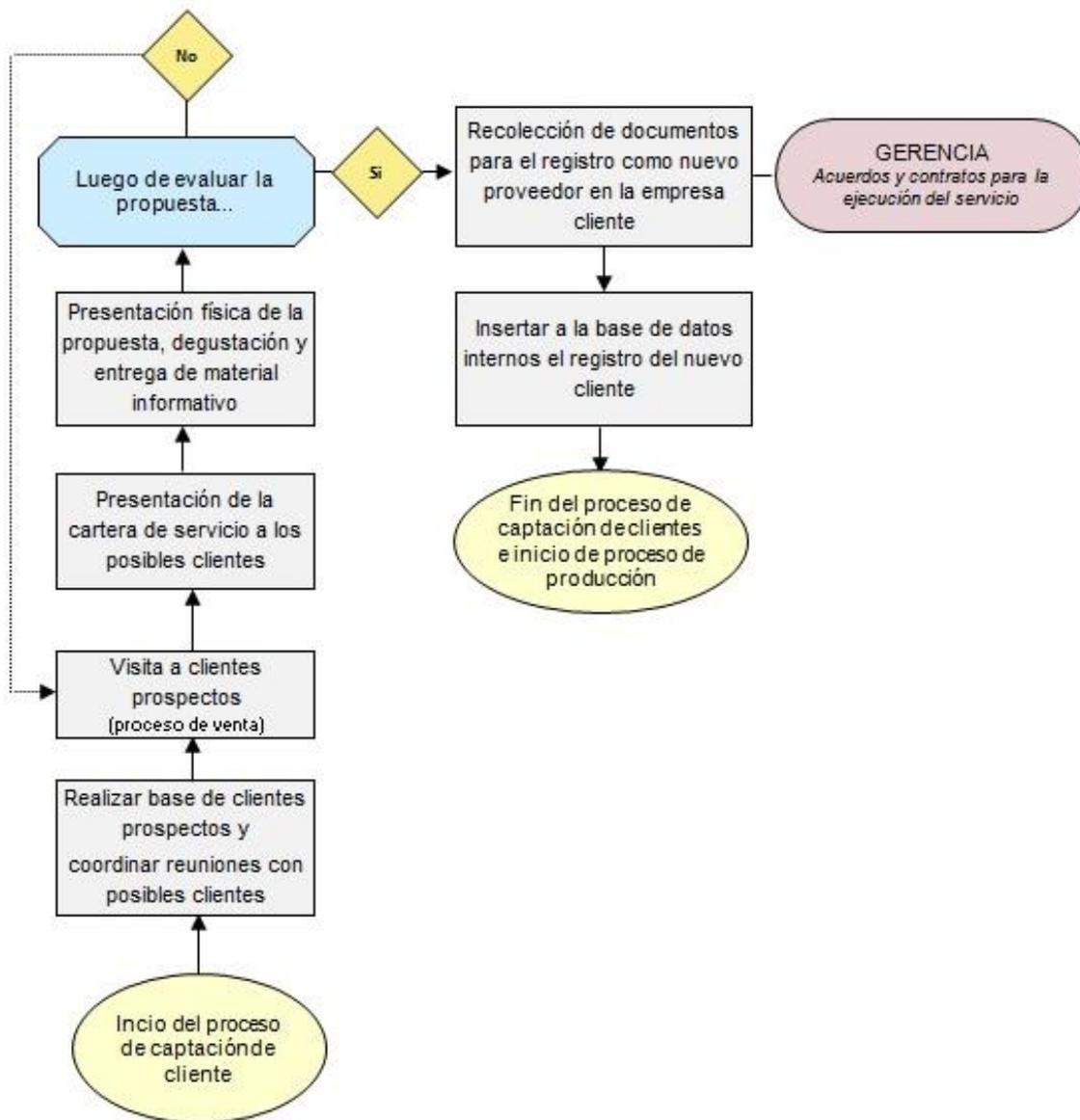
A partir del gráfico no. 22 se divide el proceso general de servicio de *catering* para una comprensión más amplia.

Gráfico 4.21 Proceso general del servicio de catering



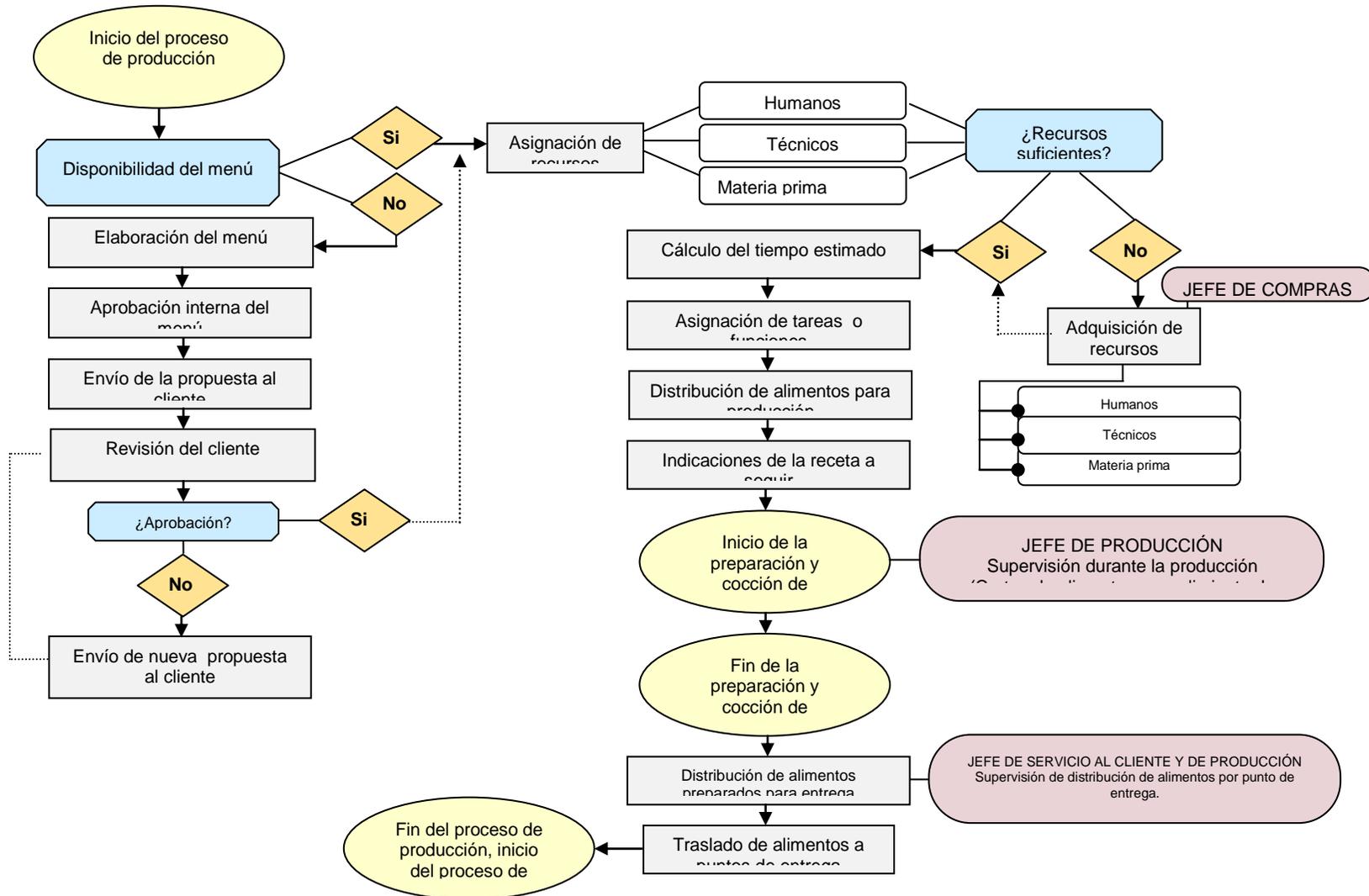
Fuente: Elaborado por la autora.

Gráfico 4.22 Mapa de procesos - captación de clientes



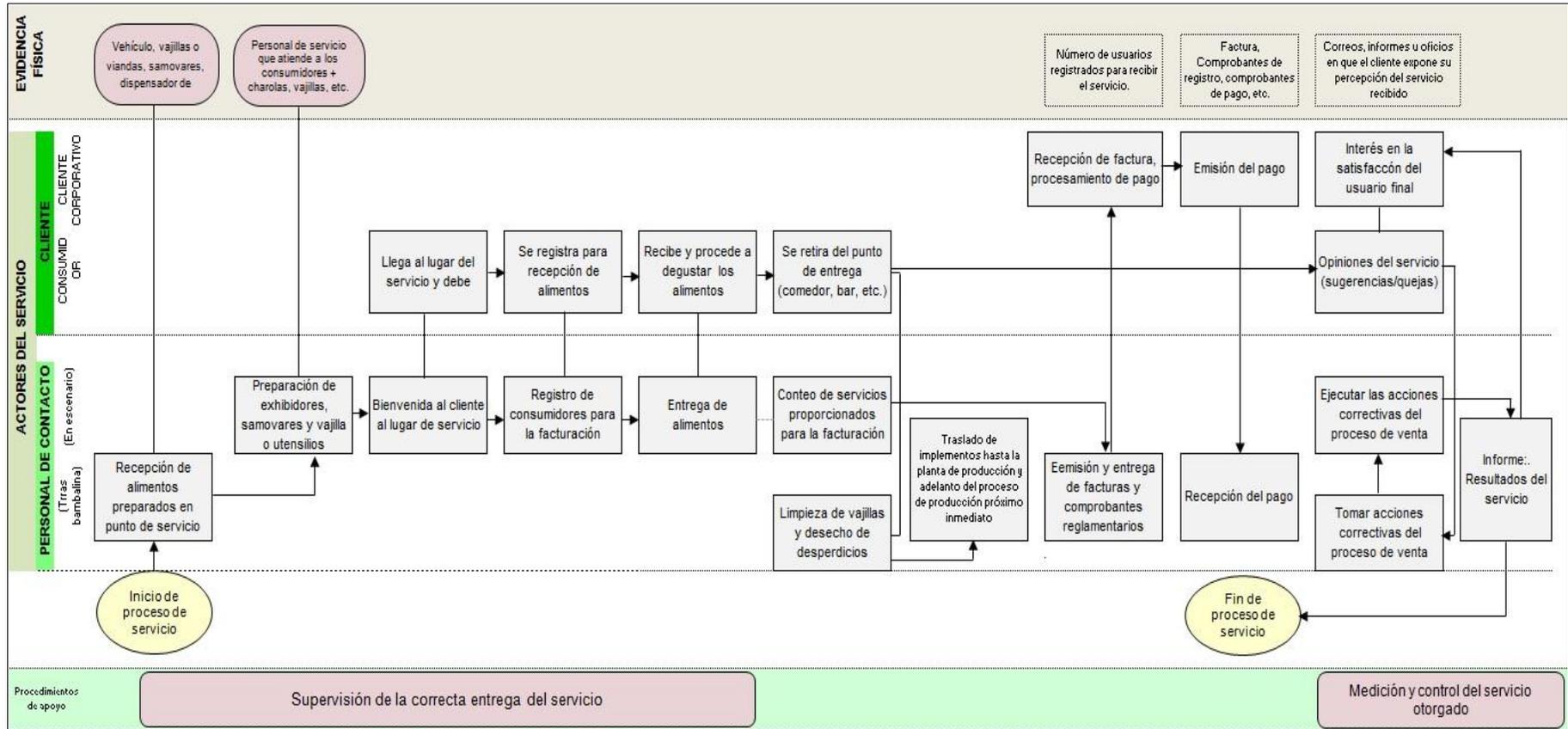
Fuente: Elaborado por la autora.

Gráfico 4.23 Mapa de procesos - productivo



Fuente: Elaborado por la autora.

Gráfico 4.24 Mapa de procesos - Desarrollo del servicio (en acción)



Fuente: Elaborado por la autora.

A más de los procesos detallados anteriormente existen tres procedimientos internos que son de apoyo para realizar una gestión eficiente:

1. Selección del personal idóneo:

Una vez identificado el perfil del cargo se procede a la búsqueda de empleados mediante referencias de los empleados o anuncios en periódicos, posteriormente se programa una entrevista con los aspirantes y por último se selecciona a un colaborador para que inicie su periodo de prueba.

2. Asignación de recursos:

El representante de cada área es el encargado de presentar a la gerencia un listado de recursos necesarios de forma trimestral, así se abastece al personal de implementos necesarios para cumplir con el servicio acorde a lo ofrecido; la gerencia se encargará de la asignación de tareas y recursos en este periodo.

3. Compras:

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor se encuentra la actividad de compras, para ello existe un procedimiento que deberá tener un tratamiento especial:

- La jefatura de compras recibe notificaciones de los materiales faltantes para la producción, elabora el listado y un estimado de gastos.

La frecuencia de compra estimada es de: 3 días para alimentos que pueden ser refrigerados (carnes, cereales, harina, frutas, etc.), 1 día para vegetales y legumbres, 6 días para la compra de insumos plásticos (envases para servir alimentos, esto depende del acuerdo inicial con el cliente), 6 meses para renovación de vajilla y cristalería (se repone los implementos faltantes).

- El siguiente paso es la selección del proveedor, se escoge de la cartera existente de proveedores, se registra los alimentos adquiridos para el ingreso al área de almacenamiento y se factura.

- La cancelación a proveedores es de la siguiente forma: 70% contra pedido y el restante es a plazo de una semana a un mes en 30%, en mayor parte se cancela en efectivo o cheques a fecha.

4.7.5 Precio

Para las economías en vías de desarrollo el precio se torna un determinante, frente a ingresos limitados e índices inflacionarios elevados, los consumidores tienden a escoger productos que se ajusten a sus presupuestos sin emplear otros criterios de selección (Goñi, 2008). En la actividad de comidas por encargo el costo de un menú es excesivamente inconstante; por este motivo en el cuadro 28 que se presenta a

continuación se ha considerado el promedio de ventas realizadas por la empresa en los últimos tres meses para el cálculo de costos y margen de utilidad.

Es importante aclarar que en la línea de servicio diario, el precio queda fijado bajo un acuerdo contractual con la empresa (cliente) mismo que rige para periodos determinados; el precio de descuento se podrá aplicar únicamente cuando se estipule la cantidad de facturación. En la línea de servicio de eventos corporativos la metodología varía, ya que en la mayoría de ocasiones es el cliente quien dispone de un presupuesto limitado, por lo que el contenido del paquete ofertado varía; en cualquiera que sea la selección del menú, el margen de utilidad señalado no se ve afectado.

La línea de complementos, está diseñada como un apoyo al servicio, por ello e especifica el costo de los implementos que la empresa factura como un servicio adicional, los demás componentes de la línea son ofertados como parte de una opción de servicio (o paquete) que se elabora con el cliente en un acuerdo inicial, particularmente para el servicio complementario.

Cuadro 4.28 Precios

CATEGORÍA: CATERING CORPORATIVO

Línea de servicio: Punto 5 diario*						
SERVICIO	COSTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD	P.V.P.	P.V.P. CON DESCUENTO	% DE DESCUENTO	CANTIDAD REQUERIDA DIARIA
ALMUERZO/ MERIENDA	\$2,26	25%	\$ 3,00	N/A	N/A	1-300
				\$ 2,94	2%	301-600
				\$ 2,91	3%	Más de 601
Línea de servicio: Punto 5 Eventos corporativos**				Línea de Servicio: Punto 5 Complementos		
SERVICIO	COSTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD PROMEDIO	P.V.P.	Accesorios/implementos		MARGEN DE UTILIDAD
COMIDAS COMPLETAS	A (60%)	\$ 4,66	\$ 7,00	Menaje plástico		25%
	B (25%)	\$ 4,46	\$ 10,00	Mesas / Sillas plásticas		30%
	C (15%)	\$ 8,26	\$ 13,00	>>Menaje plástico es únicamente cuando la empresa lo solicita. Mesas/sillas Plásticas de alquiler cuando son para periodos prolongados **La adquisición de estos productos depende de las necesidades puntuales de los clientes.		
LUNCH/DE SAYUNO	A (60%)	\$ 1,66	\$ 2,00			
	B (25%)	\$ 2,57	\$ 3,50			
	C (15%)	\$ 3,46	\$ 5,00			

*Costos referenciales de alimentación básica.

**No aplica descuentos por volumen, la opción es adaptable a las necesidades de los clientes según el rango de precios.

Fuente: Elaborado por la autora.

Las actividades de comercialización de Punto 5 se desarrollan en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, especialmente en los sectores empresariales e

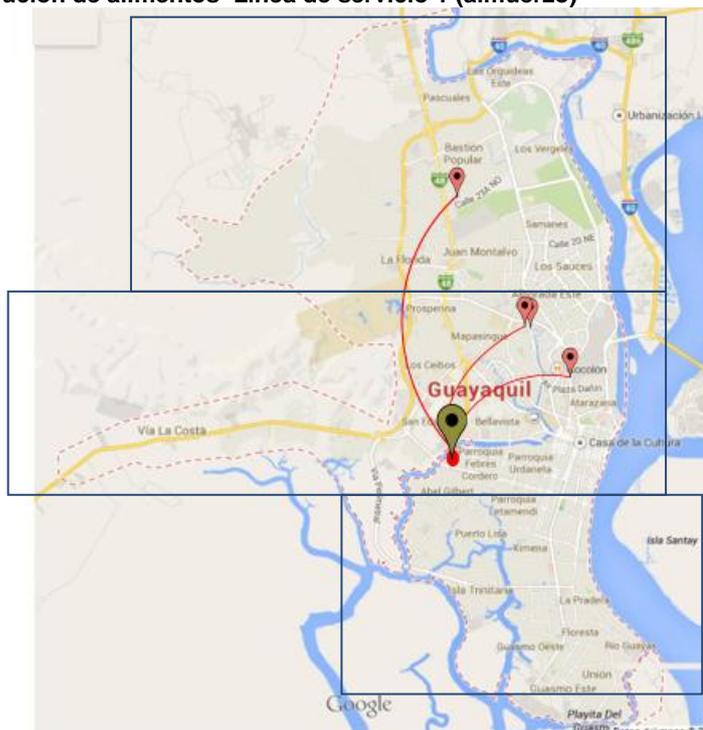
industriales debido al segmento que se atiende; teniendo en cuenta que la actividad es el servicio de catering y la entrega de productos perecederos. El canal de distribución es directo.

Para la distribución de alimentación diaria - almuerzo, existen tres rutas definidas que cubren los clientes actuales a fin de que estos dispongan de los alimentos a una hora oportuna; el estimado por ruta es de 25 minutos, la empresa cuenta con tres vehículos para el traslado de alimentos de forma apropiada y existe capacidad para incrementar el número de rutas en horarios distintos a los actuales y para una nueva ruta se dispondrá de un nuevo vehículo.

La “plaza” para la línea de eventos corporativos se ha dividido en tres zonas, con esto se aprovechará la capacidad instalada de los vehículos para la entrega oportuna de alimentos.

Actualmente los puntos de entrega para esta línea de servicio son los siguientes:

Gráfico 4.25 Distribución de alimentos Línea de servicio 1 (almuerzo)

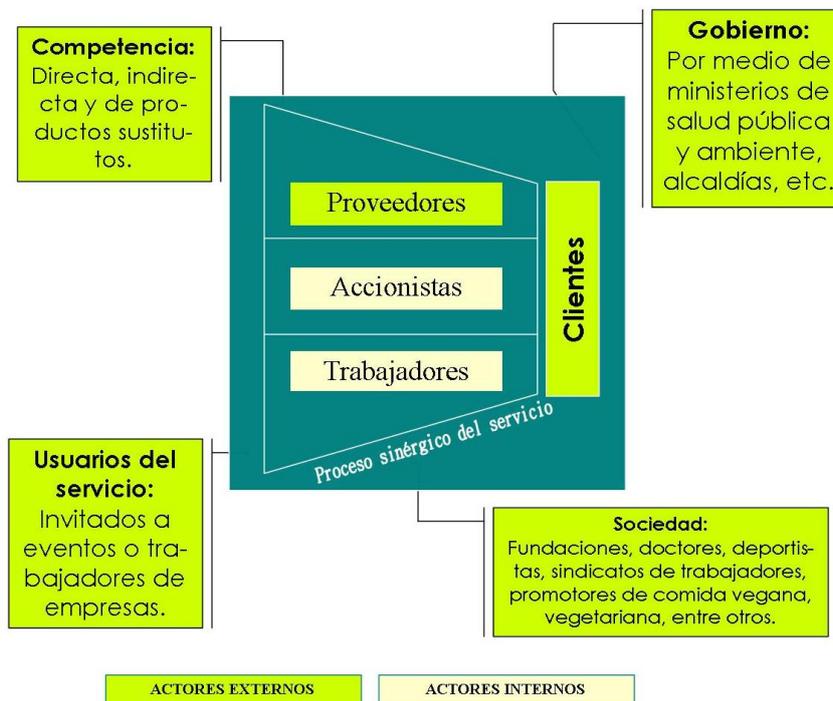


Fuente: Google maps. Adaptado por la autora.

4.7.7 Promoción (Plan de Comunicación)

En el accionar de la empresa existen varios grupos de individuos que se relacionan directa o indirectamente con su actividad, en el gráfico a continuación se presentan los llamados “Stakeholders” o grupos interesados:

Gráfico 4.26 Stakeholders



Fuente: Elaborado por la autora.

Identidad corporativa – Diseño de logotipo

El logo corporativo de la empresa fue recreado en su actividad principal la transformación de alimentos para el consumo, por lo que se ha adicionado un sombrero de chef a las letras que conforman el nombre, este es un ícono de la industria, el icono tipo está formado por una letra de cada palabra del nombre entrelazadas recreando una armonía visual.

Cuadro 4.29 Guía básica del logo

Logotipo	Iconotipo

Colores originales (pantone):					
	C: 7 M: 75 Y: 100 K: 1		C: 37 M: 30 Y: 30 K: 0		C: 63 M: 55 Y: 55 K: 30

Guía básica de uso:

- Dimensiones mínimas permitidas de logo: 2,5 x 4
- Dimensiones mínimas permitidas del iconotipo: 1,8 x 1,6
- Colores: originales en versión pantone o negro 100% en fondo blanco, en fondo azul (pantone 662 C) cuando el color del logo sea blanco 100%.
- El logo será utilizado en afiches, revistas, material P.O.P. o cualquier otro instrumento publicitario únicamente bajo las especificaciones en la presente guía.

Fuente: Elaborado por la autora.

Significado de colores¹⁴

- **Naranja:** De carácter acogedor, cálido y con cualidad energética positiva, inspira felicidad, actividad, expansión y persuasión.
- **Gris oscuro:** Profesionalidad, elegancia, sofisticación.
- **Gris claro:** Neutralidad, reserva.

Material publicitario (identidad visual)

Para generar notoriedad de la marca se implementarán recursos visuales así se generará mayor interés de los clientes actuales y potenciales, esto como parte de una estrategia de Push:

Roll up: Es un banner portátil y de fácil instalación cuyas medidas son 200x100 cm. Que busca promocionar eventos específicos que se realicen para clientes actuales, a más de dar a conocer el portal web.

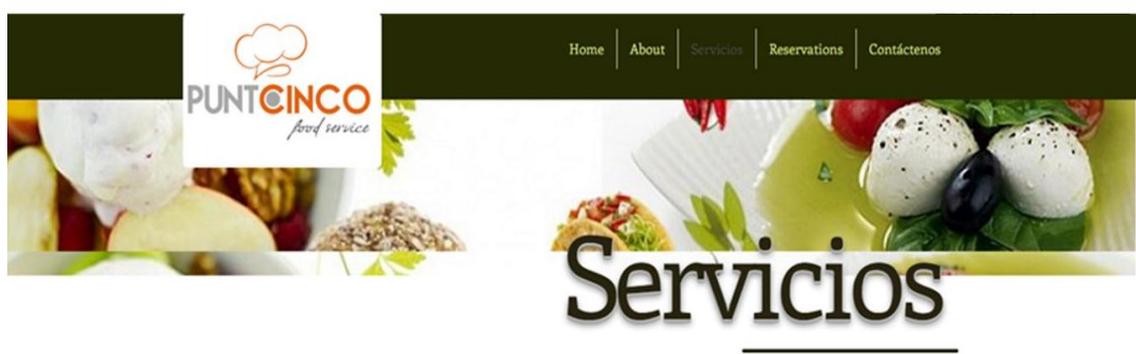


¹⁴ Los colores institucionales se han seleccionado en base a una investigación bibliográfica sobre teoría del color. (Ricupero, 2007) (Illusion studio, 2014)



Notas adhesivas: Son implementos que fortalecerán la difusión de la marca, en el bloque irá el logo de Punto 5, la dirección web y se entregará a las nuevas empresas clientes en el proceso de negociación, junto con el material informativo.

Página web: El sitio oficial de Punto 5 servirá de ayuda a más empresas de la ciudad a conocer del servicio, con esto se logrará aportar a la notoriedad de la marca.



Correo electrónico: El medio de comunicación más idóneo para publicitar o comunicar a los clientes corporativos de los servicios que se ofrecen es el correo electrónico (*e.mailing*), a través de esta herramienta se enviarán las propuestas del menú, novedades del servicio (cumpleaños del mes, aniversarios o los festivales gastronómicos), encuestas de satisfacción, entre otras comunicaciones. Para llevar a cabo esta propuesta se solicitará a la empresa cliente la base de correos electrónicos de los colaboradores.

Promoción

Programa de fidelización corporativo:

Parte del programa es entregar artículos representativos de Punto 5 a las empresas clientes (tomadores de decisiones en las compañías y usuario final) en las diferentes líneas de servicio. Cada actividad será coordinada con el departamento de talento humano del cliente corporativo.

- Cumpleaños:

El motivo del servicio es satisfacer a los consumidores finales, por ello Punto 5 entregará una porción de dulce al usuario final junto con el plato acordado por la

empresa cliente (aplica para la línea de servicio diario) el último viernes de cada mes como forma de celebrar a los cumpleaños de dicho mes.

- **Desayuno:**

Con el fin de celebrar a las empresas que cumplen un año recibiendo los servicios de Punto 5, se ofrecerá un desayuno gratuito para los colaboradores, en las instalaciones de la empresa.

- **Festival de gastronomía:**

Parte de la promoción de la marca es el evento festival gastronómico, mismo que iniciará la categoría “Comida Típica de (regiones ecuatorianas)” dónde los usuarios de la línea **servicio diario** bajo una votación seleccionarán el menú para el día en que se realice este festival; para diferenciar este día se propone que los usuarios seleccionen al estilo buffet lo que desean servirse. El evento se realizará en las empresas – clientes de más de dos años de servicio.

Los programas e incentivos para fidelizar son propuestas que aportan a la satisfacción de dos frentes: los tomadores de decisiones (gerentes, jefes de área, etc.) y colaboradores (usuario final); ya que es el colaborador que consume con más frecuencia el servicio y aunque la empresa subsidie el total del costo de la alimentación, ellos tienen la facultad de tomar los servicios del proveedor o no, esta situación depende de las políticas internas de los clientes. Sin embargo, para Punto 5 es importante que consuman los servicios la mayor cantidad posible de usuarios.

Promociones de producto/ servicio:

En la línea de eventos corporativos se implementará la promoción “+ 2 gratis” el objetivo es otorgar un beneficio al cliente corporativo otorgándoles dos porciones adicionales por la adquisición de un servicio de 20 porciones (mínimo).

Calendario de actividades.

A continuación se muestra una programación para las actividades comunicacionales y promocionales que estarán vigentes para el periodo 2015, las fechas propuestas consideran las actividades más bajas de facturación en el periodo 2014, ya que son periodos en que los usuarios toman vacaciones con mayor frecuencia.

Cuadro 30 Calendario de actividades 2015

Descripción		2015											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividad	Lanzamiento de Página web		2										
Difusión	E. mailing y tarjetas de presentación.	*											
Actividad	Cumpleaños	30	27	27	24	29	26	31	28	25	30	27	31
Difusión	E. mailing y página web	29	26	26	23	28	25	30	27	24	29	26	30
Actividad	Desayuno	<i>Depende de la fecha de aniversario // si la fecha coincide en fin de semana será el día hábil inmediato anterior</i>											
Difusión	E. mailing y roll up	<i>Tres días previo a la fecha de aniversario</i>											
Actividad	Festival de Gastronomía			13						25			
Difusión	E. mailing, roll up y página web			*						*			
Actividad	Promoción de servicio "+ 2 gratis"				x	x	x				x	x	x
Difusión	E. mailing y venta directa				x	x	x				x	x	x
Actividad	Entrega de material promocional	x	x	x				x	x	x			

*	Semana previa a la actividad
x	Mes completo

Fuente: Elaborado por la autora.

Venta directa: Este punto se considera esencial para el incremento en la cartera de clientes, inicialmente el encargado de ventas tendrá la tarea de prospectar a empresas cuyo perfil corresponda al segmento objetivo. Los elementos para la llevar a cabo la venta directa, son los siguientes:

Cuadro 31.4 Cumplimiento de ventas 2015

Asesores de venta		Línea 1 Punto 5 Diario	Línea 2 Punto 5 eventos	Meta de ventas año 2015 (\$)
		% Asignado cumplimiento	% asignado cumplimiento	
Jefe de SC & C	1	80%	45%	\$482.078,54
Asistente	1	20%	55%	
TOTAL				\$ 481628,40

Fuente: Elaborado por la autora.

El cumplimiento de las metas de ventas asignadas están dadas por la cantidad de servicios mas no por el número de clientes, esto debido a que la empresa comercializa sus servicios a clientes corporativos y sería poco confiable asumir que cada compañía consumirá una cantidad similar de alimentos.

La medición del plan de ventas se hará de forma trimestral considerando la facturación realizada, pero se dará un seguimiento diario a la contabilización de almuerzos entregados especialmente en los servicios que se ofrecen a las empresas que acuerdan la cancelación de almuerzos entregados.

La empresa tiene capacidad instalada para producir máximo 1000 servicios de la línea 1 (700 almuerzos y 300 meriendas) a diario y 400 servicios de la línea 2 en términos mensuales.

4.8 PLAN DE AUDITORÍA

Para dar un seguimiento al plan propuesto, se plantea que los objetivos sean medidos periódicamente, así pues los índices de “Sondeo de satisfacción de comensales” y “presupuesto de ventas” responden a los dos primeros objetivos de este capítulo, es decir que con ello constatamos un crecimiento en las ventas y medimos el comportamiento de la nueva línea de servicios, por último, la medición de “notoriedad de marca” será evaluada gracias a las visitas en el portal web y la captación de nuevos clientes, particularmente en la línea de eventos.

Cuadro 32.4 Plan de monitoreo (auditoría de marketing)

Área	Administración	Servicio al cliente y comercialización (S&C)	Administración
Responsable del área	Gerente General	Jefe de S & C	Gerente General
Índice	Sondeo de satisfacción de comensales	Presupuesto de ventas	Notoriedad de marca
Medición	Satisfacción total/ total de participantes del sondeo	Línea Diaria-almuerzo: Ventas reales / ventas presupuestadas Línea Servicios-lunch: Ventas reales / ventas presupuestadas	Clientes nuevos/ total de clientes Clientes nuevos / Visitas a página web
Periodicidad	Trimestral	Mensual	Semestral
Responsable de tarea	Jefe de S & C	Jefe de S & C	Gerente General
Cumplimiento mínimo aceptado	60%	85%	60%
Acciones de mejora	-Revisión del menú en periodos más cortos - Participación de comensales en participación de menú	-Supervisión de las visitas a nuevos clientes - Registro de visita a nuevos clientes	

Fuente: Elaborado por la autora.

CAPÍTULO V. Análisis Financiero

5.1 INGRESOS

5.1.1 Ingreso anual proyectado

La proyección anual para los próximos cinco años responde a un incremento del 6,7% en razón al crecimiento de la rama de la actividad “alojamiento y servicios de comida”, esto prevé que al cabo del quinto año la empresa tendrá un incremento del 29% en ventas brutas con relación al primer año estimado.

Cuadro 33.5 Proyección anual de ingresos

Ventas en USD	1	2	3	4	5
D_ALMUERZOS	\$ 398.509,36	\$ 424.013,96	\$ 451.150,85	\$ 482.731,41	\$ 516.522,61
D_MERIENDAS	\$ 70.325,18	\$ 74.825,99	\$ 79.614,86	\$ 85.187,90	\$ 91.151,05
E_DESAYUNOS/LUNCH_A	\$ 540,00	\$ 574,56	\$ 611,33	\$ 654,13	\$ 699,91
E_DESAYUNOS/LUNCH_B	\$ 236,25	\$ 251,37	\$ 267,46	\$ 286,18	\$ 306,21
E_DESAYUNOS/LUNCH_C	\$ 337,50	\$ 359,10	\$ 382,08	\$ 408,83	\$ 437,45
E_COMIDA_A	\$ 5.889,83	\$ 6.266,78	\$ 6.667,86	\$ 7.134,61	\$ 7.634,03
E_COMIDA_B	\$ 3.505,85	\$ 3.730,23	\$ 3.968,96	\$ 4.246,79	\$ 4.544,07
E_COMIDA_C	\$ 2.734,57	\$ 2.909,58	\$ 3.095,79	\$ 3.312,50	\$ 3.544,37
Total	\$ 482.078,54	\$ 512.931,57	\$ 545.759,19	\$ 583.962,33	\$ 624.839,70

Fuente: Elaborado por la autora.

En el cuadro 42 (anexo) se puede visualizar la proyección realizada para el primer año, con relación al histórico de ventas, para este primer año se espera un incremento del 10% en ventas totales, a la oferta de servicios existente se agregan los servicios de: merienda en la línea diaria (“D_MERIENDA”), y desayuno / *lunch* en la línea de eventos (“E_DESAYUNO LUNCH”), dentro de la proyección se consideran las ventas en dólares para cada servicio en relación al precio de venta.

Las cantidades que lograrán el punto de equilibrio para el año 2015, se han calculado considerando todas las líneas de servicio (véase el cálculo en el cuadro 43), es decir que estas cantidades deberán ser las ventas mínimas que la empresa debe lograr para no perder:

Fórmula de Punto de Equilibrio

$$P. E. = \frac{CF}{P - CV}$$

Dónde:

CF: Costos Fijos

P: Precio Unitario

CV: Costo Variable Unitario

Cuadro 34.5 Punto de equilibrio (unidades) – año 2015

Punto de equilibrio

Servicio	Unidades Anuales
D_ALMUERZO	57797
D_MERIENDA	10199
E_AMUERZOA	366
E_AMUERZOB	153
E_AMUERZOC	92
E_DESAYUNOA	117
E_DESAYUNOB	49
E_DESAYUNOC	29
Total Unidades	68803

Fuente: Elaborado por la autora.

5.2 EGRESOS

5.2.1 Costos

Los valores que se detallan a continuación representan las unidades monetarias que la empresa requiere para la producción de un determinado servicio, en el siguiente cuadro se muestran los costos unitarios de mano de obra directa (MOD) y materia prima (MP) que se requieren para la producción de cada uno de los servicios, así como las cantidades en dólares que son necesarias según a la estimación de ventas proyectadas para los próximos 5 años.

Para el cálculo de los costos se ha considerado el promedio porcentual de la inflación anual del país de los últimos 5 años (4,18%).

Cuadro 35.5 Costos variables

Servicios	Costo Unitario Año 1		Años				
	MP	MOD	1	2	3	4	5
	D_ALMUERZO	\$ 1,80	\$ 0,46	\$ 300.210,38	\$ 332.463,01	\$ 368.180,64	\$ 407.735,53
D_MERIENDA	\$ 1,80	\$ 0,46	\$ 52.978,30	\$ 58.669,94	\$ 64.973,05	\$ 71.953,33	\$ 79.683,52
E_COMIDA_A	\$ 4,20	\$ 0,46	\$ 3.920,95	\$ 4.342,19	\$ 4.808,68	\$ 5.325,30	\$ 5.897,41
E_COMIDA_B	\$ 6,00	\$ 0,46	\$ 2.264,78	\$ 2.508,09	\$ 2.777,55	\$ 3.075,95	\$ 3.406,41
E_COMIDA_C	\$ 7,80	\$ 0,46	\$ 1.737,50	\$ 1.924,17	\$ 2.130,89	\$ 2.359,81	\$ 2.613,34
E_DESAYUNO_A	\$ 1,20	\$ 0,46	\$ 448,20	\$ 496,35	\$ 549,68	\$ 608,73	\$ 674,13
E_DESAYUNO_B	\$ 2,10	\$ 0,46	\$ 288,00	\$ 318,94	\$ 353,21	\$ 391,15	\$ 433,17
E_DESAYUNO_C	\$ 3,00	\$ 0,46	\$ 233,55	\$ 258,64	\$ 286,43	\$ 317,20	\$ 351,28
TOTAL			\$ 362.081,67	\$ 400.981,33	\$ 444.060,12	\$ 491.767,01	\$ 544.599,21

Fuente: Elaborado por la autora.

5.2.2 Gastos

A continuación se detallan los gastos que la empresa incurrirá para el periodo 2015, estos han sido divididos en administrativos y, de marketing y ventas, para el cálculo proyectado también se ha considerado el 4,18% de incremento dado el promedio de inflación de los últimos 5 años.

Además se presentan los valores correspondientes a la inversión necesaria para ejecutar el proyecto, considerando que del total de la inversión, el 80% del proyecto es financiado mediante préstamo bancario al Banco Pichincha, cuya tasa de interés efectiva vigente para crédito productivo es del 11,83%.

Administrativos

Para el primer año proyectado, se considera que el total de gastos administrativos representan el 10% de los ingresos del mismo periodo.

Cuadro 36.5 Gastos administrativos

Sueldos y Salarios (Administrativos)

CARGO	Cantidad	SUELDO (MENSUAL)	T_SUEL_MENS	APORTE PATRONAL (MENSUAL)	TOTAL DE SUELDOS (ANUAL)	APORTE PATRONAL (ANUAL)	TOTAL 13°	TOTAL 14°
Gerente	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 83,63	\$ 9.000,00	\$ 1.003,50	\$ 750,00	\$ 340,00
Jefe de producción	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 6.600,00	\$ 735,90	\$ 550,00	\$ 340,00
Jefe de Servicio al cliente & C.	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 6.000,00	\$ 669,00	\$ 500,00	\$ 340,00
Jefe de compras	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 55,75	\$ 6.000,00	\$ 669,00	\$ 500,00	\$ 340,00
Servicios Prestados								
Contador	1	\$ 250,00	\$ 250,00		\$ 3.000,00			
Coordinador de RRHH	1	\$ 200,00	\$ 200,00		\$ 2.400,00			
TOTAL		\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 256,45	\$ 33.000,00	\$ 3.077,40	\$ 2.300,00	\$ 1.360,00

Total: \$39.737,40

Gastos Varios

	1	2	3	4	5
Servicios básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.750,48	\$ 3.907,25	\$ 4.070,57	\$ 4.240,72
Gastos varios	\$ 4.200,00	\$ 4.375,56	\$ 4.558,46	\$ 4.749,00	\$ 4.947,51
Gasolina / mantenimiento de vehículos	\$ 4.800,00	\$ 5.000,64	\$ 5.209,67	\$ 5.427,43	\$ 5.654,30
TOTAL	\$ 12.600,00	\$ 13.126,68	\$ 13.675,38	\$ 14.247,01	\$ 14.842,53

Fuente: Elaborado por la autora.

Marketing y Ventas

El gasto de marketing y ventas representa el 0,28% del total de ingresos, se espera que este rubro se incremente en un 0,02% anual para los próximos 5 años.

Cuadro 37.5 Gastos de marketing

Gastos de Marketing y Ventas	
Descripción	2015
Camisetas bordadas	\$ 432,00
Gorras bordadas	\$ 96,00
Plumas impresas (200)	\$ 95,00
Banner (3 - 2x1mts)	\$ 75,00
Tarjetas de presentación (300)	\$ 45,00
Carpetas	\$ 150,00
Notas adhesivas	\$ 230,00
Descuento de ventas (2%)	\$ 140,65
Descuento de ventas (3%)	\$ 98,46
TOTAL	\$ 1.362,11

Fuente: Elaborado por la autora.

Inversión – amortización

La inversión requerida para poner en marcha el proyecto para el año 2015 será financiada en 20% por dueños, la diferencia será mediante un préstamo bancario a 5 años, en el cuadro 39 en que se detalla la amortización se presenta el reembolso gradual que tendrá que realizar la empresa para saldar este rubro del pasivo.

Cuadro 38.5 Inversión

Inversión requerida	
Descripción	Costo
Vehículo	\$ 27.100,00
Cocina	\$ 1.030,00
Self service	\$ 1.300,00
Ollas	\$ 600,00
Adecuaciones de instalaciones	\$ 2.000,00
Página web	\$ 760,00
Total inversión	\$ 32.790,00
Capital financiado (80%)	\$ 26.232,00
Capital propio (20%)	\$ 6.558,00

Cuadro 39.5 Amortización

Amortización			
PAGO	(\$ 7.246,39)	Interés	11,83%
Anualidad	Interés	Capital	Saldo
-	-	-	\$ 26.232,00
\$ 7.246,39	3103,25	\$ 4.143,14	\$ 22.088,86
\$ 7.246,39	2613,11	\$ 4.633,28	\$ 17.455,58
\$ 7.246,39	2064,99	\$ 5.181,40	\$ 12.274,18
\$ 7.246,39	1452,04	\$ 5.794,35	\$ 6.479,83
\$ 7.246,39	766,56	\$ 6.479,83	\$ 0,00

Fuente: Elaborado por la autora.

Depreciación de activos

Cuadro 40.5 Cálculo de depreciación

Descripción	Costo	Vida útil	Dep. anual
Vehículo	\$ 27.100,00	3	\$ 9.033,33
Cocina	\$ 1.030,00	3	\$ 343,33
Self Service	\$ 1.300,00	3	\$ 433,33
TOTAL	\$ 29.430,00	-	-

Descripción	1	2	3
Vehículo	\$ 9.033,33	\$ 9.033,33	\$ 9.033,33
Cocina	\$ 343,33	\$ 343,33	\$ 343,33
Self Service	\$ 433,33	\$ 433,33	\$ 433,33
TOTAL	\$ 9.811,00	\$ 9.812,00	\$ 9.813,00

Fuente: Elaborado por la autora.

5.3 ANÁLISIS FINANCIERO

5.3.1 Flujo de caja

En el cuadro 44 (anexo) se presenta el análisis de efectivo para el primer año de operaciones.

La tasa de descuento a aplicarse se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

Tasa de descuento
$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$
<p>R_f = Tasa de Bonos del Estado Americano</p> <p>β = Sensibilidad entre el rendimiento del activo en relación a movimientos del mercado.</p> <p>(No se conoce el Beta del sector, se toma como referencia el del sector de restaurantes de USA)</p> <p>R_m = Rentabilidad del mercado</p> <p>R_p = Riesgo país de Ecuador.</p>

Cálculo: $R_e = 2,32 + 0,86(6,7 - 2,32) + 5,46$

$$R_e = 11,54\%$$

5.3.2 Estado de resultados proyectado

Se establece el estado de resultado para cada periodo, con las respectivas variaciones en ventas. Ver cuadro 45 (anexo).

5.3.3 TIR /VAN

Una vez elaborado los estados financieros, podemos observar que el valor actual neto (VAN) es positivo, este indicador representa el valor que la empresa obtendrá como rentabilidad para el periodo luego de los cinco años, es importante resaltar que la Tasa interna de retorno (TIR) representa la rentabilidad del proyecto. En el presente ejercicio la tasa es de 46% lo que indica que es mayor a la tasa de descuento (11.54%), por tal motivo este proyecto resulta viable económicamente.

TMAR	11,54%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	46,0%
VALOR PRESENTE NETO (VAN)	\$ 40.302,84

5.3.4 Marketing ROI

Cuadro 41.5 Marketing ROI

ROI =(INGRESOS-INVERSIÓN) / INVERSIÓN		
ROI=	480.716,44	/ 1.362,11
ROI Marketing=	\$ 352,92	

Fuente: Elaborado por la autora.

El retorno de la inversión realizada en marketing es de \$352,59 por cada unidad monetaria invertida, lo cual es significativo teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y la inversión que se realizará,

CONCLUSIONES

Del presente proyecto de titulación, se puede concluir que:

- El mercado en el que compite la empresa está muy fragmentado; en él se encuentran empresas de gran renombre y competencia informal, a pesar de ello se muestra un panorama favorecedor ya que se enfoca en el cliente corporativo para afianzar su crecimiento, a largo plazo se pueden insertar nuevas propuestas de servicio que generen mayores réditos para Punto 5.

Existe la posibilidad de que Punto 5 inserte a largo plazo líneas de productos dirigidas a nuevos mercados, por ejemplo: catering para aerolíneas u hospitales sin embargo la inversión sería mucho más alta que la del presente proyecto.

- A medida que se incrementa la producción, se deberá incrementar la cantidad necesaria de colaboradores y la capacidad instalada. Una consecuencia de esto es que la empresa pasará de ser “microempresa” a pequeña “empresa”, con ello se deberá tener en cuenta el cambio en ciertas reglamentaciones estatales.

El cronograma propuesto de la empresa está acorde con los servicios que ofrece la empresa, con esta propuesta se han incluido a cuatro colaboradores (1 asistente y 3 auxiliares)

- El plan propuesto es económicamente viable y financieramente aceptable, si se cumple rigurosamente, las actividades comerciales se incrementarán de forma ordenada.

La empresa obtendrá ganancia desde el primer año de trabajo, en el que se estipula un crecimiento del 7% en las ventas de almuerzos diarios; la proyección que se presenta considera un retorno muy favorable, esto debido a que es una empresa existente y la inversión que se realizará es baja.

- La propuesta del proyecto ayudará a gestionar la marca de forma tal que obtenga a largo plazo reconocimiento en la industria, este hecho es importante ya que con ello agrega valor a la propuesta de servicio que se ofrece e incrementa sus ganancias.

Las estrategias que se presentan en relación a la gestión de marca son iniciadas en el 2015, empezando por la captación de nuevos clientes corporativos y la presentación de la página web, sin embargo la empresa tendrá que analizar en el año 2016 el cumplimiento del objetivo que indica analizar el 5% de notoriedad de marca en empresas medianas, esto es 86 empresas de la ciudad de Guayaquil.

RECOMENDACIONES

Es importante que quienes desarrollen el proyecto tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un programa informático para mantener la sistematización del inventario de materia prima.
2. Implementar un sistema térmico en los vehículos para la transportación de alimentos
3. Cumplir con la estandarización de procesos en todas las etapas del servicio, esto ayudará que la rotación de empleados no afecte en la entrega del servicio.
4. Mantener y mejorar el programa para fidelizar clientes en los nuevos planes de mercadeo que se inserten.
5. Procurar que la gestión del “correo directo” y la administración de la página web sea eficiente, como herramienta para mantener la comunicación con los usuarios finales. Tener en cuenta la posibilidad de estar presentes en redes sociales como “*Linkedin*”.
6. Motivar e incentivar la fidelización del cliente interno, esto evitará una alta rotación, sería de considerar las capacitaciones al personal, especialmente en temas relacionados al servicio al cliente.
7. Realizar calendarios de monitoreo de los planes operativos que se realicen en la empresa.

REFERENCIAS

Abell, D. (1980). *Defining the business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Alipeña. (2014). *Linkedin. Alipeña*. Obtenido de <http://www.linkedin.com/company/alipe-a>

Ansoff H., I. (1976). *Estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Mandato Constitucional No. 8*. Montecristi.

Asamblea Nacional Constituyente. (22 de Diciembre de 2010). Código de la Producción. *Registro Oficial No. SAN-010-2038*, págs. 4 - 19.

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2013). *BCE*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Pearson Educación de México.

Camino, J. R., & De Garcillán López-Rua, M. (2007). *Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid, España: ESIC.

Consortio Andino. (2011). *La empresa*. Obtenido de <http://www.consortioandino.com/pagina-contenido.php?secid=14>

D'Catering. (2013). *Home*. Obtenido de <http://www.dccatering.com.ec/>

Diario el Telégrafo. (Agosto de 2013). Cocinas eléctricas son parte del cambio de la matriz energética. Programa nacional de cocinas de inducción. *El Universo*.

Ekos negocios. (7 de Noviembre de 2012). Casos de éxito: Goddard Catering Group. *Casos de éxito: Goddard Catering Group*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ekos Negocios. (Noviembre de 2012). Pymes: Contribución clave en la economía. (223, Ed.) *Ekos Negocios*, 34-91.

El Universo. (20 de Octubre de 2009). Gobierno anuncia plan para reducir el desempleo. *Economía*.

El Universo. (abril de 2012). Gustavo Darquea: "Nutricionistas establecieron menú para diestas en hospital".

Esteban, I. G. (2000). *Marketing de los Servicios* (Tercera Edición ed.). Madrid: ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing).

Goñi, N. (2008). *El precio. Variable clave en el marketing* (Primera edición ed.). (M. Castillo, Ed.) Mexico D.F.: Pearson Educación de Mexico.

H. Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*.

Horitzo Grup. (2013). Rutas gastronómicas del Ecuador. *Guía Gastronómica Ecuador*.

Illusion studio. (2014). *Psicología del color*. Recuperado el Octubre de 2014, de www.psicologiadelcolor.es

INEC. (2011-2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Información estadística.

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011 - 2012*.

INEC. (2013). *Reporte Mensual de Inflación*. Estadístico, Guayaquil.

INEC. (2013). *Reporte mensual de inflación- diciembre*.

INEC. (2013). *Reporte: Economía Laboral*. INEC.

INEC. (16 de enero de 2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Pobreza en Ecuador cierra el 2013 con una caída de 1,76 puntos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-en-ecuador-cierra-el-2013-con-una-caida-de-176-puntos/>

Iturriaga, M. L. (Octubre de 2010). ¿Inducción, Vitocerámica o Gas? - Diario El País. Madrid, España.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Pearson Educación.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC.

López Altamirano, A. (2004). *¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado?* (Primera ed.). México: Editorial Continental.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados* (4th. ed.). México D.F.: Pearson.

Mesa, J. C. (Octubre de 2005). Del marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 60-67.

Mestre, M. S. (2004). *Marketing, Conceptos y Estrategias* (5th ed.). Madrid, España: Pirámide.

Mestre, M. S. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (Quinta Edición ed.). Madrid: Pirámide.

Ministerio de Electricidad y Energías renovables. (2012). *Proyectos emblemáticos*. Quito, Ecuador.

Ministerio de Industria y Productividad. (s.f.). *CDEAE*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/centros-de-desarrollo-empresarial-y-apoyo-al-emprendimiento/>

Ministerio de relaciones Laborales. (Diciembre de 2012). *Biblioteca: Actividades complementarias*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Actividades Complementarias*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/actividades-complementarias/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (02 de Enero de 2014). *Ministerio de relaciones laborales*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/340-dolares-es-el-salario-basico-para-el-2014/>

Miquel, S., & et.al. (1997). *Investigación de Mercados*. España: Mc Graw Hill.

Naresh K. Malhotra, J. F. (2004). *Investigación de Mercado* (Cuarta edición ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Organización Mundial de la Salud. (2012). *OMS*. Obtenido de <http://www.who.int/>

Padilla Eusebio, I. (1999). Aplicaciones de los aceros inoxidable. *Revista del Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalúrgica y Geográfica*.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*.

Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. New York: Plaza&Janes editores.

Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Harvard School Publishing.

Presidencia de la Rep. del Ecuador. (2013). *Decreto de Control de Precios*. Quito.

Real Academia Española. (2001). Diccionario (DRAE). 22º. Madrid, España.

Ricupero, S. A. (2007). *Diseño gráfico en el aula*. Nobuk.

Stumpo, G., & Peres, W. (2002). *Pequeñas y Medianas Empresas industriales, en América Latina y el Caribe*. México D.F.: Siglo Veintiuno editores S.A. - Siglo xxi editores Argentina S.A.

Super Intendencia de Compañías. (Diciembre de 2013). www.supercias.gob.ec. Recuperado el Septiembre de 2014

Trebol Verde. (2013). *Home*. Recuperado el 2014, de http://www.trebolverde.com/Alimentacion_y_Hoteleria.html

Valenzuela - Editora, M. E., Pok, C., Venega, S., Millan, N., Ahumada, C., Mauro, A., y otros. (2005). *Nuevo sendero párrafo las Mujeres?. Microempresa y Género en América Latina en el umbral del Siglo XXI*. Santiago, Chile: LOM ediciones / CEM.

Vidal A., E. (2004). *Diagnóstico Organizaconal - Evaluación Sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE.

ANEXOS

1. Formularios de Investigación

Guía de entrevista a profundidad

Tema 1: Opinión sobre una buena alimentación

- En términos generales ¿Cómo considera usted la alimentación de sus trabajadores?
- ¿Qué tipo de comida consume a diario? Por ejemplo: gourmet, típica, rápida, etc.
- ¿Qué tipos de alimentos considera que son el principal componente en una comida?

Tema 2: Descripción sobre las políticas de alimentación para sus empleados.

- ¿La empresa posee un área exclusiva de comedor para sus empleados?
- ¿La jornada promedio de sus colaboradores incluye un tiempo específico para que se sirvan los alimentos?
- ¿La empresa maneja políticas en cuanto a la alimentación de su personal?
- ¿La empresa tiene en planes insertar/modificar políticas para promover la buena alimentación de sus colaboradores?
- ¿La empresa asigna un rubro de alimentación para los empleados?
- ¿La empresa estaría dispuesta a financiar parte del valor del almuerzo del empleado?
- ¿Qué porcentaje del valor del plato reconoce la empresa a sus empleados?
- ¿La empresa ha considerado la posibilidad de dar el bar/comedor en concesión a alguna empresa de catering?
- ¿La empresa ha considerado la posibilidad de contratar una empresa de servicios complementarios para proveer almuerzos a sus empleados?

Tema 3: Descripción de requerimientos y facilidades para alimentación. Servicio ideal

- ¿Existen lugares cercanos para que los empleados puedan adquirir su almuerzo/merienda?
- ¿Conoce los lugares a donde recurren los trabajadores a adquirir sus alimentos?
- ¿Cuáles son los factores que considera más importante que debe brindar el proveedor de alimentos?

- ¿Cuál es el rubro que usted destina para el pago de almuerzos diario?
- ¿Para los eventos corporativos la empresa cuenta con un proveedor de catering fijo?
- ¿Está conforme con el servicio de su proveedor de alimentos actual?

INFORMACIÓN GENERAL		
Nombre de empresa:	Tamaño:	Actividad:
Nombre de entrevistado:	Cargo:	Duración de entrevista:

Encuesta

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Encuesta de Servicio de alimentación

Encuestado/a:

Un cordial saludo. El presente cuestionario persigue fines académicos; por favor sírvase contestar a cada una de las interrogantes que se encuentran a continuación.

Muchas Gracias por su tiempo.

1. ¿En los últimos 3 meses ha solicitado servicio de alimentación para un evento personal?

Si No

Nota: Si su respuesta es "No" pase a la pregunta No. 9

2. ¿En qué ocasiones ha solicitado con mayor frecuencia el servicio de catering?

<input type="checkbox"/>	Cumpleaños	<input type="checkbox"/>	Primera comunión
<input type="checkbox"/>	Aniversario	<input type="checkbox"/>	Bautizo
<input type="checkbox"/>	Matrimonio	<input type="checkbox"/>	Baby shower
<input type="checkbox"/>	Otro		

3. ¿Cuándo ha necesitado del servicio de alimentación, usted...? (Seleccione máximo dos opciones)

<input type="checkbox"/>	Ha solicitado a Hoteles	Mencione nombre de su proveedor
<input type="checkbox"/>	Su organizador de eventos se encarga de todo	_____
<input type="checkbox"/>	Una empresa de catering le proporciona el servicio	_____
<input type="checkbox"/>	Conoce a una persona que elabora comida en su hogar y le proporciona el servicio	_____
<input type="checkbox"/>	Solicita comida a domicilio a restaurantes	_____
<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores	_____

4. Ordene del uno al seis los siguientes factores que inciden al momento de seleccionar al encargado de elaborar la comida para sus eventos personales, siendo 1 el más importante y 6 menos importante.

<input type="checkbox"/>	Puntualidad de entrega
<input type="checkbox"/>	Variedad de opciones
<input type="checkbox"/>	Precio por plato
<input type="checkbox"/>	Porción por plato
<input type="checkbox"/>	Publicidad
<input type="checkbox"/>	Referencias de conocidos

5. Cuando ha necesitado el servicio de catering para eventos personales por lo general Ud.: (Seleccione máximo 2 opciones)

Seleccione máximo 2 opciones.

- Solicita únicamente el plato fuerte
- Solicita entrada, plato fuerte y bebidas
- Solicita entrada, plato fuerte, bocaditos y bebidas
- Adicional solicita mantelería, cristalería, saloneros, etc.
- Otro elemento adicional (indique)

6. De acuerdo al último servicio de Catering que recibió para un evento personal, usted estuvo:

Muy
satisfecho
Satisfecho
Poco
satisfecho

- Puntualidad de entrega
- Calidad recibida vs. Precio
- Agilidad del servicio
- Presentación de platos

Mencione por favor el nombre de su último proveedor de catering: _____

7. ¿Qué tipo de comida le gustaría consumir en eventos sociales? (Seleccione máximo dos opciones)

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Típica | <input type="checkbox"/> Buffet |
| <input type="checkbox"/> Orgánica | <input type="checkbox"/> Gourmet |
| <input type="checkbox"/> Mediterránea | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

8. Seleccione los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia para recibir información de este tipo de servicios (catering para eventos). (Seleccione máximo 2 opciones)

- | | | |
|--|---------------|--------------------------|
| Redes sociales | ¿Cuál?: _____ | <input type="checkbox"/> |
| Correo electrónico | | <input type="checkbox"/> |
| Revistas | | <input type="checkbox"/> |
| Páginas web | | <input type="checkbox"/> |
| Radio | | <input type="checkbox"/> |
| Televisión | | <input type="checkbox"/> |
| Otro medio de comunicación (mencione): _____ | | |

9. ¿Qué tipo de comida consume a diario en el almuerzo?

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Snacks | <input type="checkbox"/> | Light | <input type="checkbox"/> |
| Típica | <input type="checkbox"/> | Gourmet | <input type="checkbox"/> |
| Otro tipo de comida (mencione): _____ | | | |

10. En horas laborales usted almuerza en:....

- | | |
|---|--------------------------|
| Instalaciones de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Restaurantes/bares cerca a la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Lleva sus alimentos preparados desde casa | <input type="checkbox"/> |
| Acude a su casa o a la de un familiar | <input type="checkbox"/> |
| Otro lugar (mencione): _____ | |

11. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a cancelar por un almuerzo a diario?

\$ _____

12. ¿La empresa donde usted labora cuenta con servicio de alimentación (comedor) para los empleados?

Si _____ No _____

*Nota: Si su respuesta es "No" pase a la pregunta No. 13, caso contrario pase a la pregunta 14***13. ¿Le gustaría que ofrecieran el servicio de alimentación en las instalaciones de su compañía?**

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Total acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Parcial acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Parcial desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Total desacuerdo |

14. ¿Cuál es su presupuesto mensual para alimentación personal?

\$ _____

15. Información General**Nombre:** _____**Correo:** _____**Sector de la ciudad donde vive:**

- | | | |
|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Norte | <input type="checkbox"/> Sur | <input type="checkbox"/> Centro |
|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|

Empresa donde labora:**Edad:**

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De 20 a 25 | <input type="checkbox"/> De 26 a 30 |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 35 | <input type="checkbox"/> De 36 a 40 |
| <input type="checkbox"/> De 41 a 45 | <input type="checkbox"/> Más de 45 |

¡Gracias por su colaboración!

Mystery shopper

Formato de evaluación					
Empresa:					

Situación de servicio:					

Pedido de cotización (fecha/hora):					

Tiempo de espera (días/horas):					

Recepción de cotización (fecha/hora):					

Factores de calificación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
	5	4	3	2	1
Atención al cliente					
Infraestructura					
Motivación a la compra					
Servicio de cobro y facilidades de pago					
Variedad en las opciones de servicio					
Observaciones:					

Lineamientos para asignar el puntaje de evaluación

1. Se asignó el puntaje de acuerdo al número de razones cumplidas al momento de la evaluación.
2. Para establecer el puntaje de un establecimiento se realizó un promedio de la valoración de los factores de calificación.
3. Para establecer la valoración de los factores de calificación se realizó un promedio entre las razones, las mismas que se podrán evaluar de dos formas: rigiéndose estrictamente al cumplimiento de razones "sombreadas" de cada cuadro de evaluación de factores, de no cumplirse con dichos ítems se tomará en cuenta el detalle inferior, que señala cuántas razones se deben cumplir de las

totales evaluadas, incluso cuando la razón o razones no cumplidas sean diferentes a las señaladas.

4. La calificación responde a los siguientes criterios:

Valoración	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Puntaje	5	4	3	2	1
En caso de promedio	4,01 a 5,00	3,01 a 4,00	2,01 a 3,00	1,01 a 2,00	0,00 a 1,00

Factor evaluado: Atención al cliente	Evaluación	Cumplimiento									
Razones		5puntos		4puntos		3puntos		2puntos		1punto	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
•Al ingresar al local el vendedor se aproxima a consultar si se necesita de su ayuda.	Para evaluador										
•Muestra gestos de amabilidad y cortesía ej. Saludar, ofrecer asiento, etc.											
•Escucha con atención el requerimiento del cliente											
•El vendedor ofrece algo adicional durante la conversación ej. alguna bebida											
•El cliente es atendido de forma inmediata											
Razones cumplidas		5 o 4/5		3/5		2/5		1/5		0/5	

Factor evaluado: Infraestructura (ambiente)	Evaluación	Cumplimiento									
Razones		5puntos		4puntos		3puntos		2puntos		1 punto	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
• Limpieza, orden	Para evaluador										
• Buena temperatura											
• Buena Iluminación											
• Asientos cómodos y/o en buen estado.											
• Secciones con ambientación de eventos, fotografías y/o videos.											
•Espacios definidos para atención al cliente y salas de espera											
Razones cumplidas		6/6		5/6		4/6		3/6		2/6	

Factor evaluado: Motivación a la compra		Cumplimiento									
Razones	Evaluación	5 puntos		4 puntos		3 puntos		2 puntos		1 punto	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
		Sección para evaluador									
• El vendedor está informado de todos los procesos de la empresa para todo tipo de servicio.											
• El personal brinda información sobre distintas opciones de menú para eventos sociales.											
• El vendedor muestra pruebas de eventos realizados por la empresa como: fotografías, decoración, y otros recursos, para convencer al cliente.											
• El vendedor está dispuesto a crear un menú especial acorde a lo que solicita el cliente.											
• La empresa maneja políticas de devolución o reprogramación del evento en caso que no se dé en la fecha pactada.											
• El vendedor presenta servicios adicionales que pueda incluir en un paquete de eventos como; salón, decoración, bocaditos, etc.											
Razones cumplidas		6/6		5/6		3/6		2/6		1/6	

Factor evaluado: Servicio de cobro y facilidades de pago		Cumplimiento									
Razones	Evaluación	5 puntos		4 puntos		3 puntos		2 puntos		1 punto	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
		Sección para evaluador									
• Se informa la forma de pago que ha definido la empresa.											
• La empresa maneja más de tres formas de pago, sean estas combinadas o individuales.											
• La empresa maneja políticas de descuento por pronto pago.											
• La empresa recuerda a sus clientes las fechas programadas para el pago del evento.											
• La empresa confirma la recepción del pago a través de registros manuales o digitales.											
Razones cumplidas		5/5		3/5		2/5		1/5		0/5	

Factor evaluado: Variedad en las opciones	Evaluación	Cumplimiento									
		5puntos		4puntos		3puntos		2puntos		1punto	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ofrece variedad de opciones para armar un paquete de alimentación para evento (Incluye: bocaditos, pastel, bebidas). 											
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene la posibilidad de hacerse cargo de todo el evento. 											
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ofrece la posibilidad de combinar componentes de varias propuestas de alimentos para formar una tercera opción acorde a gustos del cliente. 											
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa brinda la opción de montaje y desmontaje en lugar del evento 											
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa brinda algo adicional sin costo para complementar el servicio 											
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene la opción de coordinar una degustación previa al evento 											
Razones cumplidas		6/6		4/6		3/6		2/6		1/6	

2. Análisis financiero

Ingreso anual proyectado (2015)

Cuadro 42 Ingreso anual proyectado

Ventas en USD													1
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
D_ALMUERZOS	\$ 30.498,03	\$ 30.990,96	\$ 31.483,88	\$ 31.976,80	\$ 32.469,73	\$ 32.962,65	\$ 33.455,58	\$ 33.948,50	\$ 34.441,42	\$ 34.934,35	\$ 35.427,27	\$ 35.920,19	\$ 398.509,36
D_MERIENDAS	\$ 5.382,01	\$ 5.468,99	\$ 5.555,98	\$ 5.642,97	\$ 5.729,95	\$ 5.816,94	\$ 5.903,93	\$ 5.990,91	\$ 6.077,90	\$ 6.164,88	\$ 6.251,87	\$ 6.338,86	\$ 70.325,18
E_DESAYUNOS/LUNCH_A	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 540,00
E_DESAYUNOS/LUNCH_B	\$ 15,75	\$ 15,75	\$ 15,75	\$ 15,75	\$ 15,75	\$ 15,75	\$ 23,63	\$ 23,63	\$ 23,63	\$ 23,63	\$ 23,63	\$ 23,63	\$ 236,25
E_DESAYUNOS/LUNCH_C	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 22,50	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 337,50
E_COMIDA_A	\$ 378,00	\$ 377,68	\$ 393,87	\$ 441,00	\$ 444,87	\$ 458,59	\$ 466,79	\$ 528,35	\$ 551,37	\$ 590,10	\$ 617,18	\$ 642,03	\$ 5.889,83
E_COMIDA_B	\$ 225,00	\$ 224,81	\$ 234,44	\$ 262,50	\$ 264,80	\$ 272,97	\$ 277,85	\$ 314,49	\$ 328,20	\$ 351,25	\$ 367,37	\$ 382,16	\$ 3.505,85
E_COMIDA_C	\$ 175,50	\$ 175,35	\$ 182,87	\$ 204,75	\$ 206,55	\$ 212,92	\$ 216,72	\$ 245,31	\$ 255,99	\$ 273,98	\$ 286,55	\$ 298,09	\$ 2.734,57
Total	\$ 36.732,79	\$ 37.312,03	\$ 37.925,29	\$ 38.602,27	\$ 39.190,15	\$ 39.798,32	\$ 40.432,24	\$ 41.138,94	\$ 41.766,26	\$ 42.425,93	\$ 43.061,62	\$ 43.692,71	\$ 482.078,54

Ventas (cantidades)													TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
D_ALMUERZOS	10166	10330	10495	10659	10823	10988	11152	11316	11480	11645	11809	11973	132836
D_MERIENDAS	1794	1823	1852	1881	1910	1939	1968	1997	2026	2055	2084	2113	23442
E_DESAYUNOS/LUNCH_A	18	18	18	18	18	18	27	27	27	27	27	27	270
E_DESAYUNOS/LUNCH_B	8	8	8	8	8	8	11	11	11	11	11	11	113
E_DESAYUNOS/LUNCH_C	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	68
E_COMIDA_A	54	54	56	63	64	66	67	75	79	84	88	92	841
E_COMIDA_B	23	22	23	26	26	27	28	31	33	35	37	38	351
E_COMIDA_C	14	13	14	16	16	16	17	19	20	21	22	23	210
Total	12080	12273	12470	12675	12869	13066	13276	13484	13683	13885	14085	14284	158131

Cálculo del punto de equilibrio

Cuadro 43 Punto de equilibrio - cálculo por línea de servicio

PUNTO DE EQUILIBRIO		D_ALMUERZO	D_MERIENDA	E_AMUERZOA	E_AMUERZOBE	E_AMUERZOCE	DESAYUNOA	DESAYUNOE	DESAYUNOC
	% participación	84%	15%	0,532%	0,222%	0,133%	0,171%	0,071%	0,043%
PVU		\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 7,00	\$ 10,00	\$ 13,00	\$ 2,50	\$ 3,50	\$ 5,00
Costos variables		\$ 2,26	\$ 2,26	\$ 4,66	\$ 6,46	\$ 8,26	\$ 1,66	\$ 2,57	\$ 3,46
Margen de contribución Unit.		\$ 0,74	\$ 0,74	\$ 2,34	\$ 3,54	\$ 4,74	\$ 0,84	\$ 0,93	\$ 1,54
Margen de contribución ponderado	\$ 0,76	\$ 0,62	\$ 0,11	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos fijos	\$ 52.337,40								
Punto de equilibrio	\$ 68.802,57	57797	10199	366	153	92	117	49	29

Flujo de caja año 2015

Cuadro 44 Flujo de caja año 2015

Punto 5													
FLUJO DE CAJA													
DESCRIPCION	AÑO 0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL DE INGRESOS		\$ 36.732,79	\$ 37.312,03	\$ 37.925,29	\$ 38.602,27	\$ 39.190,15	\$ 39.798,32	\$ 40.432,24	\$ 41.138,94	\$ 41.766,26	\$ 42.425,93	\$ 43.061,62	\$ 43.692,71
Total de Costos Variables		\$ 27.300,83	\$ 27.737,52	\$ 28.183,10	\$ 28.645,33	\$ 29.084,27	\$ 29.528,52	\$ 30.003,70	\$ 30.473,69	\$ 30.922,94	\$ 31.380,65	\$ 31.832,09	\$ 32.282,33
Total Costos Fijos		\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45	\$ 4.361,45
Gastos de Marketing y Ventas		\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51	\$ 113,51
Depreciación		\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58
Total Gastos Operativos		\$ 32.593,37	\$ 33.030,06	\$ 33.475,64	\$ 33.937,87	\$ 34.376,82	\$ 34.821,06	\$ 35.296,24	\$ 35.766,23	\$ 36.215,49	\$ 36.673,19	\$ 37.124,63	\$ 37.574,87
UTIL. ANTES DE PART. E IMP.		\$ 4.139,42	\$ 4.281,97	\$ 4.449,65	\$ 4.664,40	\$ 4.813,33	\$ 4.977,25	\$ 5.136,00	\$ 5.372,70	\$ 5.550,77	\$ 5.752,74	\$ 5.936,99	\$ 6.117,84
15% Participación Trabajadores		\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08	\$ 706,08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 3.433,34	\$ 3.575,89	\$ 3.743,57	\$ 3.958,32	\$ 4.107,25	\$ 4.271,17	\$ 4.429,92	\$ 4.666,62	\$ 4.844,69	\$ 5.046,66	\$ 5.230,91	\$ 5.411,76
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25	\$ 880,25
UTILIDAD NETA		\$ 2.553,09	\$ 2.695,64	\$ 2.863,32	\$ 3.078,08	\$ 3.227,01	\$ 3.390,93	\$ 3.549,67	\$ 3.786,38	\$ 3.964,44	\$ 4.166,41	\$ 4.350,66	\$ 4.531,52
Depreciación		\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58	\$ 817,58
Valor en libros													\$ 19.619,00
Préstamo Bancario. CREDITO	-\$ 26.232,00												
Amortización		-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87	-\$ 603,87
Inversion Inicial	-\$ 32.790,00												
Capital de Trabajo													
FLUJO DE CAJA	-\$ 59.022,00	\$ 2.766,81	\$ 2.909,36	\$ 3.077,04	\$ 3.291,79	\$ 3.440,72	\$ 3.604,64	\$ 3.763,39	\$ 4.000,09	\$ 4.178,16	\$ 4.380,13	\$ 4.564,38	\$ 24.364,23

Estado de resultado proyectado

Cuadro 45 Estado de resultados

Punto 5						
Estado de Resultados						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 482.078,54	\$ 512.931,57	\$ 545.759,19	\$ 583.962,33	\$ 624.839,70
Costos de Ventas		\$ 362.081,67	\$ 400.981,33	\$ 444.060,12	\$ 491.767,01	\$ 544.599,21
Utilidad Bruta		\$ 119.996,88	\$ 111.950,24	\$ 101.699,07	\$ 92.195,33	\$ 80.240,49
Gastos Administrativos y de Ventas		\$ 57.842,65	\$ 60.580,15	\$ 63.469,69	\$ 66.522,07	\$ 69.749,05
Utilidad Operativa		\$ 62.154,23	\$ 51.370,09	\$ 38.229,39	\$ 25.673,26	\$ 10.491,44
(Gastos por Intereses)		-\$ 3.103,25	-\$ 2.613,11	-\$ 2.064,99	-\$ 1.452,04	-\$ 766,56
Utilidad antes de impuestos		\$ 59.050,98	\$ 48.756,98	\$ 36.164,39	\$ 24.221,23	\$ 9.724,87
Impuestos a la Renta		\$ 12.991,22	\$ 10.726,54	\$ 7.956,17	\$ 5.328,67	\$ 2.139,47
Utilidad Neta		\$ 46.059,77	\$ 38.030,44	\$ 28.208,22	\$ 18.892,56	\$ 7.585,40
Tasa de crecimiento en Ventas (anual)		6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%
Margen Bruto		25%	22%	19%	16%	13%
Margen operativo		13%	10%	7%	4%	2%
Margen neto		10%	7%	5%	3%	1%