



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CATERING  
DESTINADA A SECTORES ESPECIALIZADOS DE TURISMO**

**AUTORES:**

**Congrains Quijano, Tamara Alejandra  
Dávila Álvarez, Darío Josué**

**Proyecto de Titulación previo a la obtención del Título de:  
Ingeniero En Administración De Empresas Turísticas Y Hoteleras**

**TUTORA:**

**CPA. Laura Vera Salas, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Tamara Alejandra Congrains Quijano** y **Darío Josué Dávila Álvarez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**.

**TUTORA**

---

**CPA. Laura Vera Salas, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

**Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Tamara Alejandra Congrains Quijano**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Estudio De Factibilidad De Una Empresa De Catering Destinada A Sectores Especializados De Turismo**” previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Tamara Alejandra Congrains Quijano**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Darío Josué Dávila Álvarez**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Estudio De Factibilidad De Una Empresa De Catering Destinada A Sectores Especializados De Turismo**” previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Darío Josué Dávila Álvarez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Darío Josué Dávila Álvarez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Estudio De Factibilidad De Una Empresa De Catering Destinada A Sectores Especializados De Turismo”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR:**

---

**Darío Josué Dávila Álvarez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Tamara Alejandra Congrains Quijano**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Estudio De Factibilidad De Una Empresa De Catering Destinada A Sectores Especializados De Turismo”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA:**

---

**Tamara Alejandra Congrains Quijano**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de titulación no sería posible sin el apoyo de nuestra tutora de tesis, Laura Vera que, con su paciencia, dedicación, esfuerzo, experiencia y sabiduría supo guiarnos y motivarnos tanto en clases como también a lograr un proyecto de titulación con la excelencia de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, que permita culminar de nuestros estudios con éxito.

Quedamos eternamente agradecidos con cada profesor que durante toda la carrera universitaria han aportado con su conocimiento y habilidades para hacer de nosotros grandes profesionales, cada experiencia y consejo otorgado son los que tendremos siempre presentes en cada paso de nuestras vida tanto personal como laboralmente.

Asimismo, con cada persona que conocimos durante nuestro proceso de aprendizaje, en especial a aquellos que formaron parte importante de nuestra vida universitaria y personal, quienes estuvieron presentes en momentos difíciles y supieron llevarnos hacia adelante con sus consejos. Agradecidos por la amistad brindada, apoyo, ánimo, paciencia y compañía.

**Para ellos, Muchas Gracias...**

**Tamara Congrains y Darío Dávila**

## DEDICATORIA

*“No existe la madre perfecta, pero hay un millón de maneras de ser una buena madre”*

*-Jill Churchill*

Dedico este trabajo de titulación a mi mamá Abg. Tamara Quijano, ella que supo apoyarme a su manera, ella que es mi familia, mi hermana, mi prima, mi confidente, mi compañera de vida y lucha constante, las dos contra el mundo como siempre decimos. A ella quien me dio la vida, quien saco adelante nuestras vidas, quien desde pequeña me enseñó el gran mundo que me espera, quien me mostró el mundo del turismo y la hotelería, quien dio fe a mi carrera cuando otros no la valoran, quien dio todo por mí; le doy mi tesis, mi título profesional, a ella.

De igual manera, dedico esta tesis a mis tíos Adriana Quijano y José Centurión que me han llevado de la mano para formarme y aconsejarme, siempre con la paciencia única que los caracteriza, con sus experiencias únicas y estando los dos presentes como madre y padre cuando los necesitaba; a ellos por su apoyo, gracias.

A mi amiga, a mi hermana de otra madre Gabriela Rivera, ella que desde hace algunos años la conozco y me ha otorgado su amistad, apoyo incondicional, al compartir tanto buenos como malos momentos, ella presente aconsejándome y teniéndome paciencia; gracias por ese cariño.

Y para finalizar, mi amigo y compañero Darío Dávila, que en toda esta senda del trabajo de titulación, supo con paciencia explicarme, apoyarme y aconsejarme tanto en la vida universitaria como en lo personal, gracias por ser ese gran amigo.

**TAMARA CONGRAINS**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**CALIFICACIÓN**

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>                    | <b>NOTA FINAL DEL TUTOR</b> |
|---|-----------------------------|
| <b>TAMARA ALEJANDRA<br/>CONGRAINS QUIJANO</b> |                             |
| <b>DARÍO JOSUÉ DÁVILA ÁLVAREZ</b>             |                             |

---

CPA. Laura Vera Salas, Mgs.  
PROFESORA GUÍA Ó TUTORA

## Índice General

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....                                | 1  |
| Antecedentes .....                                | 2  |
| Planteamiento del Problema .....                  | 3  |
| Formulación del Problema .....                    | 5  |
| Justificación.....                                | 5  |
| Objetivos .....                                   | 6  |
| Objetivo General .....                            | 6  |
| Objetivos Específicos .....                       | 6  |
| Capítulo 1: Fundamentación Teórica .....          | 8  |
| 1.1 Marco Teórico .....                           | 8  |
| 1.2 Marco Conceptual .....                        | 19 |
| 1.3 Marco Referencial .....                       | 21 |
| 1.4 Marco Legal.....                              | 29 |
| Capítulo 2: Metodología de la Investigación ..... | 33 |
| 2.1 Método.....                                   | 33 |
| 2.2 Enfoque.....                                  | 33 |
| 2.3 Técnicas .....                                | 34 |
| 2.4 Tipo de estudio .....                         | 35 |
| 2.5 Diseño de la Investigación.....               | 35 |
| 2.6 Universo – Población .....                    | 36 |
| 2.7 Muestra .....                                 | 37 |
| 2.8 Técnicas de Recolección de Datos .....        | 39 |
| 2.9 Presentación de los resultados .....          | 42 |
| 2.10 Análisis de las entrevistas efectuadas ..... | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Capítulo 3: Estudio del Mercado.....         | 49 |
| 3.1 Análisis de Porter .....                 | 49 |
| 3.2 Análisis P.E.S.T.A. ....                 | 53 |
| 3.3 Oferta del mercado .....                 | 56 |
| 3.4 Demanda del Mercado.....                 | 56 |
| 3.5 Diagnóstico del Mercado.....             | 57 |
| Capítulo 4: Propuesta de Emprendimiento..... | 59 |
| 4.1 Razón social o nombre del proyecto ..... | 59 |
| 4.2 Objeto Social .....                      | 59 |
| 4.3 Logo.....                                | 59 |
| 4.4 Slogan .....                             | 60 |
| 4.5 Misión.....                              | 60 |
| 4.6 Visión .....                             | 60 |
| 4.7 Valores.....                             | 60 |
| 4.8 Organigrama .....                        | 61 |
| 4.9 Estructura Organizacional .....          | 62 |
| 4.10 Mercado Objetivo .....                  | 71 |
| 4.11 Localización del proyecto.....          | 72 |
| 4.12 Distribución Física del Espacio.....    | 75 |
| 4.13 Horarios de funcionamiento .....        | 76 |
| 4.14 Productos a ofrecer .....               | 77 |
| 4.15 Distribución .....                      | 79 |
| 4.16 Control de Calidad.....                 | 80 |
| 4.17 Plan de Contingencia .....              | 82 |
| 4.18 Permisos .....                          | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.19 Plan de Marketing.....                  | 94  |
| 4.20 Evaluación de Impactos.....             | 102 |
| Capítulo 5: Financiamiento .....             | 104 |
| 5.1 Balance inicial .....                    | 104 |
| 5. Tabla de amortización .....               | 108 |
| 5.3 Detalle de ingresos .....                | 109 |
| 5.4 Detalle de gastos .....                  | 112 |
| 5.5 Proyección de Estado de Resultados ..... | 117 |
| 5.6 Proyección de flujo de caja.....         | 118 |
| 5.7 Proyección de balance general .....      | 120 |
| 5.8 Evaluación financiera .....              | 121 |
| 5.9 Razones financieras .....                | 122 |
| 5.10 Análisis de sensibilidad .....          | 123 |
| Conclusiones .....                           | 125 |
| Referencias Bibliográficas .....             | 127 |
| Anexos.....                                  | 132 |

### **Índice de Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: ENSANUT, niveles de obesidad en el Ecuador por rangos de edad al 2012. ... | 26 |
| Tabla 2. Género de las personas pertenecientes a la muestra.....                    | 43 |
| Tabla 3. Medios de alimentación de turistas durante sus viajes.....                 | 43 |
| Tabla 4. Inconvenientes de turistas en cuanto a alimentación durante viajes. ....   | 43 |
| Tabla 5. Turistas satisfechos con la alimentación obtenida durante viajes. ....     | 44 |
| Tabla 6. Tipos de alimentos consumidos por turistas durante recorridos. ....        | 44 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 7. Grado de aceptación de un servicio de catering especializado para turistas. ....      | 45  |
| Tabla 8. Tipos de alimentación preferidos por turistas en un catering especializado. ....      | 45  |
| Tabla 9. Aceptación de rango de precios para refrigerios especializados. ....                  | 46  |
| Tabla 10. Aceptación de rango de precios para desayunos especializados. ....                   | 46  |
| Tabla 11. Aceptación de rango de precios para almuerzos especializados. ....                   | 47  |
| Tabla 12. Aceptación de rango de precios para cenas especializadas. ....                       | 47  |
| Tabla 13: Presupuesto de Marketing de Food & Catering Services S.A. ....                       | 100 |
| Tabla 14: Detalle de la inversión inicial de Food & Catering Services ....                     | 104 |
| Tabla 15: Balance inicial para Food & Catering Services ....                                   | 107 |
| Tabla 16: Detalle de amortización de la deuda propuesta para Food & Catering Services<br>..... | 108 |
| Tabla 17: Proyección anual de ingresos de Food & Catering Services. ....                       | 110 |
| Tabla 18: Proyección anual de pago a colaboradores de Food & Catering Services. ....           | 112 |
| Tabla 19: Depreciación proyectada de activos de Food & Catering Services. ....                 | 113 |
| Tabla 20: Proyección anual de gastos generales de Food & Catering Services. ....               | 114 |
| Tabla 21: Proyección anual de costos operacionales de Food & Catering Services. ....           | 116 |
| Tabla 22: Proyección anual del estado de resultados de Food & Catering Services. ....          | 117 |
| Tabla 23: Proyección anual de flujo de caja de Food & Catering Services. ....                  | 118 |
| Tabla 24: Balance general anual proyectado de Food & Catering Services. ....                   | 120 |
| Tabla 25: Evaluación financiera de la inversión de Food & Catering Services. ....              | 122 |
| Tabla 26: Razones financieras aplicadas a la operación de Food & Catering Services. ....       | 122 |
| Tabla 27: Análisis de sensibilidad de Food & Catering Services. ....                           | 124 |

## **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Variación inter-anual del PIB e indicadores del ciclo del PIB 2007 – 2014. ... | 23 |
| Figura 2: Entradas de extranjeros por turismo por grupos de edad en el 2014. ....        | 25 |
| Figura 3: Destinos turísticos preferidos para visitar por región 2013 (% Hogares).....   | 25 |
| Figura 4. Prototipo de logo de Food & Catering Services. ....                            | 59 |
| Figura 5. Organigrama de Food & Catering Services.....                                   | 61 |
| Figura 6. Macrolocalización establecida para Food & Catering Services. ....              | 72 |
| Figura 7. Microlocalización establecida para Food & Catering Services. ....              | 73 |

## **Índice de Anexos**

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1. Formato de entrevista .....                   | 132 |
| Anexo 2. Formato de encuesta .....                     | 134 |
| Anexo 3. Ejemplos de formatos de receta estándar. .... | 137 |

## RESUMEN

La alimentación ofertada para los turistas por parte de los operadores o empresas de catering turístico se ha mantenido en condiciones de calidad reducidas, obviando por completo las necesidades alimentarias de los visitantes o enfocándose en el turismo de masas. Aquello se muestra como una debilidad ante la experiencia turística que perciben los visitantes que ingresan al país e incluso los residentes que disfrutan de un destino turístico. La metodología utilizada para la investigación en curso es deductiva y de tipo explicativo, con el fin de conocer los motivos por los cuales no se han desarrollado empresas de catering especializado para turistas. Los resultados obtenidos indican la insatisfecha necesidad de turistas con regímenes alimentarios especiales, otorgando la oportunidad para el desarrollo de establecimientos que ofrezcan alimentos y bebidas para dicho segmento de mercado. Ante ello, se procura desarrollar un estudio de factibilidad para una empresa de catering especializado para sectores específicos de turismo, con la finalidad de conocer la viabilidad de satisfacer una demanda latente en el mercado turístico ecuatoriano.

**Palabras clave:** *alimentación, catering, especializado, debilidad, necesidad, calidad.*

## ABSTRACT

Food that is being offered to tourists by tour operators or catering companies does not have quality standards or they keep them in low ranges, excluding the needs of visitors or just focusing their operations in mass tourism. This represents a weakness for the experiences perceived by tourists who visit the country and even residents who travel to different touristic destinations. The methodology applied to the current investigation is deductive and explanatory, with the purpose of knowing the reasons why specialized catering companies have not been developed. The results show the unsatisfied needs of tourists who have special nutrition regimes, offering the opportunity to develop food and beverage establishments exclusively for that kind of market. Knowing that, the investigation tries to develop a study to measure the viability of establishing a catering company that offers special meals for tourists, and also to know the method to satisfy that latent need in the Ecuadorian touristic market.

**Key words:** *food, catering, specific, weakness, need, quality.*



## **Introducción**

La alimentación cumple una función de alta importancia en el desarrollo de las actividades turísticas, así como en el rendimiento y nivel de satisfacción del turista con respecto al servicio prestado. No obstante, este factor ha sido colocado en un segundo plano, debido a la amplitud de requerimientos demandados por los usuarios y, esencialmente por la inexistencia de empresas que ofrezcan dichos servicios especializados.

Debido a tal factor, generalmente la alimentación corre por parte del turista, con el fin de obtener un producto que se ajuste a sus necesidades, ya sea de manera individual o en conjunto con otras personas. Según indicó Oliveira (2007), si bien hay muchas personas que realizan viajes individuales, gran parte o hacen en grupo y el acto de alimentarse es de gran importancia.

En lo que a las tendencias actuales de servicios de catering respecta, estas han alcanzado un nivel de demanda cada vez mayor gracias a la diversidad de servicios que sean capaces de ofrecer. En el mercado ecuatoriano existen empresas dedicadas al catering para el sector de turístico; dichas empresas elaboran de forma masiva productos bajo un estándar predefinido, olvidando los requerimientos de clientes con necesidades particulares de alimentación, tales como: deportes extremos, tercera edad, enfermedades limitantes (intolerancia a la lactosa, alergias, enfermedad celiaca), religiosos, vegetarianos, veganos, crudiveganos, estilos de vida saludables (dietas específicas).

Ante esta deficiencia en la atención de necesidades nutricionales especiales, se propone un estudio de factibilidad para una empresa de catering enfocada a grupos de turistas con necesidades alimenticias especiales. El motivo de la presente investigación es conocer esas necesidades, identificar la situación actual del mercado y elaborar una propuesta que satisfaga esos requerimientos y que a su vez sea un negocio rentable y genere valor para los accionistas.

Debido a que la gastronomía es un factor importante de la experiencia turística, es necesario que lo que se ingiere guarde relación con la persona que está consumiendo el producto, tanto en presentación, sabor y valor nutricional. De la misma manera, la gastronomía permite acercar al turista a la cultura de un país e impacta en su preferencia por el destino turístico.

Con el objetivo de determinar si una empresa que satisfaga las necesidades particulares de turistas en condiciones especiales puede tener aceptación en el mercado, ser un negocio rentable y sobre todo que contribuya favorablemente a la experiencia turística, se desarrolla un estudio de factibilidad que proporcionará una idea clara y concisa de cómo podrá comportarse la empresa dentro del mercado. Será necesario hacer uso de herramientas de recopilación de información así como un estudio financiero de los diferentes elementos que comprenderán el desempeño económico de la empresa. Finalmente los resultados indicarán la viabilidad de la misma y su posible implementación dentro del mercado turístico ecuatoriano.

## **Antecedentes**

El turismo como concepto básico definido por la Organización Mundial del Turismo o sus siglas OMT, es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

Según los estudios realizados por Verticalia (2000):

El catering es un servicio importante cuyos orígenes se remontan a los tiempos de la antigua Roma, cuando las tabernas y posadas satisfacían las necesidades elementales de los viajeros. Los modelos de catering sufrieron cambios profundos

en la segunda mitad del siglo XX. Antes de la II Guerra Mundial salir a comer o cenar era una actividad reservada a las clases más adineradas. A partir de 1950 se produjo un desarrollo espectacular de los restaurantes populares que ofrecen comidas a precios económicos. Originalmente este servicio fue el reemplazo a la clásica vianda de los trabajadores de las fábricas (p. 6).

La necesidad de brindar alimentación como complemento de los servicios turísticos dio la cabida necesaria para la industria del catering especializado para cubrir las necesidades recurrentes para diferentes áreas del turismo; pero estas han intensificado sus labores a solo ciertos nichos del mercado empresarial.

La OMT, como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental. Ofrece liderazgo, apoyo e importancia al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.

Las industrias pioneras en el Ecuador, Gategourmet del Ecuador Cía. Ltda. y Goddard Catering Group S.A., han sido limitadas a empresas transporte aéreo, dejando sin atención a la amplia industria del turismo como fluvial y terrestre y sus consumidores, obligándolos al consumo de comidas de nivel nutricional desequilibrado.

## **Planteamiento del Problema**

El ser humano tiene la necesidad de alimentarse diariamente de la manera correcta, dependiendo de su edad, ritmo de vida y actividad física, tanto en su lugar de residencia habitual como cuando se desplaza fuera de él, por razones laborales o de turismo.

El ecuatoriano en general posee malos hábitos de alimentación, siendo los viajes donde desequilibra en mayor grado su consumo de alimentos. El turista ingiere productos preparados en condiciones de higiene mínimas, se limita a la oferta del lugar

donde se encuentre o que cuentan con un valor nutricional casi nulo, proporcionando una experiencia poco agradable.

En lo que a turismo respecta y en actividades o situaciones específicas tales como: alpinismo, campamentos, peregrinaciones, adultos mayores, niños, entre otros, es necesario un tipo de alimentación especial. Tales alimentos deben satisfacer las necesidades latentes de dichos grupos que no han sido cubiertas, tanto para el desarrollo de sus actividades como para brindar una experiencia turística agradable.

El servicio de alimentación a los turistas no siempre forma parte del paquete turístico o del servicio de alojamiento, particularmente cuando el turismo consiste en largos periodos de actividad fuera del lugar de alojamiento. En estos casos no existe una opción de alimentos y bebidas que considere sus necesidades particulares, debiendo recurrir a la oferta disponible, la misma que no siempre cumple con estándares nutricionales específicos, ya que éstos son personalizados de acuerdo a la actividad que vaya a desarrollarse o a la condición limitante del turista.

Como dato referencial, se observa que la industria de transporte aéreo brinda ciertas comodidades a los usuarios, como entretenimiento, cordialidad, bonificaciones económicas o servicios complementarios, sin embargo, cuando a comida o refrigerios se refiere, las opciones son limitadas. Dentro del transporte de turismo terrestre no se ofrece servicio de alimentación en general o en el mejor de los casos, snacks con valor nutricional pobre.

A partir de lo expuesto, se observa que no se ha desarrollado un servicio de catering especializado para los casos anteriormente expuestos, dejando así una necesidad insatisfecha. De esa manera, el turista no conoce los beneficios que pueden otorgar una alimentación destinada a sus requerimientos para el desarrollo de las diferentes actividades turísticas.

## **Formulación del Problema**

¿En qué medida sería factible la implementación de una empresa de catering destinada a sectores especiales de turismo que ofrezca la oportunidad de consumir alimentos diseñados específicamente para satisfacer las necesidades nutricionales de los turistas pertenecientes a grupos vulnerables o que realicen actividades turísticas de alto rendimiento físico?

## **Justificación**

La Constitución (2008) establece el derecho de los ciudadanos al agua y a la alimentación. Por otra parte, reconoce el derecho a una vida digna que asegure la alimentación, nutrición, descanso y ocio, entre otros y como complemento, el artículo 281 expone el concepto de “soberanía alimentaria” que constituye un objetivo estratégico para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

El Plan Nacional del Buen Vivir, que es la planificación gubernamental específica que guía a la consecución de los objetivos y derechos constitucionales, establece como eje prioritario el impulsar y posicionar el turismo, con lo cual se requiere la provisión de servicios complementarios como el de la alimentación equilibrada. Dentro del mismo, también se expone un impulso en la transformación de la matriz productiva y presenta un enfoque al área de servicios. El expendio de alimentos y bebidas en empresas de turismo es considerado un servicio complementario, razón por la cual, el presente estudio contribuye a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, del cambio de la matriz productiva y de la Constitución.

Las campañas publicitarias y el desarrollo general de la infraestructura turística han impactado favorablemente el desarrollo del turismo en el país, y es necesario considerar

que los requerimientos de los turistas se han vuelto más específicos y demandan satisfacerlos.

Debido a los diferentes estilos de vida, los seres humanos cuentan con mecanismos diferentes de cómo asimilar y digerir los alimentos por lo cual, es recomendable alimentarse en porciones y ritmo adecuados, que permitan un metabolismo que haga uso de toda la carga energética que se le está administrando. Los diferentes sectores del turismo requieren alimentos distintos. No es lo mismo alimentar a un excursionista que a un adulto mayor o a un intolerante a la lactosa. Cada turista cuenta con necesidades distintas al momento de ingerir alimentos, y es posible brindarles para mejorar tanto su desempeño como la experiencia que reciba durante el desarrollo de las actividades turísticas.

Con el fin de suplir dichas necesidades surge la oportunidad para el desarrollo de una empresa de catering destinada a grupos especiales de turistas, que por alguna razón no pueden consumir productos de consumo masivo o su actividad les exige algo diferente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la oferta actual de servicios de catering para grupos especiales con requerimientos nutricionales específicos, a través de un estudio de mercado para determinar la factibilidad económica de una empresa especializada en alimentación para turistas de alto rendimiento y grupos vulnerables.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un estudio de mercado para conocer la oferta actual

2. Analizar los gustos y preferencias de los consumidores para determinar la posible aceptación del proyecto.
3. Determinar la estructura operativa y administrativa de la propuesta.
4. Determinar la viabilidad del proyecto a través de un estudio de factibilidad financiera.

# Capítulo 1: Fundamentación Teórica

## 1.1 Marco Teórico

### 1.1.1 El catering: su historia y relación con el turismo.

El catering es conocido como el suministro de alimentos y bebidas a un grupo de personas que han contratado dicho servicio. Generalmente se desarrolla como un servicio de alimentación colectiva, aplicado en: hospitales, residencias, comedores escolares, entre otros. Asimismo, como menciona Gámez (2013), el servicio es contratado previo a su consumo, con el fin de que tanto el cliente como el proveedor lleguen a un acuerdo de cantidad, tipo de alimentación, precio, localización, etc.

Este servicio de alimentación se ofrece de dos maneras: dentro del centro de producción y enviado hacia el lugar de consumo o in situ, es decir, que los alimentos son preparados en el lugar donde van a ser ingeridos. El éxito de la modalidad utilizada servicio de catering dependerá de la actividad hacia la que esté dirigida.

Sesmero (2011) sostiene que una empresa de catering está dividida en áreas, siendo cuatro las más importantes: producción, logística, eventos y comercial. Se aplican tales elementos debido a que la operación no se limita a la producción de alimentos, sino a todos los puntos involucrados desde la recepción de la materia prima en las premisas hasta el consumo de los alimentos solicitados por el cliente.

A pesar de ser un tipo de actividad económica que se ha definido como tal desde el siglo pasado, el catering posee una historia que se remonta a civilizaciones antiguas. Como ejemplos se encuentran las tumbas de la nobleza egipcia, las cuales eran equipadas con ingredientes y utensilios de cocina para su uso en la nueva vida, así como pinturas que representaban preparaciones o montajes protocolarios; de igual manera, los griegos y romanos guardan piezas de arte y récords de banquetes, comida, artes decorativas, entre otros.



En la antigüedad, el catering se basaba netamente en el servicio de banquetes a gran escala, generalmente para la nobleza de los grandes imperios. La temática de los banquetes iba enfocada hacia varios tipos de comida servidos al mismo tiempo como en el Imperio Romano, o los griegos los cuales servían un número determinado de platillos en porciones reducidas, para que todos sean consumidos por los comensales.

Los atisbos de menús definidos para banquetes pueden encontrarse en la Edad Media, especialmente en Europa, donde el crecimiento gastronómico siempre se mantuvo a la vanguardia debido a las exigencias de la realeza. No obstante, la gama de preparaciones continuaba siendo extrema; en el Medioevo se aplican los menús de tres platos, Scanlon (2013) menciona: “La idea del menú de tres platillos, tradicional del período medieval, contenía alrededor de 25 platos por ronda. Eso se convirtió en el estándar de planificación de menús hasta el siglo XIX” (p. 4).

En el siglo XIX, empieza a desarrollarse un formato de menú que ya clasificaba a los alimentos como: aperitivos dulces y salados, sopas, carnes, etc., así como la reducción de la variedad de platillos debido a un control en los costos, por lo que los servicios de banquetes se desarrollaban como empresas independientes. El negocio del catering tal como se conoce actualmente comienza a tomar forma a partir de ese momento.

Es a inicios del siglo XX, con el florecimiento de los viajes aéreos, que el servicio de alimentación a turistas a bordo de una aeronave, siendo los vuelos en Zeppelin en los cuales se ofrecía champagne a los pasajeros y en la década de 1920 se instauraron restaurantes dentro de los mismos, debido a que no se contaba con el equipo necesario para mantener alimentos ya preparados que fuesen servidos directamente como se realiza en la actualidad.

Posteriormente, en la década de 1930, las aerolíneas como Lufthansa o KLM comenzaron a equiparse con mesas auxiliares para preparar alimentos dentro de los aviones con el fin de cubrir la alimentación de los pasajeros. De igual manera, el grupo

Marriott desarrollaba un servicio de catering en los aeropuertos de EE.UU. para los pasajeros que se encontraban esperando un vuelo.

Jones (2004) menciona que el desarrollo masivo de las aerolíneas comerciales provocó que las mismas tuvieran un servicio de catering propio, con el fin de evitar las cocinas dentro de las aeronaves y facilitar la distribución de los alimentos para los pasajeros. En el año 1959, la British Overseas Airways Corporation definió cuatro tipos de servicio a bordo: de lujo, primera clase, clase turista y clase económica.

De tal manera puede observarse el desarrollo de la industria del catering a lo largo de la historia, su exclusividad y posterior evolución hacia nuevos mercados, así como su estrecha relación con el turismo debido a la masificación de los viajes por vía aérea. Sin embargo, el catering no se limita únicamente a dicho sector de la actividad turística, sino que se diversifica a cualquier elemento que forme parte del turismo o de la hospitalidad.

En el ámbito de la hospitalidad, el catering es comprendido como cualquier actividad que tenga como objetivo la producción y posterior servicio de alimentos y bebidas, siempre y cuando el servicio se desarrolle remotamente del centro de producción. La finalidad de tal actividad es conseguir que los consumidores finales no tengan la necesidad de dirigirse a un establecimiento definido para ingerir alimentos, sino llevar la comida directamente a ellos.

El servicio de alimentos y bebidas se desarrolla en la totalidad de los puntos de las industrias de hospitalidad y turismo. El viajero necesita consumir alimentos constantemente, sea en un restaurante u hotel; no obstante, existe un inconveniente cuando debe hacerse dentro de un medio de transporte o en un lugar lejos de cualquier poblado, debido a que no existe un espacio físico en el cual producir alimentos.

Es en tales situaciones donde el catering busca suplir las necesidades de alimentación de los turistas; sin embargo, la producción debe hacerse en un espacio diferente a donde se va a consumir. Sesmero (2011) menciona:

Una empresa de catering ofrece sus servicios a distancia, pero necesita unas instalaciones fijas para llevar a cabo toda su producción, así como almacenes para su maquinaria, mobiliario, menaje, carpas, y todos los útiles necesarios para llevar a cabo estos servicios (p. 8).

Las necesidades alimentarias de los turistas pueden ser satisfechas de dos maneras: estándar y personalizada. La primera opción es posible observarla en el servicio de alimentación de aerolíneas, mientras que la segunda resulta ser exclusiva para ciertos grupos de turistas que, por motivos varios, necesitan de un tipo de alimentación específicamente diseñada para ellos.

### **1.1.2 Necesidades nutricionales especiales.**

Dentro de un plan de alimentación apropiado están los requerimientos de clientes con necesidades particulares; en el caso de las personas con diabetes que se encuentran en la situación de cumplir un régimen alimenticio en el cual debido a la actividad turística en la que hallan en la dificultad poder a manejar mejor su nivel de glucosa en la sangre, presión arterial y colesterol, además de precautelar el peso apropiado.

Por otra parte, la lactosa es el azúcar en la leche, formada por la fusión entre moléculas de galactosa y glucosa. El organismo de un ser humano posee una enzima que digiere la lactosa, es decir, rompe las fusiones para así poder digerir la lactosa. En algunos seres humanos, sobre todos en los adultos y adultos mayores, la enzima lactasa se encuentra en cantidades tan bajas que el sistema digestivo no puede procesarla. Cuando el organismo rechaza la lactosa provoca diferentes síntomas intestinales, como aumento del movimiento, irritabilidad, diarrea o flatulencia, que pueden conducir a una pérdida de nutrientes y electrolitos.

En los casos de alergias alimentarias, se presentan como una respuesta exagerada del sistema inmunológico por el consumo de un alimento en particular; la diferencia entre la

intolerancia, que no es una reacción alérgica, pero constituye un efecto indeseable producido por la ingestión de un alimento determinado. Los alimentos que con más frecuencia producen alergia son la leche, los huevos, el marisco, las nueces, el trigo, maní, la soja, frutos secos y chocolate. Los aditivos alimentarios, como colorantes, espesantes y conservantes, rara vez pueden causar una alergia alimentaria o reacción de intolerancia.

El cuerpo automáticamente se protege contra sustancias potencialmente nocivas, como bacterias, virus y toxinas. Sin embargo, en algunas personas esta respuesta inmunitaria se desencadena por la ingesta de un alimento determinado. Cuando esto ocurre, el sistema inmunológico libera sustancias que causan síntomas de alergia alimentaria.

### **1.1.3 Calidad en los Alimentos.**

En referencia a la calidad de los alimentos; Velarde, Muchnik & Cittadini, (2013), establecieron que la identidad y calidad mantienen relaciones complejas y a veces contradictorias. Los diferentes alimentos crean una historia gastronómica que aporta a la construcción de la identidad o simbolización de un lugar; los productos que se consumen típicamente forman parte de la identidad territorial de un lugar y permiten conocer las costumbres y prácticas de los pobladores, pero estos no siempre cumplen con la calidad nutricional e higiénica, no disponen de certificaciones de organismos de salubridad ni del campo empresarial, ganadero, agrícola y demás.

Estas omisiones podrían contribuir a la venta de productos contaminados, expirados y maltratados. En ciertos casos, la calidad de los diferentes productos de consumo humano depende de muchas variables como composición, cultura, suelos, clima, métodos de sembríos, desarrollo del producto, producción, prevención de plagas, etc.

En el caso de la producción industrializada y la artesanal del desarrollo local, pueden cumplir con los diferentes estándares que se planteen como empresa, pero no asegura completamente una producción libre de contaminantes y de perfecto estado al momento del empaquetamiento, distribución y facilidad del producto en sus envases y demás formas de uso.

Muchnik (2006), hace referencia a los distintos tipos de calidad en alimentos, al establecer que la calidad es una variable compuesta:

- Calidad Higiénica, a base de certificados y avalúos otorgados por diversas entidades tanto públicas y privadas.
- Calidad Nutricional, referencia a la idoneidad de la alimentación con el aporte de sus nutrientes, vitaminas y demás; basándose en su impacto en la salud.
- Calidad Simbólica, es el valor estimado otorgado por su referencia al valor histórico y la identidad cultural.
- Calidad Organoléptica, basado en la identificación sensorial de los diferentes alimentos de consumo: textura, sabor y aroma.
- Calidad Medioambiental: resultado por la explotación de los recursos naturales, animales y mas según su impacto en la producción y posterior consumo para su aceptabilidad.
- Calidad de Uso: referente a la facilidad de portabilidad de los diferentes productos, que lleguen con gran satisfacción al consumidor.

Con respecto al tipo de materia prima, intervienen dos factores: la selección de productos adecuados para el perfil del cliente y la calidad nutritiva de los mismos. Según Gil (2010) la calidad nutritiva se define por medio de la cantidad y la calidad de los nutrientes que un alimento posee; siendo estos dos establecidos de manera teórica, debido a que el aporte de ellos va a diferir según las condiciones metabólicas de quienes los consuman.

No obstante, la condición de alimento sano y seguro no es posible obtenerla de manera arbitraria, debe conseguirse mediante procesos que aseguren la inocuidad de los mismos. Existen dos elementos que aseguran un producto de calidad, las cuales son: BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

Las BPM hacen referencia a los procesos empleados en la transformación de la materia prima en productos listos para el consumo, mientras que el HACCP regula los puntos críticos en los procesos con el fin de evitar efectos negativos en el alimento que se elabora. Según Mortimore & Wallace (2013), HACCP es un sistema de prevención para el control de alimentos; busca identificar dónde se producen los peligros durante los procesos para desarrollar métodos de evitar dichos peligros que pueden afectar al alimento y posteriormente al consumidor.

#### **1.1.4 Herramientas de Análisis del Entorno Empresarial.**

Una vez comprendidos todos los elementos que se reflejan en el producto, es preciso tomar en cuenta el desarrollo empresarial. Toda empresa o negocio que sale al mercado debe haber planificado su proceder previamente con el fin de ingresar al mercado como un competidor más que es rentable y, además, posee elementos que lo diferencien del resto de pertenecientes al mercado. Tal como lo expone Zorita (2015):

Todo proyecto de creación de una empresa tiene su punto de partida en la línea que se plantean los promotores del mismo, iniciándose desde ese momento, un proceso de análisis y planificación, que llevará a determinar la viabilidad del proyecto y la configuración futura de la empresa (p. 13).

Según explica Barriga (2006), la planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y

definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

En dicho ámbito, se requiere analizar varios aspectos del entorno en el cual se desarrollará una empresa. Los análisis se desarrollan en el macro y micro entorno del proyecto, con el fin de obtener información veraz sobre el comportamiento del mercado en el cual se establecerá el negocio. Asimismo, los elementos diferenciadores juegan un papel clave, debido a que son aquellos aspectos que darán el resalte a la empresa, generarán impacto sobre el mercado y serán un foco de captación de clientes.

Como fue mencionado en el párrafo anterior, todo proyecto empresarial debe conocer el entorno en el cual planea desarrollarse, para aquello existen varias herramientas como son el análisis PESTA y el Diamante de Porter.

El análisis PEST “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2012, p. 34). En otras palabras, se encarga del macro entorno en el cual se desarrollará un proyecto empresarial. Este, se basa en cuatro aspectos que no pueden ser controlados: político, económico, social y tecnológico; en ciertos proyectos, se abarca un área más, la ambiental, dependiendo de la naturaleza de la empresa y los impactos ambientales que puedan afectarla.

Con respecto al aspecto político, es necesario tener en cuenta las diferentes regulaciones a las cuales debe atenerse todo proyecto empresarial; estas actuarán de manera positiva o negativa ante el mismo, afectando los objetivos propuestos. De igual manera, los elementos económicos del entorno determinarán el grado de dificultad con el que podrán desarrollarse las actividades económicas.

Los factores tecnológicos hacen referencia a la innovación presentada en el mercado, la cual genera productos y servicios de mayor calidad percibida por los

usuarios, obligando a las empresas a implementar procesos y equipamiento acorde con los avances tecnológicos. Por último, el aspecto social, es decir, los cambios demográficos presentes en la sociedad, tasa de natalidad, niveles de riqueza, distribución de la población, entre otros, son puntos que dan cabida a impactos positivos o negativos en el desarrollo empresarial.

Por otro lado, el Diamante de Porter o análisis de entorno competitivo, explica el ambiente donde se encuentran los competidores del proyecto empresarial. Estos cinco elementos son:

#### ***1.1.4.1 Amenaza de nuevos competidores.***

Hace referencia las barreras de entrada, a la facilidad y cantidad de posibles empresas que ingresen al mismo mercado, afectando la rentabilidad si es un sector de poca oferta y de igual manera al posicionamiento debido a los elementos diferenciadores que llegasen a poseer.

#### ***1.1.4.2 Poder de negociación de los clientes.***

Con respecto al poder de negociación de los clientes, es posible recalcar tanto las necesidades como los deseos de los mismos. Dependiendo de lo que el mercado demande y la importancia que le dé a los productos, estos van a tener mayor o menor aceptación.

#### ***1.1.4.3 Poder de negociación de los proveedores.***

La eficiencia de los proveedores determinará el nivel de costos de operación de una empresa que ofrece bienes, y la gama de productos a ofrecer de una empresa de servicios. Los proveedores influyen de manera notable el producto que consumirá el cliente, ya que cualquier fluctuación en el mercado, hará que ellos dificulten o faciliten la operación.



#### ***1.1.4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.***

No solamente existe preocupación por la competencia directa ante un producto o servicio, sino que la existencia misma de productos que puedan sustituirlos. Los productos sustitutos son elementos que satisfacen la misma necesidad sin ser necesariamente el mismo producto.

#### ***1.1.4.5 Rivalidad entre competidores.***

Este factor consiste en identificar aquellos proveedores, recursos humanos y tecnificación necesaria para empezar a elaborar y luego continuar con los procesos de los cuales resaltara la competitividad y mejoras entre los diferentes productos.

### **1.1.5 Herramientas de Evaluación Financiera.**

Finalmente, una vez conocidos los aspectos referentes al entorno empresarial, debe procederse con el aspecto financiero del mismo. Procurar que la viabilidad financiera de una empresa sea favorable para los accionistas, caso contrario no resultaría factible incursionar en un mercado que no ofrecerá beneficios monetarios para quienes dirijan el negocio.

Entre dichos elementos se encuentran las proyecciones financieras, que representan el comportamiento financiero de la empresa durante un período de tiempo determinado. De tal manera, es posible conocer el panorama en el cual teóricamente se desarrollaría la empresa y son tomados como guía para el movimiento de la misma.

Altuve (2004) menciona las siguientes definiciones:

La Tasa Interna de Retorno o mejor conocida como TIR, es aquel valor relativo que iguala el valor actual de la corriente de ingresos con el valor actual de la corriente de egresos estimados. Es decir, este concepto envuelve criterios de matemáticas financieras al referirse a valores actuales, y criterios contables al mencionar o incluir

corrientes de ingresos y egresos. Efectivamente, se trata de actualizar una corriente de ingresos (flujos netos esperados) al momento cero o inicial de la inversión, y compararla con el valor actual de una corriente de egresos (volumen de inversión en ese momento) a una tasa  $K$  o  $i$  denominada costo de capital o costo de oportunidad de la empresa, enmarcada en una estructura adecuada, previamente determinada (p. 12).

Con respecto al VAN, Altuve (2004) menciona:

El Valor Actual Neto o mejor conocido como VAN, es el modelo o método de mayor aceptación, y consiste en la actualización de los flujos netos de fondos a una tasa conocida y que no es más que el costo medio ponderado de capital, determinado sobre la base de los recursos financieros programados con antelación (...). Las decisiones de inversión deben aumentar el valor total de la empresa, como parte de una sana y productiva política administrativa. Algunos autores señalan que, en ciertos casos, es pertinente usar lo que se denomina la tasa de descuento, que no es otra cosa que la tasa que se usa en el mercado para determinar la factibilidad financiera de los proyectos de inversión (p. 15).

Conocidos los recursos financieros necesarios y adecuados a través de un costo medio ponderado de capital, se analizan, planifican, organizan y desarrollan los presupuestos de inversión o de capital, teniendo como base fundamental la colocación de esos fondos y la obtención de rentabilidad que, como mínimo, logre que el valor total de la empresa permanezca invariable.

El tópico desarrollado atiende a lo que se ha conceptualizado como una de las grandes decisiones financieras de la empresa, cumpliéndose de esta forma el papel que le compete abordar, por una parte, y por la otra, como decisión financiera de trascendencia, servir de conexión entre la estructura financiera, su costo de capital y la política de dividendos, sin perder de vista temas especiales como: el presupuesto integral, el análisis de estados financieros y el mercado de valores.

## **1.2 Marco Conceptual**

### **1.2.1 BCE.**

Banco Central Ecuador. Institución financiera que controla, regula, maneja la situación económica del país.

### **1.2.2 Catering.**

Gómez (2013) indica que el servicio de catering es contratado previo a su consumo, con el fin de que tanto el cliente como el proveedor lleguen a un acuerdo de cantidad, tipo de alimentación, precio, localización, etc.

### **1.2.3 Crudivvegano.**

Personas que solo consumen frutas, hortalizas, verduras crudas o ligeramente cocinadas a fuego muy bajo.

### **1.2.4 Enfermedad celiaca.**

De acuerdo con Polanco & Ribes (s.f):

La enfermedad celíaca (EC) consiste en una intolerancia a las proteínas del gluten (gliadinas, secalinas, hordeínas y, posiblemente, aveninas) que cursa con una atrofia severa de la mucosa del intestino delgado superior. Como consecuencia, se establece un defecto de utilización de nutrientes (principios inmediatos, sales y vitaminas) a nivel del tracto digestivo, cuya repercusión clínica y funcional va a estar en dependencia de la edad y la situación fisiopatológica del paciente. Esta intolerancia es de carácter permanente, se mantiene a lo largo de toda la vida y se presenta en sujetos genéticamente predispuestos a padecerla (p. 47).

### **1.2.5 Gluten**

Proteína del trigo, es una sustancia pegajosa que sirve de coagulante entre sustancias, elemento mayormente utilizado con propósitos alimenticios, ya que permite una consistencia firme.

### **1.2.6 Grupos vulnerables.**

Segmentos pequeños de la población a los que pertenecen niños, adultos mayores, amas de casa, personas con enfermedades incurables, etcétera; que por diferentes motivos son considerados en estado de indefendibles y que solicitan una atención especial por parte del gobierno y la sociedad.

### **1.2.7 Intolerancia a la Lactosa.**

Síndrome clínico caracterizado por la presencia de algunos de los siguientes síntomas: dolor abdominal, diarrea, náuseas, flatulencia y/o meteorismo, en relación a la ingesta de lactosa. Intolerancia a disacáridos o a hidratos de carbonos se refiere a lo mismo en forma amplia. Mal absorción de lactosa. (Alliende, 2007)

### **1.2.8 Matriz productiva.**

De acuerdo con Jaramillo (2014):

Es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su disposición, con los cuales generan procesos de producción. Dichos procesos incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos.

### **1.2.9 PIB.**

El Banco Central del Ecuador (2011) define al PIB:

Producto Interno Bruto, mide la riqueza creada en un periodo; y su tasa de variación es considerada como el principal indicador de la evolución de la economía de un

país. Corresponde a la suma del valor agregado bruto de todas las unidades de producción residentes, durante un período determinado, más los otros elementos del PIB conformados por: impuestos indirectos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, impuestos netos sobre importaciones, e impuesto al valor agregado (IVA). El valor agregado bruto es la diferencia entre la producción y el consumo intermedio.

En segundo lugar, el PIB es igual a la suma de las utilizaciones finales de bienes y servicios (todos los usos, excepto el consumo intermedio) medidas a precios de comprador, menos el valor de las importaciones de bienes y servicios. Finalmente, el PIB también es igual a la suma de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes. (p. 131)

### **1.2.10 Transportador Isotérmico**

Contenedor refrigerante es una caja que permite la transportación de alimentos perecederos de exigentes medidas de control, con paredes aislantes para el frío o calor que limitan las variaciones de calor entre los cambios de temperatura del interior al exterior.

### **1.2.11 Vegano.**

Dieta basada en plantas, frutas, verduras y hortalizas, con una exclusión total de todo tipo de carnes y demás productos de origen animal.

## **1.3 Marco Referencial**

En la actualidad no existe una empresa que se dedique específicamente al catering especializado para turistas en el país. El catering turístico se desenvuelve básicamente en el proveer productos estandarizados a gran escala, destinado a aerolíneas en la mayoría de los casos. No obstante, existen estudios relacionados a la actividad que, a

pesar de no ser dirigidos hacia la actividad turística, poseen la calidad de ser exclusivos para un nicho determinado.

De manera general, el desarrollo de empresas de catering se destina al sector de la planificación de eventos, debido a su alto grado de rentabilidad y optimización de los recursos a utilizar. Así lo menciona Pérez (2010), al recalcar que la celebración de festejos dentro de la sociedad ha dado cabida al desarrollo de las empresas de catering, las cuales obtienen gran importancia al brindar un servicio de alimentación para los grupos que forman parte de dichas celebraciones.

En varias ocasiones, los mercados escogidos por las empresas de catering no suelen generar los ingresos esperados o, simplemente, se encuentran saturados por completo. Lo óptimo en tales situaciones es redirigir el concepto de la empresa hacia un nicho de mercado diferente. Una aplicación de tal tipo se expone en el estudio de Bermúdez (2013), donde debido a una oportunidad legislativa, diversificó su oferta de entidades estatales a entidades privadas, quienes no cuentan con un servicio de alimentación propio desde diciembre del 2013; gracias a dicho elemento, resultó posible el desarrollo de la actividad.

A pesar de que las empresas de catering abarcan el desarrollo de eventos sociales, es posible encontrar empresas de catering que se dedican a la actividad turística. Se desenvuelven como pequeñas empresas debido a que la gran parte del mercado se encuentra abarcado por las empresas GateGourmet y Goddard Catering Services, las cuales se dedican al catering de aerolíneas. No obstante, es posible ingresar en segmentos más exclusivos del mercado turístico.

Es posible que una empresa de catering sea reestructurada y aplicar una serie de procesos para mejorar la operación de la misma. La diversidad de razones por las que ocurren desperfectos en empresas de catering, están ligadas a la desmotivación del personal y a la irregularidad con proveedores. En el país se presenta el caso de la empresa CATEMASIBO S.A., tal como menciona Intriago (2014), quien propone en

primer lugar establecer un manual de procedimientos para evitar errores durante los distintos procesos en los que se desarrolla la empresa; además de aquello, registró que la falta de compromiso del personal influía directamente en el rendimiento y el resultado esperado.

Al respecto al análisis PESTA, resolvió los diferentes aspectos que afectan al proyecto en cuestión, con el fin de conocer el estado del macro entorno del país.

Político: A la fecha de esta investigación, el Ecuador ha mantenido relativa estabilidad política en cuanto a la permanencia de un gobierno democráticamente elegido y que ha promovido y desarrollado por la Asamblea Constituyente y en plenas facultades de crear la Constitución Política del Ecuador e impulsando El Plan Nacional del Buen Vivir creada para satisfacer las necesidades de la sociedad y mejorando la calidad de vida en la sociedad ecuatoriana; sin embargo, la percepción de los empresarios apunta a ciertas fallas en cuanto a la estabilidad legal y de regulaciones económicas que, en algunos casos, son tomadas como amenazas para la producción y empleo.

Según las publicado por el Banco Central del Ecuador (2014), en las Cuentas Nacionales Trimestrales, alcanzaron como resultados en el segundo trimestre del 2014, que el PIB del país se incrementó en 3.5%, en relevancia al segundo trimestre de 2013.

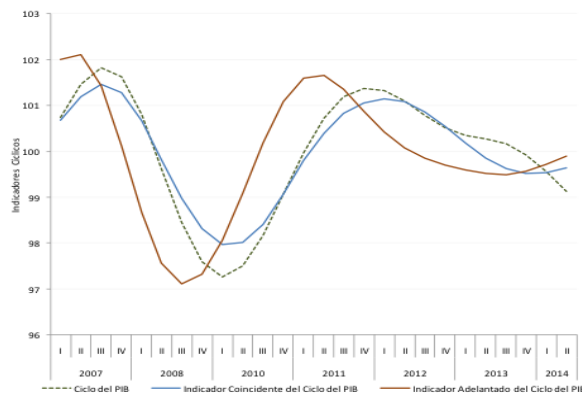


Figura 1: Variación inter-anual del PIB e indicadores del ciclo del PIB 2007 – 2014.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Dadas las variaciones en la balanza comercial del país por sus altas importaciones a causa a la alta preferencia en el mercado ecuatoriano por caracterizarlo de mejor calidad y a su vez la devaluación por la producción nacional en ámbitos alimenticios dietéticos, que a su vez da origen a la alza de precios productos extranjeros por sus altos costos en diferentes tasas arancelarias, complicando la situaciones de compra y comercialización de bienes.

Económico: en la actualidad el gobierno está desarrollando el concepto de matriz productiva como el objetivo 10 del Plan Nacional El Buen Vivir 2013 – 2017, con lo cual existe apertura y apoyo financiero para producir nacionalmente; otro método de actuación del gobierno en el sector productivo es el incentivo mediante la diversidad de créditos que ha abierto para las inversiones que desean realizar y por último se aprovecha los acuerdos que facilita las relaciones bilaterales entre países vecinos; de los cuales beneficiaría al proyecto para la inclusión del servicio propuesto para viajes internacionales.

En la práctica de la idea hay diferentes indicadores que afectarían en el proceso de desarrollo al momento de crear la misma empresa, como la tasa de interés que tendría que recurrirse al momento de pedir préstamos para su desarrollo, la tasa de inflación que como producto nuevo en el mercado tendría una variación porcentual debido al índice en los precios de tendrían los nuevos consumidores.

En datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el 2014, el ingreso de extranjeros por vía terrestre abarca un total 376.822 y vía marítima 7.329; por otro lado, el flujo interno de turistas ecuatorianos comprende por vía terrestre 4.746 y vía marítima 108; generando un total global por medios terrestres de 5'122.822 turistas y por medios marítimos de 7.437 turistas; que es el mercado potencial al que va dirigido el presente proyecto.

Según los diferentes rangos establecidos por el INEC el rango de edad que más viaja por turismo es el de 40 – 49 años con un total de 163.910 turistas; le sigue el rango de



edad de 50 – 59 años con 140.955 turistas; que serían clientes que de primera mano se les presentara para su consumo y fidelización a la marca.

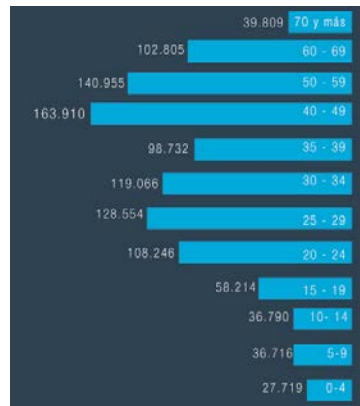


Figura 2: Entradas de extranjeros por turismo por grupos de edad en el 2014.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como destino con la mayor profusión marcada del 2013, están los parques públicos, áreas protegidas, y demás lugares con fines ecológicos.



Figura 3: Destinos turísticos preferidos para visitar por región 2013 (% Hogares)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Social: con las tendencias sociales a las que se adopta cierto porcentaje de la población a la vida saludable o como en la actualidad la llaman vida “fitness” que influye en el consumo de diversos alimentos de las personas, se tiene una brecha en la

que se puede ir posicionando por las comidas bajas en grasas y altas en proteínas y fibra, para combatir la obesidad de quienes prefieren este estilo de vida.

Según en el Instituto de Estadísticas y Censos (2013), presentaron los resultados de una encuesta realizada refiriéndose a la salud nutricional, en la que la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut 2011-2013), “revela que uno de cada cuatro niños en Ecuador padece desnutrición crónica, problema que se evidencia más en las niñas”. “La encuesta que se realizó a 20 mil viviendas y 92.500 personas de cero a menos de 60 años a escala nacional entre el 2011 y 2012, estudia los factores de riesgo de las enfermedades crónicas y las enfermedades crónicas más prevalentes.”

Continúan en este informe acerca del nivel de obesidad aproximado a la actualidad; “En este grupo de edad, por primera vez se estima la prevalencia del sobrepeso y se encuentra que de cada 100 niños, 8,6% ya tienen un cuadro de sobrepeso y obesidad. Mientras que el retardo en talla (desnutrición crónica) se redujo en 26 años en 15 puntos porcentuales, el sobrepeso se duplicó en el mismo período. En la población escolar de 5 a 11 años, el sobrepeso llega al 32%. Con relación a los adolescentes (12 a 19 años), en quienes persiste el retardo en talla, presentan obesidad en un 26% y en los adultos, el 63% de ellos presenta problemas de sobrepeso.”

Tabla 1: ENSANUT, niveles de obesidad en el Ecuador por rangos de edad al 2012.

| Sobrepeso u obesidad  |                |
|-----------------------|----------------|
| Grupo etario          | Nº de personas |
| Menores de cinco años | 148.023        |
| De 5 a 11 años        | 678.000        |
| De 12 a 19 años       | 423.064        |
| Adultos               | 4'876.076      |

Fuente: INEC

Al igual, en el ámbito social se encuentra el país que según lo establece el INEC (2015), que registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo. La división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 27,74% del total, seguida de Recreación y Cultura con el 19,27%.

De igual manera, el análisis de las cinco fuerzas de Porter ofrece una idea del estado del mercado en el cual se pretende desarrollar una empresa de catering destinada a sectores especiales de turismo. Como rasgo fundamental, en el país no existen empresas semejantes que brinden servicios específicos, lo que representa una ventaja competitiva.

Rivalidad entre competidores: la inexistencia de competidores directos en Ecuador ofrece facilidad en la entrada de la empresa al mercado; no obstante, es necesario tomar en cuenta los diferentes competidores indirectos que existen actualmente. Igualmente, la posible diversificación de las empresas que ya se dedican a la misma actividad y cuentan con posicionamiento en el mercado.

Poder de negociación con los consumidores: Al analizar la demanda se tomó en consideración principalmente la costumbre del país de consumir tentempiés altos en grasa o en cantidades adversas a un ritmo de vida saludable. En el mercado Guayaquileño existe suficiente consumo de comida saludable; pero al hablar de cumplir con necesidades específicas de ciertos nichos del mercado esta ciudad tiene una demanda baja de este producto (fuera de las temporadas de alto consumo como son en los meses de diciembre a marzo por la temporada playera); tomando esto como oportunidad para ingresar al mercado guayaquileño, específicamente al mercado objetivo de personas que practican deportes extremos, adultos mayores, enfermedades limitantes (intolerancia a la lactosa, alergias, enfermedad celiaca), religiosos, vegetarianos, veganos, crudiveganos, estilos de vida saludables (dietas específicas); que son quienes más disfrutarían de un buen alimento nutricional y sabroso, acorde a sus necesidades mientras viajan o realizan diversas actividades.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Existen empresas que ya ofrecen el servicio de catering, ofrezcan la misma línea de producción y obtenga la entrada potencial a este nicho del mercado con necesidades especiales.

Poder de negociación de los proveedores: Interna y externamente el sector está abastecido de proveedores que en sus productos cumplen las cualidades especificadas en los pedidos, especialmente en cuanto al valor nutricional y procesos por los que deben pasar; al igual basados en que estos cumplan con las ordenanzas y registros esenciales de la industria para ofrecer los mejores productos de calidad higiénica.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En este ámbito tenemos de competencia tanto como las comidas rápidas y los snacks o comúnmente conocidos como comida chatarra, cuyos precios son más bajos de hasta \$0.50 centavos, costumbre de los consumidores y la poca lealtad entre los consumidores con la llegada de un producto nuevo; por lo que nuestra meta es cumplir con buenos canales y promociones de ventas.

Para concluir, el grado de riesgo que presentan las fuerzas competitivas para la idea de negocio es bajo en algunos aspectos; como se mencionó todos los recursos que se necesitan para la elaboración del menú del presente proyecto es de la producción agrícola artesanal nutritivos están disponibles en el entorno, son de fácil acceso para su uso y con diversidad de empresas que podrían abastecernos de la materia prima; igualmente el aspecto de la demanda, se aprovecha como el mercado objetivo a la gran cantidad y variedad, ya que son ellos quienes requieren cumplir con sus planes alimenticios por motivos de salud.

En cuanto a la oferta, se puede considerar que existe un riesgo alto, ya que existen competidores directos en el país, no ofrecen la calidad y valor nutricional necesarias para el mercado potencial, de los mismos productos de forma individual al igual de productos similares que ofrecen la idea en el mercado.

## 1.4 Marco Legal

La Constitución de una compañía en el Ecuador, anteriormente era un trámite que contemplaba el gasto de recursos y no las pertinentes facilidades para los dueños o accionistas de una empresa; actualmente, por medio de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros ha resuelto que todo el trámite de las facilidades para el nuevo emprendedor, eliminando pasos burocráticos para el público de hacerlos directamente vía internet en su página oficial web.

En la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, requiere una inscripción en línea que se realiza creando un usuario y contraseña para el ingreso al sistema para la aprobación del nombre de la compañía, acto que se realiza en 24 horas, del cual pide llenar el formulario de solicitud de Constitución de Compañías, que se realiza adjuntando los documentos habilitantes con un mínimo de 2 accionistas, para luego hacer el pago correspondiente al conjunto de trámites en el Banco del Pacífico, que por lo regular para iniciar son doscientos dólares americanos (\$200), representando el 25% de ochocientos dólares americanos (\$800) como capital mínimo de apertura, del cual un notario autorizado se encargara de ingresar al sistema, validando la información y asignando fecha y hora para la firma de las escrituras y los nombramientos.

Una vez firmado los documentos, el sistema enviará automáticamente la información al Registro Mercantil Guayaquil; que también validará la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos; este sistema también permite dar seguimiento total al trámite por las diferentes entidades públicas en las que incurre.

El sistema genera un número de expediente y remitirá la información de este trámite al Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI); que de manera inmediatamente dará el número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para la compañía, y que, finalmente el sistema notificará que el trámite ha finalizado y podrá empezar a operar la compañía.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC), es un número de identificación para todas las personas naturales, jurídicas y sociedades en las que se desenvuelvan en alguna actividad económica en el país, de los cuales sean titulares de algún bien o derecho por los que deba pagar impuestos; creado de manera de registrar e identificar a estos contribuyentes que con fin tributario y de ofrecer información a la administración tributaria.

En la Ley Orgánica de la Salud cabe recalcar el artículo 3, el cual dice:

La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables.

Del Reglamento Sustitutivo para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario:

El Permiso de Funcionamiento según el artículo 3;

Es el documento otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente.

En el Ecuador, los permisos de funcionamiento para las compañías que basan su producción al manejo de alimentos, son otorgados por el Ministerio de Salud Pública, para lo cual según el Acuerdo Ministerial No. 0818 que fue expedido el 29 de diciembre del 2008 y publicado el 29 de enero del 2009, proclama:

En la Ley Orgánica de Salud en su artículo 132;

Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados.

En el artículo 10 del Reglamento Sustitutivo para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, indica que para obtener por primera vez el Permiso de Funcionamiento se necesita un formulario de solicitud único del sistema automatizado de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA) o de Direcciones Provinciales de Salud o ejerza sus competencias que se obtiene gratuitamente en el Ministerio de Salud Pública, RUC, cédula de identidad y ciudadanía del propietario o representante legal del establecimiento, documentos que otorgan a la persona jurídica del establecimiento, si corresponde al caso; una categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, sea proclamado en el caso; comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento y más requerimientos específicos dependiendo el tipo de establecimientos.

Actualmente en la categorización del catering en el país tanto de primera y segunda categoría es Grupo B de riesgo moderado, de los cuales son considerados diferentes criterios como lo es el riesgo epidemiológico, tipo de producto o servicio, los procesos utilizados según la actividad de la compañía y los tipos de desechos generados.

De igual manera, en el artículo 22 especifica:

Los derechos por concepto de Permiso de Funcionamiento se determinaran multiplicando el coeficiente de cálculo de cada establecimiento por el equivalente al 2.4% del Salario Básico Unificado del trabajador en general, vigente a la fecha del pago (derechos por Permiso de Funcionamiento a cobrar, dólares (\$) =

coeficiente de cálculo x 2,4% del Salario Básico Unificado del trabajador en general.)



## **Capítulo 2: Metodología de la Investigación**

La investigación es un proceso por el cual se pretende encontrar una respuesta a una problemática, mediante el uso de información veraz y oportuna, enfocada a un objeto de investigación. Dicha investigación sigue una secuencia lógica mediante su enfoque, sea cualitativo o cuantitativo, del cual dependerá el desarrollo de la hipótesis definida. Para tal efecto, se utilizarán diversas técnicas de recolección de información que sustentarán la hipótesis y determinarán su validez.

### **2.1 Método**

El método aplicado dentro del estudio de factibilidad es deductivo, debido a que se utiliza una idea general de conocimiento del catering, para llegar a un factor específico. “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (Bernal, 2010, p. 59). Ese punto específico es el desarrollo de una empresa de catering destinada a sectores especiales del turismo, para lo cual es necesario comenzar desde una idea inicial, la cual refiere a las empresas de catering en general.

Como aporte a la investigación, el método seleccionado, tal como se menciona en el párrafo anterior, permitirá conocer la especificidad del catering turístico a partir del concepto básico del catering. Para tal efecto, se hará uso de varios elementos como son: el enfoque de la investigación, el tipo de investigación y las técnicas que se puedan aplicar para aquello.

### **2.2 Enfoque**

El presente proyecto tendrá un enfoque cuantitativo debido a que se parte desde un problema concreto del cual se plantea una hipótesis que va a ser puesta a prueba

mediante mediciones estadísticas de datos numéricos, los que finalmente proporcionarán conclusiones que sustenten o refuten la hipótesis planteada. Tal como mencionan Hernández, Fernández & Baptista (2010), el orden es imperativo para que la idea que se ha plantado se desarrolle y desarrollar la hipótesis con sus variables, seguido de un plan que pretenda probar la hipótesis y finalmente analizar los resultados con el fin de afirmar o refutar la hipótesis.

El estudio de factibilidad de una empresa de catering para sectores especiales de turismo cumple con los requerimientos anteriormente expuestos, ya que es necesario determinar la validez de la hipótesis planteada. Tal efecto se efectúa gracias a la recolección de información que sustente el estudio y proporcione resultados favorables dentro del mercado en el cual se propone desarrollar la empresa de catering.

## **2.3 Técnicas**

Con el fin de alcanzar el propósito de los indicadores investigativos (método, enfoque y tipo), es necesario utilizar diferentes técnicas que permitan recopilar información pertinente. Debido a que se trata de una investigación de tipo exploratoria, es posible utilizar cuestionarios y grupos focales, asimismo, al ser explicativa, se puede hacer uso de la observación directa. Junto a esos elementos, se concreta el método de investigación deductiva, partiendo de datos generales hacia un enunciado específico.

Con respecto a los cuestionarios, pueden ser aplicados a grupos de turistas que pertenezcan al segmento de mercado al cual se apunta el estudio de factibilidad, mientras que los grupos focales se enfocarían hacia las operadoras turísticas que manejan grupos de ese tipo y a empresas de catering que trabajan en turismo (ver Anexos 1 y 2).

El ámbito de observación directa resulta más complicado por el hecho de compartir la experiencia de los individuos pertenecientes al nicho de mercado. No obstante,

resulta imperativo conocer las reacciones que estos poseen ante la dificultad de obtener alimentos que cumplan con sus requerimientos especiales.

## **2.4 Tipo de estudio**

El proyecto de investigación tiene como cualidad el ser de tipo explicativo. La causa por la que existe dicha característica es que se abarca un tema con información limitada y vagamente estudiado a nivel específico, no obstante, a nivel general es ampliamente conocido. Una vez obtenidos aquellos datos, puede darse una conclusión de la situación actual de la problemática y proponer soluciones al respecto.

En primer lugar se pretende analizar las causas por las cuales no se ha desarrollado un catering especializado en turismo, qué ha producido la poca implementación de negocios de ese tipo. Siendo el turismo una de las actividades más crecientes en el país durante los últimos años, es necesario conocer las razones por las cuales la alimentación no se ha desarrollado a la par con la mencionada actividad.

Como segundo punto, las razones por las que las empresas de catering existentes no diversifican sus productos hacia sectores específicos, ya sea por la dificultad de dirigirse a ellos o los altos costes de la operación. Sin importar la dificultad, son grupos sensibles que poseen los recursos para hacer uso de servicios de alimentación especializada. Tales elementos proporcionarán información sobre el grado de factibilidad del estudio.

## **2.5 Diseño de la Investigación**

Una vez definidos los parámetros de la investigación: método, enfoque y tipo, se presenta la necesidad de generar el desarrollo de un diseño para la investigación. Este proporciona una guía estratégica de los procesos a utilizar para que la información

recopilada y los resultados obtenidos a partir de aquellos datos sean válidos para la investigación.

Existen dos clases de diseños de investigación: experimental y no experimental. De acuerdo con los elementos propuestos para el presente estudio de factibilidad, se ha determinado que el diseño sea no experimental, debido a lo expuesto por Hernández, Fernández & Baptista (2010), quienes indican que tal tipo de investigación no manipula las variables, en lugar de eso las observa en su entorno natural, con el fin de analizarlas y plasmar los resultados de los efectos de las mismas.

Asimismo, es posible direccionar el diseño no experimental al tiempo y situación en los cuales es desarrollado el estudio. La recolección de información se dará en un único momento, con la finalidad de analizar los datos durante un período de tiempo determinado, obteniendo así una imagen clara de la situación a analizar, por ello se presenta como transeccional. Posterior a aquello, se define la situación en la cual se desarrolla la investigación, siendo esta exploratoria, al incursionar en un tema poco conocido y con información deficiente.

De acuerdo con los factores expuestos en los párrafos anteriores, el diseño de la investigación se puede definir como: no experimental transeccional exploratorio. El estudio de factibilidad recolectará información en tiempo real sobre la situación actual del desarrollo del catering turístico en el país, los elementos que lo vuelven más o menos atractivo en el mercado de operadoras de turismo y agencias de viajes, así como su grado de aceptación por parte de los consumidores finales.

## **2.6 Universo – Población**

De acuerdo con el INEC, el ingreso de turistas al país en el año 2014 ascendió a 1'557.006 personas, siendo los países con mayor cantidad de turistas: Estados Unidos, Colombia y Perú; a ese número se le suma la cantidad de turistas nacionales que realizan

turismo interno por medio de operadoras, ya que el mayor porcentaje de nacionales se traslada por medios propios. Claro está que de esas cifras, una porción exclusiva corresponde a aquellos individuos que cumplen con los requisitos para ser tomados en cuenta dentro del campo de estudio.

El estudio de factibilidad se dirige hacia la creación de una empresa de catering especializada para sectores específicos del turismo que se desarrolla en el país, como son: individuos pertenecientes a grupos vulnerables, turistas con necesidades de alimentación especiales debido a enfermedades o alergias, estilos de alimentación que restringen la ingesta de ciertos productos (vegetarianos, veganos, crudiveganos) y personas que realizan actividades de alto rendimiento. Debido a los casos mencionados, aquellos que engloban dichas características se encuentran en la necesidad de consumir alimentos destinados a sus requerimientos.

En base a lo expuesto anteriormente, la población a la cual se encuentra dirigida la investigación son todas aquellas personas que realizan turismo, extranjeros y nacionales, que cumplen con las características de requerimientos alimenticios especiales y desarrollan sus actividades turísticas por medio de operadoras de turismo o agencias de viajes.

No obstante, debe tomarse en cuenta a las operadoras turísticas y agencias de viajes, debido a que ellos se presentan como facilitadores del servicio de alimentación. Aunque no forman parte de los consumidores finales, participan activamente y por ello tienen cabida dentro de la población de la cual se pretende obtener información.

## **2.7 Muestra**

Como se menciona en párrafos anteriores, la cantidad de turistas foráneos que ingresaron al país en el 2014 fue de 1'557.006 personas, sumada a los turistas nacionales que se trasladan por medios propios. Teniendo en cuenta el número de turistas que han

ingresado al país en el último año y, delimitando la población a individuos que forman parte de grupos vulnerables, deportistas de alto rendimiento, veganos y personas con sensibilidad alimentaria, es posible determinar una muestra aceptable para la recolección de datos pertinentes.

Una muestra es una pequeña parte de la población que ha sido seleccionada. A partir de ese segmento se va a efectuar la investigación. En el tamaño de la muestra van a existir tres aspectos o elementos que dependen de las mismas, como los son:

1. Rango de error permitido
2. Nivel de confianza esperado
3. Saber si la población es de carácter Finita o Infinita

Existen dos maneras en cual se puede determinar la muestra de la población: finita e infinita. La infinita se da cuando se desconoce el número de individuos que existen y forman parte de la población, de otra manera se da que cuando el número de habitantes que existen dentro de la predeterminada población sobrepasan la cantidad de 100 000 personas será infinita también. La finita es cuando se conoce un número exacto, preciso de la población o número de personas menor a 100 000.

Sabiendo que el porcentaje de la población que cumple con los caracteres necesarios representa un 20% del total de turistas que visitaron el país, como total se han calculado 311.401 personas que conformarán la muestra. El tipo de muestreo que se debe efectuar es el infinito ya que sobrepasa los 100.000 individuos.

La muestra en cuestión se trata de una muestra probabilística, según lo mencionado por Hernández et al. (2010), debido a que la selección de los individuos que presentan las características delimitadas de la población, tienen la misma probabilidad de ser elegidos de manera aleatoria.

Los elementos que intervienen en este cálculo son:

- N.- Tamaño de la muestra

- Z.- Nivel de confianza (1,96)
- p.- Probabilidad de éxito (0,5)
- q.- Margen de error (0,5)
- e.- Error máximo admisible (0,05)

Cuya fórmula sería:

$$N = \frac{(z)^2 * p * q}{e^2}$$

Al reemplazar directamente los valores para hallar la muestra (N) se debe multiplicar el nivel de confianza al cuadrado por probabilidad de éxito y margen de error para luego efectuar la relación con el margen de error máximo admisible, y con esto se obtendrá una muestra de: 384,16

$$N = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2} = 384,16$$

En conclusión, la muestra que se va analizar para la recolección de información del estudio de factibilidad será de 384 individuos, debido a las razones expuestas. Dichos elementos serán quienes ofrezcan un panorama claro para el desarrollo de un servicio de alimentación y, por ende, un producto final que va a ser consumido por ellos mismos.

## 2.8 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son aquellos métodos que buscan obtener información acerca de una situación determinada. La confiabilidad y validez de las mismas dependerán de la muestra seleccionada y pueden ser de diferentes tipos según el objeto de estudio: entrevistas, cuestionarios, observación directa o indirecta, entre otras.

Asimismo, es necesario tomar en cuenta factores como su estructura, objetividad y pertinencia, con el fin de obtener los datos deseados.

Dentro del marco del estudio de factibilidad a realizar, se ha determinado dos fuentes que permitirán la recopilación de información adecuada. El primero es entrevistar a prestadores de servicios turísticos, específicamente operadores que manejan individuos pertenecientes a la población, mientras que la segunda es efectuar encuestas a las personas quienes van a ser los consumidores finales de los productos a ofrecer.

Existen dos tipos de preguntas que son aplicables a ambas técnicas de recolección de datos: abiertas y cerradas. De acuerdo con Hernández et al. (2010) las preguntas cerradas ofrecen opciones de respuesta ya establecidas, facilitando la operación a los participantes; las preguntas abiertas permiten que la persona exprese su opinión acerca del tema, tomando más tiempo y variará entre cada individuo.

La principal diferencia entre el uso de preguntas abiertas o cerradas es su dificultad de codificación. Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar, pero limitan la respuesta del participante, mientras que las preguntas abiertas ofrecen información más detallada, aunque son más complicadas de clasificar con el fin de obtener un análisis concreto de ellas. El uso de uno u otro tipo de preguntas estará asociado con la técnica a utilizar.

En lo que a las entrevistas respecta, el enfoque dado es hacia conocer el grado de aceptación de los servicios de catering especializado, así como la cantidad de turistas que requieren dichos servicios. De tal manera, se conocerá el procedimiento a seguir con los operadores turísticos, en qué situaciones ofrecer los productos y también los diferentes métodos de negociación para la promoción y venta a los clientes. (Ver Anexo 1).

Las entrevistas son personalizadas, y los resultados dependerán de las opiniones de cada uno de los operadores. En general, se busca conocer la situación del catering en empresas de turismo, es decir, cómo se maneja, qué dificultades existen, en qué



situaciones puede ser aplicado y hacia qué grupos de turistas se dirige. Asimismo, dependerá también de los tipos de paquetes que ofrezcan, ya que usualmente existen alianzas con establecimientos de alimentación directamente en los destinos.

Los turistas extranjeros son quienes solicitan este tipo de servicios con mayor frecuencia, generando complicaciones para los operadores que no pueden suplir dicha demanda. Por ese motivo, sería oportuno saber cuán factible desde su punto de vista es desarrollar un servicio de alimentación especializada y de qué manera serían capaces de fomentar el consumo de dichos productos.

Por otro lado, las encuestas buscan conocer la factibilidad de ofrecer un catering especializado hacia el consumidor final. Los encuestados que forman parte de la muestra mostrarán en qué situaciones desearían hacer uso de dichos productos, así como el precio estimado para los mismos, siempre y cuando se acoplen a sus necesidades y adecuar el menú a ofrecer en base a los resultados. (Ver Anexo 2).

Todas las preguntas realizadas están ligadas a la información que se desea adquirir. Empezando con el rango de edad, que se extiende desde los 5 hasta los 85 años, debido a la alimentación especial que requieren personas de todas las edades, haciendo imposible estratificar un segmento de mercado reducido. Lo que sí es posible agrupar, es quiénes van a pagar por el servicio de alimentación, ya que niños y ancianos generalmente no son quienes lo hacen; en dicho caso se mantiene un rango de edad entre los 20 hasta 45 años, que son quienes realizarán el pago de servicios.

En cuanto al género de los encuestados, es necesario conocer quiénes están más dispuestos a hacer uso del servicio de catering especializado, con el fin de enfocarse en mayor medida hacia ese grupo mayoritario. Así las estrategias de aproximación son específicas, generando una mayor cantidad de clientes potenciales, ya que es necesario saber si el consumo de alimentos se da por cuenta propia o es contratado con el operador turístico.

De igual manera, el conocer los percances o el grado de satisfacción con los alimentos ingeridos durante viajes, presentará datos importantes para el estudio de factibilidad. Tal escenario se da con mayor frecuencia en personas con alergias alimentarias o dietas especiales, al no encontrar la comida adecuada en un destino turístico, deben comprar alimentos que quizás no son parte de su alimentación normal, pero es lo que pueden encontrar en el sector.

Finalmente, se necesita conocer el grado de aceptación de un servicio de catering especializado y de qué tipo de comida se va a ofrecer; de acuerdo a eso, la operación se puede limitar a un producto específico en momentos específicos. Junto a tal dato, se asocia también el precio de venta al público, que generalmente será el menor que se exponga de las opciones propuestas; no obstante, es posible aplicar un margen de incremento dependiendo de los resultados.

## **2.9 Presentación de los resultados**

Se denomina presentación de resultados al proceso en el cual se organiza, clasifica y muestra los resultados obtenidos de la recopilación de información en tablas, gráficos estadísticos, entre otros con el fin de darle sentido a los datos recolectados. Por ello, quien haga uso de dicha información tendrá conocimiento preciso acerca de la situación investigada y así lograr una toma de decisiones adecuada a la misma.

Dentro de las encuestas realizadas, pudo observarse que la mayor parte de los participantes fueron personas de género masculino con un 56%, seguido por el género femenino con el 44% restante. La variación entre hombres y mujeres es mínima, con lo que se obtendrán datos en un sistema casi igualitario, sabiendo así que existe un grado de aceptación similar sin importar el género. Como dato referente, el promedio de edad de los encuestados es de 30 años.

Tabla 2. Género de las personas pertenecientes a la muestra.

| Masculino |            | Femenino |            |
|-----------|------------|----------|------------|
| Cantidad  | Porcentaje | Cantidad | Porcentaje |
| 214       | 56%        | 170      | 44%        |

Iniciando con las preguntas que forman parte de la encuesta, la primera hace referencia a la manera en la cual son adquiridos los alimentos del turista, ya sea por medio propio o contratado mediante el operador turístico. El 69% de las personas muestran que los alimentos son adquiridos por su propia cuenta, mientras que el 31% lo contratan. Tal situación demuestra que los alimentos que ofrecen los operadores no cumplen con los requerimientos de los turistas, haciendo más fácil la obtención de ellos por cuenta de estos últimos.

Tabla 3. Medios de alimentación de turistas durante sus viajes.

| Medio              | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------|----------|------------|
| Medio propio       | 266      | 69%        |
| Operador turístico | 118      | 31%        |

La segunda pregunta pretende conocer si los turistas han sufrido molestias durante sus viajes con respecto a la alimentación. Un 33% afirma que ha sufrido molestias referentes a su alimentación, mientras que el 67% no. Tal situación se presenta debido a que la mayor parte de los encuestados obtienen su comida por cuenta propia, bajando la tasa de accidentes por ingesta de productos desconocidos.

Tabla 4. Inconvenientes de turistas en cuanto a alimentación durante viajes.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 125      | 33%        |
| No        | 259      | 67%        |

En lo que a satisfacción de alimentos consumidos durante viajes se refiere, el 50% se encuentra satisfecho con la comida que es capaz de conseguir mientras viaja, el 27% no se encuentra a gusto y el 23% se muestra indiferente ante la situación. Varios de los motivos son por ellos mismos llevar alimentos, también porque no se han visto en la necesidad de obtener comida en situaciones de emergencia o simplemente porque no consumen alimentos durante los viajes.

Tabla 5. Turistas satisfechos con la alimentación obtenida durante viajes.

| Respuesta   | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| Si          | 194      | 50%        |
| No          | 102      | 27%        |
| Indiferente | 88       | 23%        |

La cuarta pregunta tiene como objetivo identificar qué tipo especial de alimento consumen los turistas al momento de realizar un viaje o excursión. La mayoría de los participantes admitieron consumir snacks durante sus recorridos, resultando en un 55% del total, seguido por los que consumen alimentos preparados con el 19%, consumo de frutas en un 15%, alimentos saludables 8% y el 3% no ingiere nada durante los viajes.

Tabla 6. Tipos de alimentos consumidos por turistas durante recorridos.

| Respuesta            | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------|----------|------------|
| Snacks               | 212      | 55%        |
| Frutas               | 59       | 15%        |
| Alimentos preparados | 71       | 19%        |
| Alimentos saludables | 29       | 8%         |
| Ninguno              | 13       | 3%         |

Ya una vez conocida la situación de ingesta de alimentos durante viajes o tours contratados, es necesario saber el grado de aceptación de un servicio de catering especializado por parte de los potenciales clientes. De la muestra encuestada, el 74% de los individuos indican que si estarían a gusto con un servicio de catering especializado

durante sus viajes, mientras que el 26% muestra desinterés debido al desconocimiento o poca necesidad de contar con tal servicio.

Tabla 7. Grado de aceptación de un servicio de catering especializado para turistas.

| Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Si        | 283      | 74%        |
| No        | 101      | 26%        |

Analizada la aceptación del catering especializado, la pregunta seis proporciona información acerca de qué alimentos son preferidos por la muestra. Los datos muestran una preferencia similar de tres de las cuatro opciones, dando cabida a una oferta amplia de productos; sin embargo, por tamaño de operación es prudente inclinarse al de mayor cabida en el mercado. El 29% de los encuestados optó por refrigerios, el 26% por desayunos, el 27% por almuerzos y en último lugar las cenas con el 18% de aceptación.

Tabla 8. Tipos de alimentación preferidos por turistas en un catering especializado.

| Respuesta  | Cantidad | Porcentaje |
|------------|----------|------------|
| Refrigerio | 177      | 29%        |
| Desayuno   | 156      | 26%        |
| Almuerzo   | 166      | 27%        |
| Cena       | 112      | 18%        |

Las preguntas mostradas a continuación hacen referencia a los valores que están dispuestos a pagar los usuarios por el producto ofrecido. Ya es conocido el producto con mayor acogida, pero todos los datos son relevantes debido a una posible segunda fase que permita ampliar la gama de alimentos ofertados. Principalmente los valores escogidos fueron los de menor rango entre las opciones, siendo un comportamiento usual de un consumidor.

La pregunta siete indica el rango de precios aceptado para el producto con mayor aceptación, es decir, los refrigerios. El 59% de los participantes escogió el rango de \$2 a

\$4, seguido del 29% que está dispuesto a pagar entre \$5 y \$7 y finalmente el 12% que sería capaz de pagar entre \$10 y \$12. De acuerdo a esos valores, se puede definir un precio de venta al público similar, pero teniendo en cuenta una estructura de costos que permita cubrir los costos y generar utilidad.

Tabla 9. Aceptación de rango de precios para refrigerios especializados.

| Respuesta  | Cantidad | Porcentaje |
|------------|----------|------------|
| \$2 - \$4  | 229      | 59%        |
| \$5 - \$7  | 110      | 29%        |
| \$8 - \$10 | 45       | 12%        |

La información sobre el restante de los productos que podrían ser ofrecidos por una empresa de catering especializado para turistas muestra un esquema similar, con precios reducidos. Con respecto a los desayunos especializados, el 93% de los encuestados aceptaría un precio entre \$5 y \$10, mientras que el 5% acepta entre \$11 y \$15, y solamente el 2% sería capaz de pagar un valor entre los \$16 y \$20.

Tabla 10. Aceptación de rango de precios para desayunos especializados.

| Respuesta   | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| \$5 - \$10  | 358      | 93%        |
| \$11 - \$15 | 19       | 5%         |
| \$16 - \$20 | 7        | 2%         |

La pregunta nueve de la encuesta hace referencia a los almuerzos especializados, los cuales tienen el segundo lugar en aceptación por parte de la muestra y podrían ser una alternativa de producción ante un posible declive de los refrigerios. El 83% de los participantes acepta un precio de venta de \$7 a \$12, el 15% de \$13 a \$18 y apenas el 2% pagaría de \$19 a \$25 por un almuerzo adecuado a sus requerimientos especiales.

Tabla 11. Aceptación de rango de precios para almuerzos especializados.

| Respuesta   | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| \$7 - \$12  | 317      | 83%        |
| \$13 - \$18 | 59       | 15%        |
| \$19 - \$25 | 8        | 2%         |

En la décima pregunta, referente al precio de las cenas especializadas, existe cierta flexibilidad entre la implementación de un precio de venta. El 60% de las personas pagaría de \$7 a \$12, cual es el valor más reducido, pero un 34% pagaría de \$13 a \$18, siendo un porcentaje incrementado con respecto a los otros alimentos y el cual da cabida a establecer un precio similar y, finalmente, el 6% restante estaría dispuesto a un precio entre \$19 y \$25.

Tabla 12. Aceptación de rango de precios para cenas especializadas.

| Respuesta   | Cantidad | Porcentaje |
|-------------|----------|------------|
| \$7 - \$12  | 229      | 60%        |
| \$13 - \$18 | 129      | 34%        |
| \$19 - \$25 | 23       | 6%         |

## 2.10 Análisis de las entrevistas efectuadas

Tal como se mencionó en la sección de técnicas de recopilación de datos, las entrevistas a operadores turísticos formaban parte de la investigación. Dichas entrevistas están orientadas a conocer cuán factible resulta desarrollar una empresa de catering especializado para turistas desde el punto de vista de quienes ofrecen servicios turísticos, ya sea durante el transporte o en destino.

Cuatro operadoras, representadas por sus administradores, fueron entrevistadas individualmente, y la información obtenida por parte de ellas afirmó la necesidad de ofertar alimentos para personas con requerimientos especiales. Los operadores generalmente sufren complicaciones con turistas que necesitan un cierto tipo de comida

o son intolerantes a otras, optando por dejar que lleven sus propios alimentos o utilizar recursos extra para conseguir lo que necesitan o, en última instancia, que el turista no consuma alimentos hasta llegar a un lugar donde pueda conseguir lo que demanda.

No obstante, se menciona la característica del costo del servicio, el cual se presume que sea elevado. Tanto por la exclusividad de los productos, como por el tiempo de servicio y logística de la operación, deberían estar apuntados a un mercado que posea la solvencia económica para alimentarse de la manera que desea durante un viaje. A pesar de aquello, existe la posibilidad de ofrecer comidas a precios asequibles para el turista de clase media.

Finalmente, el tema de negociación con los operadores presenta una temática general de comisión por ventas. De esa manera el operador deja un precio final para el consumidor en base al precio al cual se le vende el producto al operador. Los productos que vaya a ofrecer serán solicitados previamente bajo menús establecidos por el prestador de servicio de catering y entregados al operador antes de la salida de los turistas.

Como conclusión, existe un ambiente favorable para el desarrollo de un servicio de catering especializado para turistas que sea ofrecido por operadores turísticos. La situación del manejo de turistas muestra necesaria la implementación de un servicio de tal magnitud, ya sea en excursiones o tours prolongados, debido a que las personas con requerimientos especiales necesitan alimentarse de manera adecuada y ofrecer aquello representa superar sus expectativas.



## **Capítulo 3: Estudio del Mercado**

### **3.1 Análisis de Porter**

Una de las herramientas que contribuye a la verosimilitud de éxito en una idea implementada, cuyo resultado se obtiene luego de examinar los factores propuestos por Porter en el análisis de competitividad. Haciendo referencia a la idea expuesta de un catering especializado para grupos vulnerables ya descrito, a continuación se medirá el grado de competitividad de esta idea, analizando cada uno de los aspectos considerados dentro del Diamante de Porter:

#### **3.1.1 Rivalidad Entre Competidores.**

Este factor consiste en identificar los proveedores, recursos humanos y tecnificación necesaria para empezar a elaborar y luego continuar con los procesos de los cuales resaltara la competitividad y mejoras entre los diferentes productos. Igualmente, al cumplir con las funciones de empaquetado y distribución, se genera la brecha e idea para aquellos proveedores de crear sus propias líneas.

La materia prima que se utilizará se encuentra distribuida en las regiones de la Costa y Sierra del país. Existen suficientes proveedores en las distintas provincias de las dos regiones por las que por medio de estas se podrá abastecer la empresa para trabajar; con esto además habrá beneficio mutuo, al obtener sus servicios y al aportar económicamente a los lugares con la compra de sus productos.

En cuanto a la elaboración de los envases para los diversos platillos o aperitivos, se cuenta con la contratación de un proveedor que contaría con el personal y capacidad instalada necesaria para fabricarlos, ya que este método de conservación está potencializándose en el país y de la misma manera almacenar los alimentos en dichos

empaques, igualmente existe la tecnificación y equipos adecuados para procesar la materia prima en los distintos alimentos que se ofrecerán.

### **3.1.2 Poder de Negociación con los Consumidores.**

Al analizar la demanda se tomó en consideración principalmente la necesidad de facilitar la obtención y consumo de alimentos de altos valores nutricionales para diversos grupos vulnerables en el mercado que actualmente encuentran con mayor facilidad el consumir tentempiés altos en grasa o en cantidades adversas a un ritmo de vida saludable. En el mercado ecuatoriano existe un mayor consumo de alimentos de altos valores calóricos y demás perjudiciales para la salud al momento de hablar de feriados y demás eventos en los que la desproporción en valores nutricionales resalta. Específicamente al mercado objetivo de diabéticos, adultos mayores, intolerantes a la lactosa, deportistas de alto rendimientos y demás consumidores de requerimientos especiales serían los que más disfrutaran de una comida preparada bajo los más altos estándares de calidad, sabor y valor nutricional que cubran sus necesidades.

### **3.1.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.**

No existe una competencia directa en el país que ofrezca catering de requerimientos especiales en el sector turístico; pero, si bien es cierto, existen empresas dedicadas al catering empresarial, de eventos sociales y de transporte aéreo que se especializan en distribuir, vender y elaborar alimentos, pero hay carencia de empresas que ofrezcan un servicio antes mencionado.

### **3.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores.**

Interna y externamente el sector está abastecido de proveedores que en sus productos cumplen las cualidades especificadas en los pedidos, especialmente en cuanto al valor nutricional y procesos por los que deben pasar. En el país existe una gama de empresas que elaboran diferentes tipos de alimentos y materia prima que se puede trabajar bajo los más altos requerimientos de calidad, cumpliendo estándares de calidad propuestos. En cuanto a los proveedores de materiales para la elaboración de los envases serán fácilmente obtenidos ya que el país está capacitado industrialmente.

### **3.1.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.**

En este ámbito se considera como competencia tanto a los productores de comidas rápidas y aquellos que se dedican a la venta de snacks, comúnmente conocidos como “comida chatarra”, cuyos precios descienden hasta \$0.30 centavos; costumbre de los consumidores y la poca lealtad entre los consumidores con la llegada de un producto nuevo, por lo que la meta propuesta es cumplir con buenos canales, alianzas estratégicas con los operadores turísticos y promociones de ventas

El grado de riesgo que presentan las fuerzas competitivas para la idea de negocio es bajo en algunos aspectos; como se mencionó todos los recursos que se necesitan para la elaboración del presente estudio de factibilidad de catering de requerimientos especiales para grupos vulnerables en actividades turísticas, están disponibles en el entorno que son de fácil acceso para su uso y con diversidad de empresas que podrían abastecer de materia prima.

Igualmente el aspecto de la demanda, se aprovecha como el mercado objetivo a la gran cantidad y variedad de consumidores, ya que son ellos quienes se beneficiarían del producto. Este mismo nivel de riesgo existe en la capacidad de entablar relaciones con las empresas proveedoras tanto de materia prima y demás elementos que se necesitan

para la elaboración del producto final, de la misma manera con las empresas encargadas de distribuir y transportar el producto, para complementar la facilidad de relación en el sector; aparece como positiva la actuación del gobierno en cuanto a los incentivos que ofrece para incentivar la producción.

En cuanto a la oferta, se puede considerar que existe un riesgo alto, ya que existen competidores directos en el país, en cuanto a las empresas que se dedican al catering de forma individual al igual de productos similares que ofrecen la idea en el mercado. El riesgo distributivo se considera alto, porque se necesitan llegar directamente a las operadoras de turismo que se dedican a trabajar con grupos de la índole seleccionada, situación no tan favorable para realizar una distribución estructurada.

Por otro lado, se considera de riesgo medio el factor legal, ya que por tratarse de productos de tratamiento delicado, se debe cumplir con las normativas de comercio. Existen leyes que indican que los alimentos que se trabajan deben cumplir con los certificados fitosanitarios y otros certificados de calidad agropecuaria, este riesgo se puede controlar mediante el cumplimiento de las normas sanitarias que se exigen.

Otro riesgo considerado como bajo es el financiero ya que actualmente Ecuador cuenta con la ayuda para financiar los negocios que tengan como objetivo crear un producto final, existen créditos que se generaron con el concepto de la matriz productiva, lo que contribuye a la facilidad de financiamiento. Por último el riesgo laboral es también bajo, ya que Ecuador es un país en vía de desarrollo y la tasa de desempleo ha aumentado a 4,65% en comparación con el año anterior, entonces esto quiere decir que hay suficiente mano de obra para llevar con los procesos que demanda esta idea de negocio.

Para concluir, en el análisis realizado se puede observar que implementar una idea en un mercado y aún más si este es internacional, trae consigo algunos riesgos que deben analizarse para poder tomar estrategias sobre los mismos. En cuanto a la idea del catering especializado para grupos vulnerables en actividades turísticas, se puede

determinar que la idea debe acomodar sus estrategias para mitigar el riesgo algo como el distributivo, en cuanto a los riesgos considerados como alto se encuentra la competitividad dentro del mercado, porque existen productos similares provenientes, pero con un buen valor agregado puede reducirse, lo mismo que ocurre con el factor distributivo, sobre el cual se deben implementar estrategias para maximizar la eficiencia de entrega. Por último, la mayoría de los riesgos están considerados como bajos el socioeconómico, financiero, físico y laboral, lo que puede resultar ventajoso para la idea ya que se deben tomar medidas leves para enfrentar este tipo de riesgos.

## **3.2 Análisis P.E.S.T.A.**

### **3.2.1 Factor Político.**

En lo que se refiere al ambiente político de Ecuador, se mantiene estabilidad política por parte del régimen de turno. La constancia de un Gobierno evita cambios bruscos en la perspectiva de proyectos de inversión, sin embargo, la seguridad legal no se presenta como un factor determinante; las leyes son modificadas con frecuencia, generando impactos en el desarrollo de las diferentes actividades económicas.

De igual manera, la obtención de permisos de funcionamiento y requisitos legales para el establecimiento de empresas no se ha visto afectada y se desarrolla con facilidad. Las entidades estatales cuentan con las competencias tanto a nivel nacional como seccional para otorgar facultades a los negocios que desean iniciar sus actividades en una ciudad, haciendo hincapié en las que expenden alimentos y bebidas, las cuales se regulan de manera especial por parte de algunas entidades.

La matriz productiva como parte del décimo objetivo en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017; que en su aplicación que ante las entidades bancarias estatales se establece por ley el apoyo económico para facilitar el desarrollo para los nuevos emprendedores, en lo cual facilitaría la ejecución del presente proyecto.

### **3.2.2 Factor Económico.**

En la actualidad para el inicio de cualquier proyecto, el gobierno está desarrollando el concepto de transformación de la matriz productiva, como parte de su décimo objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017. Otro método de actuación del gobierno en el sector productivo es el incentivo mediante la diversidad de créditos que se ha generado para las inversiones que deseen realizar y en si crear el apoyo suficiente para el nuevo empresario.

De igual manera, la inflación de precios en los productos alimenticios por consiguiente en la industria alimenticia, sufre por ciertos periodos una variación porcentual que no le permite una estabilidad al momento de compra y producción, debido al índice en los precios variantes que afectarían al producto final que percuten en el bolsillo de los consumidores finales del producto.

### **3.2.3 Factor Social.**

En la sociedad actual, lo más empleado para un marketing efectivo y desarrollo total publicitario de diversas maneras se puede emplear diversas maneras ATL o BTL. Aquellas técnicas hacen referencia a medios masivos de publicidad como televisión y medios impresos, y métodos personalizados y específicamente enfocados respectivamente. El tipo a elegir dependerá del mercado al cual se está dirigiendo el proyecto.

De esta forma es posible llegar al público en general; por ejemplo la utilización de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat y más, que permitirían el acercamiento, planteamiento y sembrar curiosidad sobre el porqué y como mejorar los hábitos alimenticios e incluso informando hasta fomentar a los clientes potenciales y/o finales el consumo del producto, para mejorar y ampliar las opciones de los

consumidores al momento de elegir que ingerir, creando la iniciativa de ser la primera y mejor opción en el mercado.

### **3.2.4 Factor Tecnológico.**

Como proyecto innovador en la industria del catering, se requiere de tecnología de punta en la variada maquinaria y equipos, que se deba emplear para la producción y conservación de diversos platillos. Adicionalmente, las capacitaciones a los trabajadores en los que se deba incurrir para el manejo de maquinaria, mantenimiento, conservación, limpieza y extensos factores envueltos en la producción. Cabe recalcar que dentro de las cambiantes tecnológicas de la maquinaria y equipos son de alto financiamiento para la inversión inicial, ya que estas tienen la incidencia de innovarse periódicamente.

### **3.2.5 Factor Ambiental.**

Los diferentes cambios climáticos, el suelo, epidemias y demás factores repercuten en la producción agrícola, ganadera, pesquera y demás, esto hace que en ciertos casos se cree una escasez o abundancia de diferentes productos, lo cual no permite igualar (estandarizar los precios) en el año los diferentes costos de adquisición de la materia prima. Esta inflación de precios afecta tanto a la empresa como al consumidor final al momento de la compra del producto.

El Ministerio del Ambiente (2012), reporta que en el caso de Ecuador, trabaja en conjunto con el Ministerio de Industrias y Productividad en temas puntuales; uno es el impulso de las industrias para que se incorporen en el tema de producción más limpia. En este aspecto, se habla de reducir el uso de energía y recursos como el agua además de bajar la cantidad de desechos sólidos al final de la línea de producción, en conjunto con el no desperdicio de los alimentos empleados.

Uno de los puntales es establecer un acercamiento con las industrias para que tomen en cuenta opciones más amigables con el ambiente y después; si lo desean, apliquen al Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde”, este que basado a la implementación de buenas prácticas ambientales, se otorga para promover la competitividad del sector comercial e industrial al comprometerlos en la conservación y protección de los recursos ambientales.

### **3.3 Oferta del mercado**

El mercado de servicios de alimentación para turistas que ingresan al país se limita únicamente a las empresas de catering para aerolíneas. Aparte de aquello, el resto de compañías se dedica al catering para empresas o eventos. Por lo general, las operadoras turísticas generan relaciones con restaurantes u hoteles de los destinos donde van los viajeros, con lo cual evitan hacerse cargo de la alimentación de las personas.

La oferta es imposible de detectar tanto a nivel de empresas de turismo como por medios electrónicos (internet). Inclusive si existiesen compañías dedicadas al catering para turistas, la facilidad de encontrarlos o de hacer uso de sus servicios sería prácticamente nula, a menos que se relacionen directamente con una operadora o agencia de viajes específica.

### **3.4 Demanda del Mercado**

La porción demandante de personas que requieren alimentos acordes a sus necesidades no es posible cuantificarla, debido a la inconsistencia de los datos proporcionados. Sin embargo, se puede tomar en cuenta los destinos de aventura donde ingresan la mayor cantidad de turistas extranjeros, ya que son ellos quienes buscan



alimentarse de manera adecuada y, además, son quienes poseen un grado de sensibilidad a los alimentos superior al de los ecuatorianos.

Tal como se mencionó con anterioridad, en el año 2014 ingresaron 1'557.006 turistas extranjeros. Según sondeos realizados entre los operadores turísticos, se estima que un 5% de los turistas corresponden a personas con sensibilidad a alimentos y deportistas de alto rendimiento, mientras que un 15% forma parte de grupos vulnerables.

En lo que a estadísticas internacionales respecta, la Food Allergy Research & Education (2013) indica que, solamente en Estados Unidos, el 12% de su población posee alergias alimentarias. Estados Unidos es uno de los principales países de donde ingresan turistas a Ecuador. Mientras que la International Diabetes Federation (2013) estima que el 8,3% de la población mundial sufre de diabetes.

De acuerdo con tales datos, se obtiene una cantidad de demandantes de 311.401 turistas que requerirían un tipo de alimentación específica que no encuentran dentro de los destinos que visitan y no están conscientes de la posibilidad de hacer uso de un servicio de catering especializado para satisfacer sus necesidades.

### **3.5 Diagnóstico del Mercado**

De acuerdo con los elementos analizados con anterioridad, el mercado para la implementación de una empresa de catering para sectores especializados del turismo presenta resultados favorables. Con respecto a los factores del macro entorno, las barreras de ingreso son minúsculas frente a las oportunidades para el desarrollo; igualmente es posible observar que la oferta actual de servicios de alimentación similares no existe, por lo cual la demanda no presenta exigencias en el mercado.

Con respecto al entorno en el cual se pretende implementar el servicio de catering turístico, el Gobierno mantiene una perspectiva de apoyo para nuevos proyectos de emprendimiento, con el fin de impulsar la innovación empresarial; no obstante, existen

ciertos elementos en la estabilidad política del país que han turbado la inversión. En cuanto al aspecto tecnológico, los elementos necesarios para la operación de servicios de catering son accesibles por completo, dado que no existen barreras para el ingreso de nuevas tecnologías al país; a su vez, el factor social promueve la existencia de empresas que provean alimentos pensados para los consumidores, acorde a sus necesidades y requerimientos.

El mercado en el que se pretende desarrollar el estudio de factibilidad presenta riesgos con el ingreso de nuevos competidores, debido a que existen ya empresas dedicadas al catering, con posicionamiento en el mercado, que pueden diversificar su actividad al turismo. De igual manera los productos sustitutos que, aunque no cumplan con los valores nutricionales, satisfacen la necesidad de alimentarse de los turistas.

Finalmente, la oferta de empresas existentes se enfoca únicamente en el mercado de eventos, empresas y aerolíneas. Debido a tal razón, resulta favorable dedicarse al catering para turistas, por la falta de ofertantes del servicio especificado. Por otro lado, la demanda resulta considerable por la cantidad de turistas que cumplen con los parámetros del mercado seleccionado y poseen esa necesidad insatisfecha, aunque reflejaría un costo operativo alto, puede incrementar el ingreso de ese tipo de turistas y, por ende, las posibilidades de generar ganancias.

## Capítulo 4: Propuesta de Emprendimiento

### 4.1 Razón social o nombre del proyecto

Food & Catering Services

La empresa está constituida por dos socios, cada uno aportará con la cantidad mínima o bienes muebles, inmuebles o intangibles que se requiere de capital en una sociedad anónima, por este motivo se ha escogido esta razón social.

### 4.2 Objeto Social

El objetivo abarca la producción, venta y distribución de productos alimentarios y bebidas al por menor y mayor a grupos vulnerables con requerimientos especiales bajo los más altos estándares de calidad, salubridad y nutricional.

### 4.3 Logo



Figura 4. Prototipo de logo de Food & Catering Services.

## **4.4 Slogan**

### **“Cuidando de usted, donde quiera que esté”**

Se ha establecido el siguiente slogan “Cuidando de usted, donde quiera que esté” porque va acorde con la representación e incentivo que la marca desea transmitir a los clientes y consumidores, para asociar Food & Catering Services S.A.”, al aporte en el bienestar y mejora del estilo de vida, ante las diversas dificultades de cumplir un régimen alimenticio establecido por sus necesidades ante las diversas travesías turísticas en las que se desarrollen.

## **4.5 Misión**

Satisfacer las necesidades de alimentación de los consumidores, ofreciendo productos diseñados específicamente y adecuados a sus requerimientos, mejorando la salud de los clientes con un alto nivel nutricional, así como su experiencia turística.

## **4.6 Visión**

Posicionarse como una empresa que ofrece los productos nutricionales más reconocidos en el país en la industria del turismo, fomentando una alimentación especializada y saludable, superando las expectativas de nuestros consumidores.

## **4.7 Valores**

Responsabilidad: Ante la confianza depositada por los clientes, ante un producto ofrecido de primera calidad nutricional y salubridad; cumpliendo de manera eficiente y a

cabalidad todas las oportunidades otorgadas para enorgullecer a la marca durante sus procesos.

**Integridad:** Lealtad y respeto a los clientes externos, proveedores y compañeros de trabajo, al mantener el cuidado del prestigio y permanecer bajos las normas de seguridad e higiene y reglamento interno de la empresa.

**Transparencia:** Ante los diversos procesos del manejo de productos frente a sus leyes, normativas y reglamentos correspondientes, facilitando la realización y garantía a la excelencia del producto ofrecido.

## 4.8 Organigrama



Figura 5. Organigrama de Food & Catering Services

## **4.9 Estructura Organizacional**

### **4.9.1 Descripción de puestos.**

Nombre del puesto: Gerente General

Área: Gerencia General

Reporta a: N/A

#### ***Misión del puesto.***

El/La Gerente General es la persona encargada de administrar completamente las operaciones de la empresa. Tiene como objetivo la gestión de los resultados provenientes de las jefaturas de área y tomar decisiones a partir de los mismos; de igual manera generar estándares para conservar la idoneidad del funcionamiento de la compañía. También es la persona encargada de administrar el establecimiento de normas y lineamientos a seguir de los diferentes elementos de la compañía y del reclutamiento de personal nuevo.

#### ***Funciones.***

Administración de operaciones de la empresa.

- Formar relaciones con proveedores de materia prima e insumos.
- Confirmar el correcto funcionamiento de los equipos y coordinar su mantenimiento.
- Formar relaciones con clientes directos y promotores de ventas y publicidad.

Gestión de resultados y toma de decisiones.

- Revisar estados financieros y reportes departamentales.
- Coordinar junto con las cabeceras departamentales las estrategias a seguir.
- Tomar decisiones que afecten de manera positiva a la empresa.
- Planificar los presupuestos de gastos.

Administración de lineamientos de áreas de trabajo.

- Revisar estándares de calidad acordes a los principios de BPM y HACCP.
- Aceptar o refutar manuales de operación.
- Coordinar mantenimientos programados.

Reclutamiento de personal.

- Elaborar descripciones de puestos de los empleados.
- Elaborar en conjunto con las cabeceras departamentales, los manuales de procedimientos.
- Presidir las entrevistas para reclutamiento de personal.
- Elaborar programas de incentivos para personal, en coordinación con el departamento de personal.

Nombre del puesto: Asistente Administrativo

Área: Gerencia General

Reporta a: Gerente General

***Misión del puesto.***

El/La asistente administrativo se encarga de apoyar a la gerencia general en sus actividades. De igual manera debe estar al tanto de hacer cumplir la agenda del gerente general, coordinar citas con proveedores y clientes, así como el desarrollo de cualquier actividad que involucre a la gerencia general y cabeceras departamentales.

***Funciones.***

Supervisión de actividades de la gerencia.

- Supervisar que las operaciones del gerente general se lleven a cabo de manera adecuada.

- Mantener una agenda de actividades por cumplir semanalmente.
- Recibir y despachar informes y reportes de los departamentos.

Relación con proveedores y clientes.

- Recibir llamadas de proveedores y clientes.
- Coordinar citas.
- Generar proformas de venta en coordinación con el departamento de ventas.

Nombre del puesto: Jefe de Operaciones

Área: Operaciones

Reporta a: Gerente General

***Misión del puesto.***

El/La jefe de operaciones es la persona encargada de las relaciones con proveedores, así como mantener una estructura de costos idónea para que la empresa funcione de manera óptima y la planificación de los diferentes pasos que involucran la actividad de la compañía. Esta persona junto con el chef ejecutivo y el gerente general tendrá la potestad de seleccionar proveedores de materia prima, insumos y equipos, con el fin de adquirir los productos que se adecúen a la operación de la empresa. Junto con el chef ejecutivo y el jefe administrativo, generarán la estructura de costos para conocer las cantidades que serán destinadas a cubrir costos y gastos, así como la utilidad generada por los ingresos. De igual manera, generará los procedimientos desde la recepción de mercadería hasta la entrega del producto final a los clientes, pasando por producción, empaque y transporte.



### ***Funciones.***

Selección y relación con proveedores.

- Realizar el proceso de selección de proveedores de insumos, materia prima y equipos.
- Elaborar los pedidos a los diferentes proveedores.
- Supervisar a los proveedores periódicamente y hacer inspecciones a los mismos.
- Coordinar con el chef ejecutivo la correcta rotación de productos para la periodicidad de compras

Coordinación de estructura de costos

- Establecer un modelo estructural de costos al cual acoplarse.
- Monitorear las fluctuaciones en la estructura de costos, producto de los reportes de contabilidad y ventas.
- Planificación de estrategias para contrarrestar altos niveles de costos y gastos

Logística de la empresa.

- Establecer procedimientos, lineamientos, normas y cantidades para cada proceso de la operación de la empresa.
- Establecer cantidades mínimas y máximas, rutas, recursos y demás elementos para llevar a cabo las tareas.
- Coordinar el proceso de transporte de los productos terminados hacia los consumidores finales.

Nombre del puesto: Chef Ejecutivo

Área: Operaciones

Reporta a: Jefe de Operaciones

***Misión del puesto.***

El/La chef ejecutivo será la persona, con conocimientos de gastronomía y nutrición que tenga como objetivo la adecuada preparación de los alimentos que serán parte de la oferta de la empresa. Aquellos alimentos deberán cumplir con los estándares de calidad propuestos previo a las operaciones; igualmente asegurarse que la higiene, tanto del área de producción como del personal se encuentre en óptimas condiciones. Se encargará a su vez de la elaboración de platos junto con un ayudante de cocina y tendrá a su cargo la bodega de materia prima.

***Funciones.***

Gestión y control del área de producción.

- Procurar el uso de estándares de calidad en la producción.
- Administrar junto con costos y compras la selección y control de proveedores.
- Control de higiene en todas las áreas que tienen contacto con los alimentos.
- Recibir la materia prima.

Control de costos operativos.

- Revisar el porcentaje de costos de producción junto con costos y compras.
- Coordinar los niveles de precio de materias primas.
- Generar estructura de costos para el área de producción.

Administración de bodega, procedimientos y personal

- Capacitar al personal que recién ingresa al área, para que el trabajo se realice de manera adecuada.
- Seleccionar el equipo estándar de la cocina.
- Implementar sistemas de inventario para la bodega de materia prima.

Diseño de menús de acuerdo con las necesidades nutricionales de los clientes.

- Elaborar menús con valor nutricional específico para cada grupo de clientes.
- Obtener materia prima sin agentes nocivos para la salud.
- Coordinar con ventas y gerencia general los menús que serán utilizados para cada cliente según sus exigencias.

Nombre del puesto: Nutricionista

Área: Operaciones

Reporta a: Jefe de Operaciones

***Misión del puesto.***

El/La nutricionista es aquella persona que elabora en conjunto con el chef ejecutivo los menús y además el balance nutricional de cada alimento que será ofertado a los clientes. Está al tanto de los estándares necesarios para las necesidades específicas de los diferentes grupos a los cuales se dirige la empresa y propone nuevos ingredientes con mayores beneficios con el fin de optimizar recursos o darle mayor valor a los productos finales.

***Funciones.***

Elaboración de menús bajo un estándar nutricional según cada grupo.

- Coordinar con el chef ejecutivo los menús a elaborar.
- Satisfacer las necesidades de alimentación con cada menú ofrecido.

Cálculo de valor nutricional de recetas a ofrecer.

- Calcular menús balanceados según el sector.
- Conocer estándares nutricionales para los grupos que son parte del mercado objetivo.
- Realizar cálculos estándar para clientes frecuentes.

Coordinación de materia prima a utilizar.

- Proponer nuevas recetas e ingredientes en conjunto con el chef ejecutivo.

Nombre del puesto: Ayudante de cocina

Área: Operaciones

Reporta a: Chef Ejecutivo

***Misión del puesto.***

El/La ayudante de cocina es quien tiene como función principal la elaboración de los alimentos que serán puestos a la venta. Este se encuentra bajo las órdenes del chef ejecutivo, que a pesar de ser quien supervisa el trabajo, también tiene parte en la producción. También estará encargado de la limpieza de utensilios y batería de cocina, así como velar por el cumplimiento de los estándares de calidad.

***Funciones.***

Preparación de alimentos.

- Preparar los alimentos establecidos en el menú bajo los estándares establecidos.

- Comunicar al chef de cualquier inconveniente referente a la inocuidad de los alimentos.

Limpieza.

- Limpiar los utensilios de cocina y batería de cocina.
- Mantener el área de bodega libre de contaminantes.

Nombre del puesto: Jefe Administrativo.

Área: Administración

Reporta a: Gerente General

***Misión del puesto.***

El/La jefe administrativo es quien tiene a cargo el registro de las funciones financieras de la empresa junto con el gerente general. Será quien regule al encargado de ventas. De igual manera, revisar la contabilidad presentada por el contador y estructura de costos elaborada por el chef ejecutivo junto con costos y compras.

***Funciones.***

Supervisión de estrategias de captación de mercado e ingresos por ventas.

- Analizar y aceptar las propuestas generadas por el encargado de ventas.
- Analizar los resultados de los reportes de ventas mensuales y anuales, para generar curvas de ingresos.

Supervisión de contabilidad y estructura de costos.

- Revisar estados financieros semanales, mensuales y anuales.
- Mantener estructura de costos al mínimo posible sin eliminar calidad.

- Generar informes financieros para la gerencia general.

Nombre del puesto: Encargado de ventas

Área: Administración

Reporta a: Jefe Administrativo

***Misión del puesto.***

El/La encargado de ventas tendrá que encargarse de las relaciones con los clientes y la captación de nuevos grupos del mercado, con el fin de incrementar el flujo de efectivo de la empresa.

***Funciones.***

Establecimiento de relaciones con clientes.

- Recibir llamadas de clientes que realicen pedidos.
- Ofrecer bonificaciones a clientes dependiendo del nivel de ventas.
- Buscar nuevos clientes que formen parte del mercado objetivo.

Determinación de estrategias para captación de mercado.

- Elaborar estrategias que permitan el ingreso de nuevos clientes a la empresa.
- Selección de bonificaciones para clientes actuales.
- Realizar estudios de mercado para captar nuevos clientes.

## **4.10 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo seleccionado para el cual se dirige Food & Catering Services serán aquellas personas que cumplen con los parámetros establecidos en la delimitación de la población y también las operadoras turísticas que recepten dichos tipos de turistas con requerimientos especiales. Adicional a aquello, se aplica el factor económico de los potenciales clientes, que debe ser desde medio hacia alto.

Las personas que forman parte del mercado, es decir los consumidores finales, serán aquellas personas con requerimientos especiales de alimentación. Entre dichos turistas con necesidades específicas se engloba a: deportistas de alto rendimiento, personas de grupos vulnerables, vegetarianos, veganos, crudiveganos, intolerantes a la lactosa, personas con alergias alimentarias e incluso en un futuro abarcar el mercado religioso.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, la muestra seleccionada reflejó una inclinación por precios moderados ante los alimentos ofertados. En base a tal elemento, se puede delimitar el nivel socioeconómico de los potenciales clientes en un rango de medio hacia alto, siendo la mayor parte individuos de clase media. La comida será producida acorde a la estructura de costos y precio de los menús presentados a las operadoras.

Finalmente, en el aspecto de edad, debido a que el rango de edad del mercado es extenso, variando desde los 5 a los 85 años entre consumidores, se ha procedido a buscar a aquellos que están en condiciones económicas para solicitar el servicio. En otras palabras, quienes serán el mercado objetivo son aquellas personas económicamente activas que puedan solventar la contratación del servicio de catering especializado, dejando así un segmento de personas entre los 20 y 45 años.

## 4.11 Localización del proyecto

### 4.11.1 Macrolocalización.

Food & Catering Services estará ubicado dentro del perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.



Figura 6. Macrolocalización establecida para Food & Catering Services.

Fuente: Google Maps.



#### 4.11.2 Microlocalización.

Food & Catering Services estará localizado específicamente en la ciudadela Simón Bolívar, debido a la cercanía a diferentes cooperativas de transporte y el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo; además la facilidad de alquiler de locales en el área.

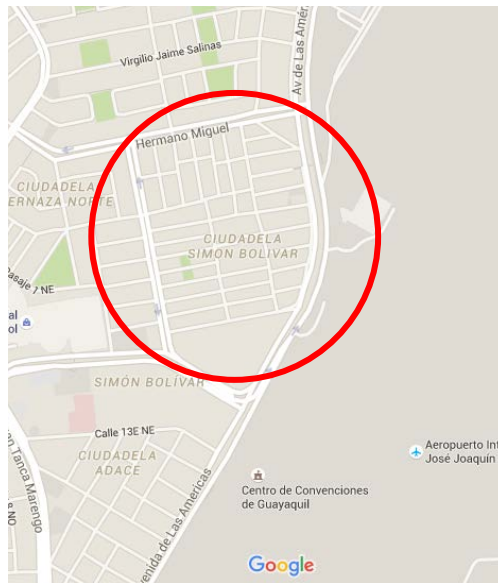


Figura 7. Microlocalización establecida para Food & Catering Services.

Fuente: Google Maps

Las variables que se tomaron en cuenta al decidir el lugar de instalación del proyecto en la provincia del Guayas, Guayaquil fueron las siguientes:

##### 4.11.2.1 Tipo de Lugar.

Partiendo de las encuestas e investigaciones realizadas se pudo concluir que el país no cuenta con un catering especializado que brinde el beneficio del producto a ofrecer, cuidando del aporte nutricional con el que va a ofrecer por sus servicios adicionales de asesoría nutricional para el perfeccionamiento dado los requerimientos de las dietas específicas de los consumidores.

#### ***4.11.2.2 Monto de inversión.***

El monto de la inversión es de \$70,406.09 dólares americanos, esto será usado en el equipamiento del inmueble, instalaciones, adecuaciones, publicidad y gastos de constitución. El gasto a razón de alquiler, será estipulado en el presente proyecto.

#### ***4.11.2.3 Estado de las vías de acceso.***

Las vías de acceso principales al establecimiento son la Avenida Plaza Dañín, Avenida San Jorge, Avenida Francisco de Orellana con la proximidad de la Avenida de las Américas, las cuales está en buenas condiciones.

#### ***4.11.2.4 Facilidades para la distribución.***

La empresa se ubicara cerca del mercado objetivo del producto, para no generar más costos debido al transporte, adicional esto tiene la ventaja de tener un punto de venta directa del producto.

#### ***4.11.2.5 Servicios públicos.***

El lugar donde se ubica el proyecto cuenta con energía eléctrica y todos los servicios básicos. La empresa que brinda los servicios garantiza la calidad de este.

#### ***4.11.2.6 Mercado.***

Las razones de la elección de la ubicación del mercado son:

- Costos de transporte del producto hasta los distribuidores los cuales son más económicos al estar ubicado cerca de ellos.
- La distribución del producto será mejor debido a que en la zona hay gran concentración de gasolineras, centros comerciales y oficinas.
- La comunicación con los clientes será mejor dada la cercanía permite tener más contacto con el producto.

#### ***4.11.2.7 Comunicaciones.***

Se cuenta con servicio de comunicación de calidad, tal como teléfono, correo electrónico, internet, televisión y radio sobre todo para la publicidad del producto.

#### ***4.11.2.8 Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo.***

A dos minutos del local se encuentra una Unidad de Policía Comunitaria. Un cuartel del Cuerpo de Bomberos se encuentra a cinco minutos del establecimiento. Estas dos entidades prestarían su apoyo en caso de contingencias que afecten a los bienes de la empresa o a la integridad de los clientes y empleados.

#### ***4.11.2.9 Recolección de basura y residuos.***

El sector cuenta con sistema de recolección de basura, efectuado por la empresa Puerto Limpio, la recolección de basura se realiza todos los días en horarios nocturnos.

### **4.12 Distribución Física del Espacio**

En lo que a distribución física respecta, las instalaciones se dividen en tres áreas principales: producción, almacenamiento y administración. De igual manera existen subdivisiones para dos de las áreas mencionadas: productos secos, cuarto frío y recepción de materia prima, así como producción, montaje y despacho, para las áreas de almacenamiento y producción respectivamente. Con ello, se procura que exista un flujo de operación óptimo para Food & Catering Services.

El área de producción ocupa un 30% del espacio total. La producción engloba la transformación de la materia prima, el consiguiente montaje y empaqueo de los productos terminados, los cuales quedarán listos para el despacho y finalmente el sector de limpieza de batería de cocina y utensilios. Debido a la reducida operación de Food & Catering Services es considerado ese espacio para el correcto desempeño del recurso humano.

El área de almacenamiento será el 30% del espacio total, igualmente. El motivo por el que se destina tanto espacio a almacenamiento es la humedad que existe en Guayaquil; debe existir una correcta ventilación del lugar con el fin de evitar daños en la materia prima. Además el almacenamiento de utensilios y productos de limpieza se da en dicha área y las subdivisiones deben estar adecuadamente separadas.

Finalmente, el área administrativa utilizará el 40% restante del espacio, siendo el lugar donde se desarrollan las relaciones con los clientes, aparte de las operaciones internas. Es necesario que exista mayor separación de tal área con las demás, por ser el sector de contacto con clientes y potenciales clientes, con el fin de evitar contaminación por ruido u olores. Asimismo, la cantidad de individuos que ocuparán dicha área requiere que el espacio sea mayor.

#### **4.13 Horarios de funcionamiento**

El presente proyecto estipula un horario acorde con las actuales leyes establecidas y por el Acuerdo Ministerial 0169 del Ministerio de Relaciones Laborales (2012), en los que se recalca cuarenta horas semanales ocurridas en cinco días seguidos, siendo estas ocho horas diarias, con una hora de almuerzo y 48 horas seguidas de descanso que es de un horario considerado ordinario o regular; aplicable a la parte administrativa de la empresa desde las 08h00 a 17h00.

En el área operativa los horarios estarían sujetos a cambios a causa de la demanda del mercado; según la cantidad y horarios a los que fueran solicitados los pedidos; éstos darían la causal del pago por horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas.

#### **4.14 Productos a ofrecer**

No es posible generar menús para cada cliente que vaya a requerir los servicios de un catering especializado para turistas, por lo cual se genera menús base, los cuales pueden ser modificados por el cliente en ocasiones particulares. Se tomará en cuenta los menús base ideados para: tercera edad, veganos, deportistas de alto rendimiento, alérgicos, intolerantes a lactosa, celíacos, mujeres embarazadas y niños, cada uno con sus características respectivas.

Cada grupo de individuos posee necesidades nutricionales diferentes al resto, por lo cual se debe diferenciar los productos para cada tipo. De igual manera, se dará una variedad de tres alimentos por clasificación: dos refrigerios y una comida principal, con la finalidad de ofrecer una variedad pequeña pero que asegure la ingesta equilibrada de alimentos que necesitan los turistas con necesidades nutricionales específicas.

A continuación se detallan los menús para cada sector al cual se dirige Food & Catering Services, procurando ofrecer una alimentación adecuada y estandarizada para cada uno, con ingredientes que pueden ser consumidos sin atentar contra la salud de los consumidores (ver Anexo 3 para observar ejemplos de recetas estándar de los productos a mencionar):

Alérgicos.

- Tortilla española sin huevo.
- Cordero con chimichurri de menta acompañado de puré de yuca.
- Humus con apio.

Celíacos.

- Pasta sin gluten a la carbonara sin lactosa.
- Hamburguesa mixta de ternera y cerdo con pimientos.
- Rollitos primavera sin gluten rellenos de cerdo.

Deportistas de alto rendimiento.

- Pastel de yuca con tocino.
- Salteado de cordero a la naranja guarnecido con champiñones en salsa de morrones.
- Batido proteico paleo.

Intolerantes a la lactosa.

- Pasta sin gluten a la carbonara sin lactosa.
- Falso yogurt con frutas y canela.
- Crepes sin lactosa de espinaca y tocino.

Mujeres embarazadas y niños.

- Bizcocho de limón.
- Salteado de ternera a la naranja guarnecido con papas en salsa de morrones.
- Espuma de banano, pera y frutilla.

Tercera edad.

- Crocantes de brócoli al horno.
- Rollo de lenguado con calabacín en salsa de espinaca.
- Espuma de banano, pera y frutilla.

Veganos.

- Crocantes de brócoli al horno.
- Cous cous de garbanzos y semillas de zapallo.
- Pecan pie vegano.

## **4.15 Distribución**

La combinación de flexibilidad, interacción y versatilidad para facilidad de los operadores turísticos para adaptarse a los métodos de conservación de los alimentos procesados por niveles de descomposición y demás factores que influyen en el proceso para que no intervengan en la calidad de los productos a recibir los consumidores.

La cadena de distribución en el presente proyecto es minimizado para evitar incidentes o demás factores influir a la manipulación de las comidas, para quedar así en tres eslabones: Fábrica, Operadores Turísticos y Consumidores.

Para la distribución de los platillos se plantea el uso de transportadores isotérmicos entregados a los operadores; con lo que, se requerirá este especificado al momento de la contratación por los servicios y productos de Food & Catering Services S.A., que con entero compromiso y seriedad se dará el respectivo cuidado y responsabilidad del equipo mismo; este permitirá que los alimentos lleguen a los consumidores en óptimas condiciones, sin mucha manipulación y de salubridad, resguardando los estándares de calidad de la empresa.

Al finalizar, los equipos serán devueltos a la empresa por los operadores turísticos después de cada excursión o viaje por el que fue contratado con un tiempo límite de 24 horas, que llegase a pasarse del tiempo especificado la operadora notificara a la empresa y tendrá un recargo adicional por mora. Al ser devuelto el equipo vacío a la empresa; ya sea el caso de algún convenio establecido entre la empresa y alguna operadora turística, este será intercambiado por otro que contenga un pedido previo; si no hay convenio como tal, este será devuelto y recibido en la empresa.

## **4.16 Control de Calidad**

En el mundo de la gastronomía es prioritario mantener la inocuidad de los alimentos desde su recepción hasta que son consumidos por el comensal, por lo cual las normas a establecer para calidad se basan en los principios de BPM y HACCP. De igual manera, la calidad también hace referencia a la estandarización de productos, por lo tanto es preciso desarrollar un manual de operaciones con el fin de obtener un alimento que se presentará en las mismas condiciones.

Ambos términos, BPM y HACCP han sido mencionados con anterioridad; hacen referencia a la manipulación adecuada de los alimentos y al control de la inocuidad de los mismos, con la finalidad de evitar productos en mal estado. Sin embargo, aplicarlos a una producción reducida genera un compromiso con el cliente, quien va a exigir altos estándares aparte de los ya implementados por la cualidad exclusiva del catering especializado.

En el Registro Oficial N° 555 del 30 de julio del 2015, se expide la normativa técnica para establecimientos que desean tener una certificación en BPM por parte de ARCSA. Dicha normativa sirve como sustento para el desarrollo de las diferentes áreas de producción y almacenamiento de alimentos, así como los tipos de instalaciones y elementos de seguridad que se necesitan para la protección de los alimentos que van a ser elaborados.

Asimismo, PROECUADOR ha expedido una guía a seguir para obtener una certificación en HACCP, siguiendo lineamientos internacionales. De tal manera y, siguiendo los siete principios del HACCP, es posible evitar cualquier elemento crítico del proceso de producción que pueda afectar la calidad de los alimentos, obteniendo así un producto final que cumple con los estándares establecidos.

Los alimentos que forman parte del menú establecido deben mantener constancia en cantidades, propiedades organolépticas, tiempo de cocción, valor nutricional, etc., por lo cual es necesario desarrollar un manual de operaciones. El motivo por el que se



desarrolla un manual de operaciones es la estandarización; un producto estandarizado puede ser elaborado por cualquier persona y el cliente podrá asegurarse de recibir el mismo alimento en cualquier circunstancia.

En el manual de operaciones van a constar disposiciones referentes a la preparación, embalaje y almacenamiento de los productos terminados, así como recepción, almacenamiento, y rotación de la materia prima. Abarcando esos aspectos, es posible asegurar que tanto la materia prima como los alimentos listos para consumir se presentarán en iguales condiciones, proporcionando así una línea estándar de productos.

Con respecto a la normativa de calidad operacional de Food & Catering Services, se establecen algunos parámetros tanto para la materia prima como para quienes almacenan, transforman y empaacan los productos que van a dirigirse a los consumidores finales. Dichos lineamientos estarán plasmados en el manual de operaciones y entre ellas se encuentran las siguientes:

#### **4.16 1 Materia prima.**

- Carnes deben estar a -12°C al momento de la recepción y mantenerse en el almacenamiento.
- Pescados y mariscos deben estar a -12°C al momento de la recepción y mantenerse en el almacenamiento.
- Vegetales en general deben receptarse a -4°C con un 80% - 90% de humedad y mantenerse en almacenamiento e las mismas condiciones.
- Proveedor de no perecibles y demás insumos es Corporación La Favorita (Supermaxi).

#### **4.16 2 Higiene.**

- Los insumos de limpieza serán: detergente, cloro al 60%, lejía, desinfectante, cepillos, lustres, raspadores, paños, escobas, mopas.

- Para la limpieza se utiliza agua caliente.
- La limpieza del área es diaria, al término de turno, eliminando cualquier contaminante.
- Limpieza semanal de las bodegas y cámara frigorífica.
- El personal de cocina debe mantener sus manos limpias y sanitizadas en todo momento.

### **4.16.3 Vestimenta.**

El personal de cocina debe utilizar en todo momento el uniforme completo; que comprende:

- Chaqueta de cocinero (blanco).
- Pantalón de tela (negro).
- Zapatos antideslizantes.
- Delantal (blanco).
- Gorra, pañuelo, cofia, etc.
- Malla para el cabello.
- Guantes de látex.
- Mascarilla (generalmente cuando hay infecciones de vías respiratorias).

### **4.17 Plan de Contingencia**

La elaboración de un programa con el fin de prevenir y controlar cualquier eventualidad en los procedimientos en los que incurra en la operación del catering se vea perjudicada, tanto por imprevistos naturales, incidentes y accidentes que pudieran ejecutarse que bajo la cobertura previa de un presupuesto poder contrarrestar de forma mínima los efectos de cada error y ante estos problemas gestionar la identificación de variables y sus diferencias para sus soluciones de manera oportuna.

En la resolución por problemas internos de mayor frecuencia se prevé a nivel administrativo, en el caso de no llegar a cumplir con los objetivos o metas establecidas; se plantea, una auditoría interna para determinar los fallos en los diferentes procedimientos que se estén realizando para reestructurar las metas y no comprometer el mayor gasto de recursos.

Con frecuencia en el recurso humano, uno de sus grandes problemas es el desarrollo e incentivo al trabajo en equipo, en el cual se enfocara en mantener una vía de comunicación que sea de total agrado para todos los colaboradores de Food & Catering Services S.A.

A nivel económico, la falta de asequibilidad para el financiamiento inicial de la empresa podría presentarse pero el mantener la aplicación para buscar en diferentes entidades financieras o la participación de socios externos que podrían realizar el aporte de capital requerido; de igual manera, instaurar en caso de quiebra inminente de la empresa, la venta de bienes es como respaldo para resolver los pagos de deudas y liquidación de colaboradores de la empresa. En la inflación de productos que podría presentarse ante la actual economía del país, se instauraría en la materia la implementación de productos sustitos y manejar una amplia cartera de proveedores.

Los problemas logísticos constituyen una variable destacada al momento del cumplimiento de las entregas, debido al alto nivel de tráfico vehicular en la ciudad, como solución se planificaría vías alternas para la eficiencia de recursos ante las diversas eventualidades.

Como problemas externos, los desastres naturales que se presentan son terremotos, temblores, inundaciones e incendios y demás, se minimizaría sus impactos con previas capacitaciones al equipo de trabajo, tanto de primeros auxilios como de acción y reacción ante accidentes e incidentes que podrían ocurrir en diferentes escenarios para así evitar pérdidas humanas, la prevención del manejo de un seguro para los bienes muebles e inmuebles de la empresa.

## **4.18 Permisos**

Según lo establecido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública en el 2012 en su página web, especifica los siguientes requerimientos y procedimientos para la obtención de los diferentes permisos otorgados estrictamente por entidades gubernamentales y gobiernos autónomos autorizados. En primera instancia se califican a los de ente municipal para el funcionamiento del local y operaciones.

### **4.18.1 Patente Municipal.**

Toda persona natural o jurídica que ejerza habitualmente actividades comerciales, industriales y/o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener su Registro de Patente Municipal. Igual obligación tendrán incluso aquellas personas exentas por ley, del pago del impuesto de patentes.

Requisitos para el registro de patentes para personas jurídicas:

- Formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas”.
- Copia legible de la cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
- Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito cuerpo de Bomberos de Guayaquil por cada uno de los establecimientos que posea dentro del Cantón Guayaquil.
- Copia de la Escritura de Constitución.
- Original y copia legible del comprobante de pago de la Tasa Anual de Turismo, este requisito no es necesario en el caso de inicio de actividades.

Pasos del trámite:

1. Solicitar el formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas” en la Ventanilla Única Municipal ( Cámara de Comercio) o en las Ventanillas de Patente de la Dirección Financiera de la Municipalidad ubicada en el Bloque Noroeste 2, Palacio Municipal, Planta Baja). La Tasa de Trámite para el pago de Patente se incluirá en el Comprobante de Pago de dicho impuesto.
2. Llenar la solicitud con letra imprenta o máquina.
3. Adjuntar los requisitos indicados a la solicitud y entregar en la Ventanilla Única Municipal o en las Ventanillas de Patente de la Dirección Financiera de la Municipalidad donde se indicará el monto de la liquidación correspondiente.
4. Cancelar en la Ventanilla Única Municipal o en las Ventanillas de Recaudaciones el valor de la liquidación.

#### **4.18.2 Permiso de Uso de Suelo.**

Es el documento que determinará la factibilidad de una actividad, así como la capacidad que tenga de desarrollar sus operaciones bajo ciertos parámetros. Se lo obtiene por medio de un trámite en línea, en la opción consulta de uso de suelo. Para solicitudes que no obtienen respuesta en el sistema de servicios en línea, o en el caso de que no se encuentre la actividad en el listado de actividades, se debe ingresar los siguientes requisitos en la ventanilla 40 del municipio:

- Tasa de trámite de uso de suelo cuyo valor es de \$2 y se la puede obtener en las ventanillas de Clemente Ballén y Pichincha.
- Formulario de solicitud de consulta de uso de suelo el cual se obtiene en la ventanilla 40.

Posteriormente el trámite se lo efectuará en la ventanilla de la Dirección de Uso del Espacio y Vía Pública.

### **4.18.3 Certificado del Benemérito Cuerpo de Bomberos.**

*Tasa por servicio contra incendios.*

Requisitos:

- Copia de la cedula de ciudadanía del representante legal.
- Copia completa y de fecha actual del RUC donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Copia del nombramiento vigente del representante legal.
- Copia de consulta de uso de suelo otorgada por la Muy Ilustre Municipalidad De Guayaquil.
- Copia de planilla de servicio básico de agua.
- Factura del extintor.

Procedimiento:

Una vez reunidos los documentos necesarios ir a la siguiente dirección para la entrega de los mismos: Escobedo y P. Icaza. Luego será emitida la orden de pago en uno de los centros de atenciónal usuario, se podrá pagar dichos valores en cualquier agencia del Banco de Guayaquil, después de la cancelación se asignara un inspector y en el momento de la inspección se entregara el recibo de la cancelación, una vez realizada dicha inspección deberá acercarse a las ventanillas del centro de atención al usuario para que se proceda a la elaboración de la tasa de servicio contra incendio correspondiente.

#### **4.18.4 Tasa de Habilitación.**

En virtud de lo dispuesto en la Ley de Régimen Municipal vigente, y con el objeto de habilitar y controlar que los establecimientos comerciales e industriales cumplan con los requisitos legales establecidos en las ordenanzas municipales, de proporcionar los datos requeridos por el Censo Permanente Municipal, se crea la Tasa de Habilitación y Control, emitida por el Municipio de Guayaquil.

Requisitos:

- Copia de Patente Municipal del año exigible.
- Certificado del Cuerpo de Bomberos por servicio Contra Incendios del año en curso, provisional vigente o definitiva original y copia.
- Consulta de Uso de Suelo No Negativa.
- Copia de última actualización del RUC.
- Tasa de trámite y Formulario de Tasa de Habilitación el cual se obtiene en las ventanillas municipales ubicadas en Clemente Ballén y Malecón.
- Copia del Nombramiento, Cédula y Certificado de Votación del representante legal
- Certificado de Trampa de Grasa de Interagua.
- Pago de Tasa Municipal de Turismo.
- Certificado de Medio Ambiente.

Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su copia de cédula y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio notariada. Todos los Documentos deben ser vigentes, y deben contener siempre la dirección exacta del local y el nombre del solicitante ya sea persona natural o jurídica.

#### **4.18.5 Certificado de Trampa de Grasa por Interagua.**

Otorgar este permiso es una de las principales tareas que realiza Interagua en coordinación con la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, exigiendo a los locales de expendio de comidas u otros, la instalación de la respectiva trampa de grasas, evitando así, el azolvamiento y la obstrucción de los sistemas de alcantarillado.

Los requisitos a cumplir son los siguientes:

- Formulario de solicitud.
- Cédula de identidad y RUC de establecimiento.
- Croquis de ubicación del predio.
- Copia de factura cancelada
- Carta de autorización en caso de que no se presente el propietario y/o representante
- Copia de cédula de identidad de la persona autorizada
- Limpieza de pozo séptico

#### **4.18.6 Tasa Municipal de Turismo.**

Necesaria únicamente para locales que desarrollen actividades turísticas, como son: hoteles, hostales, restaurantes, operadores, entre otros y demás actividades contempladas en la Ley de Turismo en el Municipio de Guayaquil. Se obtiene en la Dirección de Turismo. Previo a la obtención de este documento se debe tener el Certificado del Ministerio de Turismo.

#### **4.18.7 Certificado de Medio Ambiente.**

Requerida para todos los locales en los que se realicen actividades que puedan tener impactos ambientales. Por ejemplo: talleres, fábricas, industrias, y locales donde se



expenden alimentos y bebidas como restaurantes, asaderos, parrilladas, cangrejales y cevicherías, etc., emitido por el Municipio de Guayaquil.

Requisitos:

- Tasa única de trámite.
- Copia de la Tasa de Habilitación Municipal de la empresa o establecimiento.
- Carta de entrega de la Auditoría Ambiental dirigida al Director de Medio Ambiente y suscrita por el representante de la compañía o establecimiento.

Pasos del trámite:

1. Pagar la tasa de trámite en las ventanillas municipales de recaudaciones.
2. En una carpeta, adjuntar todos los requisitos indicados a la solicitud y entregarla en la Dirección de Medio Ambiente.

Como procedimiento interno se enmarcan la verificación de datos, análisis del estudio, evaluación e informe. El solicitante deberá regresar en el plazo de 30 días laborables, para conocer el resultado de su trámite.

#### **4.18.8 Registro de Turismo.**

Toda persona natural, jurídica, empresa o sociedad, previo al inicio de las actividades turísticas descritas en el artículo 5 de la Ley de Turismo deben obtener el Registro de Turismo, que consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos en el Catastro o Registro público de empresarios y establecimientos turísticos, en el Ministerio de turismo.

Todo establecimiento turístico debe cumplir con lo establecido en la Ley de Turismo vigente y su Reglamento General para obtener su correspondiente registro según el Manual de Usuario para el Registro de Actividades Turísticas (MINTUR) del 2012.

El valor por concepto de registro será pagado por una sola vez, siempre que se mantenga la actividad. En caso de cambio de actividad, se pagará el valor que corresponda a la nueva.

Requisitos para personas jurídicas que se deben cumplir para el mencionado proyecto:

- Copia certificada de la Escritura de Constitución, aumento de Capital o reforma de Estatutos, tratándose de personas jurídicas.
- Nombramiento del Representante Legal, debidamente inscrito en la Oficina del Registro Mercantil,
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.)
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia de la última papeleta de votación.
- Copia del Contrato de compra venta del establecimiento, en caso de cambio de propietario con la autorización de utilizar el nombre comercial.
- Certificado del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), de no encontrarse registrada la razón social o denominación social o nombre comercial del establecimiento.
- Fotocopia de escrituras de propiedad, pago predial o contrato de arrendamiento del local, debidamente legalizado.
- Lista de Precios de los servicios ofertados, (original y copia)
- Declaración de activos fijos para cancelación del 1 por mil, debidamente suscrita por el Representante Legal o apoderado de la empresa, formulario del Ministerio de Turismo.
- Inventario valorado de la empresa firmado bajo la responsabilidad del propietario o representante legal, sobre los valores declarados.
- Permiso de uso del suelo (para bares y discotecas).

#### **4.18.9 Contribución del Uno Por Mil.**

Es una contribución anual que deben realizar todos prestadores de servicios turísticos de los establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo, conforme se establece en la ley de Turismo. Su periodo de vigencia es anual, especificado por el MINTUR, de servicios del Ministerio del Turismo.

#### **4.18.10 Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF).**

Hace referencia a la autorización legal a los establecimientos que prestan servicios turísticos, que permite el desarrollo de las actividades de los mismos y su extensión de facultades se limita a un año. La obtención de esta licencia permite acceder a todos los derechos establecidos en el artículo 10 de la ley de turismo.

El Ministerio de Turismo, mediante acuerdo ministerial establecerá los requerimientos que, a nivel nacional deben cumplir los establecimientos de turismo con el objeto de acceder a la licencia única anual de funcionamiento, entre los que necesariamente constará la obligación de estar afiliado y al día en el cumplimiento de obligaciones para con la respectiva Cámara Provincial de Turismo de su jurisdicción. Las instituciones del régimen seccional autónomo no establecerán requisitos adicionales para tal efecto. El valor que deberá pagarse es igual al valor que se paga por registro.

#### **4.18.11 Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).**

De acuerdo al Acuerdo Ministerial No. 818 del 19 de diciembre de 2008, los establecimientos que presten servicios de turismo como los hoteles, hostales, restaurantes, etc., deben obtener un permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud

Pública el cual tendrá vigencia de un año, responsabilidad que ha sido cedida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Requisitos:

- Formulario de solicitud el cual no tiene costo llenado y suscrito por el propietario.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería Jurídica.
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Plano del establecimiento a escala 1:50.
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.
- Adicionalmente se deberá cumplir con otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.

ARCSA realizará la verificación de la documentación presentada y emitirá el informe de la evaluación documental y verificación de la ubicación del local dentro de un plazo de 48 horas desde la fecha de recepción de la respectiva documentación por parte de esta dependencia.

Si la evaluación documental es favorable, se procede a la inspección del establecimiento por parte de la comisión técnica de inspección, designada por el ARCSA, con el propósito de verificar los requisitos sanitarios del local, saneamiento ambiental y seguridad. Para la inspección de estos establecimientos se conformarán comisiones técnicas constituidas por profesionales técnicos del Proceso de Vigilancia Sanitaria Provincial.

La comisión técnica emitirá un informe y en el caso de ser favorable, el

ARCSA procederá a ingresar los datos en el sistema de cómputo y entregará al usuario la orden del pago del derecho por el servicio correspondiente; una vez cancelado el valor, se emitirán los permisos de funcionamiento debidamente legalizados con sus firmas y sellos respectivos.

El permiso de funcionamiento contendrá:

- Código del establecimiento.
- Número del permiso de funcionamiento.
- Nombre o razón social del establecimiento.
- Nombre del propietario o representante legal.
- No. RUC o cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal.
- Ubicación del establecimiento.
- Tipo de establecimiento.
- Actividad(es) a las que se dedica el establecimiento.
- Categoría del establecimiento.
- Fecha de expedición.
- Fecha de vencimiento.
- Firmas y sellos de las autoridades correspondientes

El valor establecido por ARCSA por concepto de derechos por permiso de funcionamiento se fija en salarios básicos unificados del trabajador en general. Para

determinar el valor a pagar se debe multiplicar el coeficiente de cálculo por el equivalente al 2.4% del salario básico unificado del trabajador en general.

#### **4.18.12 Permisos Anuales de Funcionamiento (P.A.F.).**

El Decreto Supremo 3310-B de fecha 8 de marzo de 1979 señala:

Las Intendencias Generales de Policía a nivel nacional se encargarán de otorgar los Permisos Anuales de Funcionamiento (P.A.F.), así lo manifiesta el Art. 29 de dicho decreto por la Gobernación del Guayas.

Requisitos:

- R.U.C o RISE
- Cédula y Papeleta de votación
- Uso de suelo y patente comercial (Municipio)
- Permisos de Bomberos
- Permiso de salud del local
- Banco Nacional del Fomento Cta. Cte.: 0010000611 Perteneciente al Ministerio del Interior Permisos de Funcionamiento.

### **4.19 Plan de Marketing**

#### **4.19.1 Segmentación del mercado.**

En todo plan de negocio es necesario identificar las características homogéneas del mercado objetivo, en este caso Guayaquil, Ecuador (exactamente la parte centro-norte del país); para poder brindar un nuevo producto y para lograr aquello hay que identificar tres puntos claves: ¿A quién va dirigido?, ¿Cuál es la necesidad de la población? y

¿Quién influye en la compra? Para aquello el tomar en cuenta ciertas variables como lo es su geografía, su economía, su demografía y la variable socio-cultural.

Con lo que respecta al segmento demográfico, Guayaquil cuenta con una población de 1'395.935 habitantes. Por lo tanto dentro de la sociedad ecuatoriana el consumo de productos con éstas características se concentra principalmente en la clase media alta y alta, que tiene un estilo de vida diferente y además se preocupa de la conservación ambiental manejando el concepto de conciencia ecológica.

La frecuencia en el país con que se consume comida saludable o diferentes alimentos bajo requerimientos especiales, está en gran crecimiento gracias a las nuevas tendencias de uso de comidas saludables y las capacitaciones nutricionales que se han efectuado bajo los requerimientos específicos de deportistas, enfermedades y demás condiciones.

En cuanto a su economía, Guayaquil es considerada unas de las ciudades con mayor comercio en el país, registrando un consumo de \$13 millones al mes en lo que se refiere a comida rápida según datos de la ICA (Ingenieros Consultores Asociados). El comercio representa un gran porcentaje de su PIB y sumando sus importaciones y exportaciones, la convierte en el lugar perfecto para poder lanzar los productos y servicios, alcanzando un gran porcentaje de aceptación en el mercado.

#### **4.19.2 Estrategias de posicionamiento.**

Como estrategia principal se tienen los beneficios nutricionales que brindará la realización del presente proyecto; diferenciándose de la competencia, ya que básicamente el producto en oferta de comidas rápidas saludables en el mercado, permite al consumidor la seguridad de que el producto que ingiere será altamente nutricional evitando daños a su salud.

A diferencia de la alimentación provisionada sin valores nutricionales y demás snacks o comida chatarra que son la competencia directa, cabe mencionar que no son nada parecidos al buen alcance del producto y su servicio en cuestión, la gran diferencia radica en que el contenido será 100% nutricional dándole así la imagen de ofrecer como alimento nutricional y saludable, abriendo así una nueva línea de producción y comercialización de “catering especializado”.

En otro punto, la distribución del producto, ya sea porque se presente en vías fluviales o terrestres, se facilita ya que la ubicación de la empresa será un punto clave de lo fácil que será llegar tanto para los proveedores y distribuidores, permite la facilidad de alcance para el sector comercial, llegando siempre a tiempo y cuando necesiten del producto en dar a conocer los servicios de la empresa y se genere la confianza suficiente para la contratación de los productos y servicios de Food & Catering Services.

Las facilidades que otorga la empresa para mejorar la calidad de alimentación y con ello evitar y concientizar el consumo de comidas chatarras y demás perjudiciales; la pérdida de tiempo en ir a conseguir los diferentes productos y el consumo de grasas, cubriendo así una misma necesidad pero mejorándola con un valor agregado.

#### **4.19.3 Estrategias de introducción.**

- Promover, comunicar, publicar a Food & Catering Services en la ciudad de Guayaquil ante las diferentes operadoras turísticas y el público general, para generar la necesidad y deseo de cuidar su salud y mantener la línea con un dieta especializadas.
- Establecer bonos, comisiones y promociones dentro de la diversidad de cada menú especializado para que cumpla con los requerimientos nutricionales de cada comensal.
- Lograr que los consumidores se familiaricen en sus mentes a con salud y bienestar.



#### **4.19.4 Estrategias de crecimiento.**

- Expandir el local a causas de las necesidades de operación con el que se da apertura en infraestructura y personal.
- Instaurar actualizaciones de las preferencias y gustos del mercado y renovación y diversificación de platillos y refrigerios planteados.
- Analizar la apertura de sucursales en diferentes puntos turísticos del país.
- Análisis de la imagen de la marca Food & Catering Services ante los clientes y aceptabilidad de la misma.

#### **4.19.5 Estrategias de marketing.**

Entre algunas estrategias de mercado es posible mencionar:

- El uso de imágenes visuales, en la actualidad los consumidores responden mediante los estímulos que generan las imágenes que están incorporadas en cada anuncio publicitario que tienen los productos, esto facilitara la comercialización de la marca y el cliente tendrá en su mente más fácilmente el producto ofrecido.
- Comercialización en los medios de transporte terrestre, marítimo y fluvial, a través de las operadoras turísticas; logrará que el producto tenga una aceptación más rápida, considerando que estos cuentan con una cartera de clientes fija y mediante el uso de vallas publicitarias se podrá atraer la atención de una clientela ya fijada, además se usarán palabras claves como ejemplo “nuevo”, “Para tí”, etc.
- De igual manera el uso de los llamados anuncios en línea, el producto será promocionado por todos los sitios de redes sociales y blogs, dándole una apertura más extensa en lo que se refiere al internet ofreciendo la posibilidad de hacer pedidos y confirmar ventas mediante estos medios.

- Como última estrategia ofrecer un producto a través de precios asequibles, esto refiere que a comparación de la actual competencia que venden sus productos estandarizados a un solo mercado general.

#### **4.19.6 Marketing mix.**

Dentro de esta herramienta de marketing se describen las denominadas 4P's que son producto, precio, plaza y promoción.

##### ***4.19.6.1 Producto.***

El producto a ofrecer está elaborado con altos estándares de calidad y valor nutricional apropiado para cubrir las necesidades requeridas de los diferentes clientes que lo necesiten; creando las diferencias ante cualquier otro el mercado. Además la variedad de combinaciones de los alimentos que se ofrecen ayudara a tener una variedad de opciones para todos los gustos. En cuanto a la presentación del producto será de fácil y ligero de llevar a través de los diferentes viajes a emprender, sin dejar a un lado el tema ambiental ya que el envase será reciclable.

##### ***4.19.6.2 Precio.***

El valor del producto está determinado según la competencia y la calidad de los productos; el valor tendrá una diferencia mínima con los de la competencia, cierto es que brindan productos sustitutos pero la diferencia está en que se cumpla con los requerimientos específicos basados en las necesidades especiales de cada cliente y un plus de ser más económico. También el contar con descuentos establecidos con los diferentes distribuidores para lograr una mayor eficacia en la venta del producto.

#### ***4.19.6.3 Plaza.***

El producto será distribuido como un complemento en diferentes paquetes turísticos que sean establecidos con los operadores turísticos como un servicio adicional donde será necesario negociar con los encargados del lugar para contar con un puesto visible para la publicidad para poder obtener la curiosidad de los productos a generarse ante la diversidad de clientes y crear una visión de la marca. Esto es esencial, ya que como producto nuevo en el mercado necesitara de todos los medios para darse a conocer.

#### ***4.19.6.4 Promoción.***

La publicidad que se establezca será esencial para el reconocimiento de la marca y producto; el utilizar los métodos publicitarios BTL (Below The Line) y TTL (Through The Line); permitirá a las marca que de forma digital se desarrolle y tenga mayor accesibilidad en el mercado y las relaciones públicas en el entorno empresarial apoyados con las vallas publicitarias, volantes, eventos, cupones de ventas, en periódicos y revistas conocidas, otro punto está las redes sociales, correos electrónicos e internet que otorgara una masiva publicidad para la marca.

#### **4.19.7 Presupuesto de Marketing.**

Para Novoa (2009), el presupuesto de marketing “consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones que requieren las estrategias de mercadotecnia durante el transcurso de un año” (p. 235). De tal manera, los elementos del marketing mix participan activamente en el desarrollo de una planificación financiera para el lanzamiento de la marca de Food & Catering Services.

Debido a la reducida operación de Food & Catering Services, la inversión presupuestada para objeto del mercadeo resulta mínima. Sin embargo, es necesario

tomar en consideración aspectos importantes que van a afectar directamente al desarrollo de la empresa, principalmente el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores medios y finales.

Distintos métodos son aplicados para un presupuesto de marketing, que se adecúan a la operación de la empresa. Para Food & Catering Services, se utilizará un método basado en lo que menciona Novoa (2009) en el cual se hace uso eficiente del marketing mix, delimitando los factores y destinando un valor para cada uno, de manera que se puede abordar puntos específicos en cada uno de ellos.

El presupuesto presentado para Food & Catering Services de acuerdo con lo expuesto en el marketing mix y las diferentes estrategias de posicionamiento es el siguiente:

Tabla 13: Presupuesto de Marketing de Food & Catering Services S.A.

| Presupuesto Inicial de Marketing –<br>Food & Catering Services S.A. |               |                          |
|---|---------------|--------------------------|
| Concepto  | Valor (Anual) | Porcentaje de Incidencia |
| Promoción   |               |                          |
| Espacio publicitario en periódico de circulación nacional           | \$ 900,00     | 11%                      |
| Elaboración de volantes   | \$ 400,00     | 5%                       |
| Spot publicitario   | \$ 1.500,00   | 18%                      |

|   |             |      |
|---|-------------|------|
| Plaza   |             |      |
| Reuniones con hoteles y operadoras turísticas | \$ 700,00   | 8%   |
| Contratos con hoteles y operadoras turísticas | \$ 1.000,00 | 12%  |
| Eventos in Company                            | \$ 2.000,00 | 24%  |
| Otros   |             |      |
| Transportación                                | \$ 360,00   | 4%   |
| Capacitación para operadores                  | \$ 1.600,00 | 19%  |
| Total   | \$ 8.460,00 | 100% |

Establecido el presupuesto para el primer año, es necesario establecer un rubro que abarque la inversión en marketing para años posteriores. Los gastos del primer año se centran principalmente en el lanzamiento de la marca, situación que no se dará en los años siguientes. El objetivo principal durante los primeros años de operación de Food & Catering Services será el posicionamiento de la marca tanto para clientes como consumidores finales.

El valor determinado para los años posteriores será de \$2.500,00, los cuales harán referencia a spots publicitarios y publicidad impresa. Dicho valor será depositado al inicio de cada año comercial y será devengado durante la operación anual. De tal manera, se puede asegurar un trabajo continuo en el área de marketing para la empresa en lo que transcurre el ejercicio.

## **4.20 Evaluación de Impactos**

### **4.20.1 Impacto Ambiental.**

En la actualidad solo en Latinoamérica se desperdicia desde 20 a 25 toneladas métricas; el desperdicio de los alimentos se puede producir al momento de la preparación, transportación, empaquetamiento o una pobre infraestructura, al no saber el apropiado manejo de los alimentos en los que se podría optimizar de la mejor manera estos recursos.

Desde el momento en el que llega la materia prima a la empresa, limpieza, almacenamiento, procesamiento y distribución del cual cada producto deberá ser evaluado para obtener el más alto rendimiento del mismo; aprovechando cada aspecto como por ejemplo cascaras de limón y naranjas para decoración y así evitar el desperdicio innecesario.

El manejo de residuos contaminantes como aceites y demás, influyen al manejo de estos desperdicios como empresa, las que el actual proyecto se prevé el manejo de trampas de grasa, campana extractora para atrapar grasa que queda suspendida en el aire, el humo, diferentes olores, vapor, combustión, hasta el filtrado del aire, que son parte de los parámetros y leyes establecidas por las entidades públicas de sanidad.

### **4.20.2 Impacto Económico.**

Generar de plazas de trabajo, que a largo plazo según su desarrollo ofrece oportunidades de crecimiento laboral y económico para los colaboradores y socios; al idealizarse según la rentabilidad del presente proyecto en un futuro realizar la apertura de sucursales en diferentes puntos turísticos estratégicos para la facilidad de distribución del producto.

De igual manera, otorga un crecimiento económico tanto para los clientes directos que son las operadoras turísticas que participan como mediadores para la contratación de los productos y servicios que se ofrecen; como los proveedores, que irían de la mano con el éxito para el desarrollo económico de ambas empresas.

#### **4.20.3 Impacto Social.**

Generar un espacio ante la competencia por las facilidades que brinda Food & Catering Services S.A.”, de proveer con comodidad y eficiencia las necesidades de una alimentación especializada deseada, bajo los requerimientos nutricionales y parámetros de salubridad especificados, para crear un acercamiento con los consumidores y así mejorar la cultura alimenticia dando a conocer la diversidad de platillos deliciosos y nutricionales para romper el tabú de que la comida saludable es insípida y aburrida.

#### **4.20.4 Impacto Turístico.**

La participación de la empresa en festivales y ferias gastronómicas y turísticas, que aportaran al desarrollo a dar conocimiento de la marca en la sociedad; que al igual, permite el acercamiento de la empresa al mercado empresarial.

La promoción de la producción agrícola y artesanal de sus recursos en base a lo autóctono de cada ingrediente, su distinción y calidad; en la puesta de los diversos platillos a ofrecer reflejando así tanto raíces autóctonas ancestrales en la diversidad culinaria de la variedad cultural del país y la fusión de recetas extranjeras para el deleite de un paladar aventurero.

## Capítulo 5: Financiamiento

Todo proyecto de emprendimiento posee un apartado donde se analizan los aspectos financieros del mismo, con el fin de obtener una imagen de su factibilidad económica. Dentro de dicho análisis, se comprenden varios elementos como son: proyecciones de ingresos y egresos, flujos de efectivo, entre otros, que determinan la realidad en la que se desarrollará el proyecto y si puede ser viable su implementación.

En lo que respecta a Food & Catering Services, como proyecto de inversión tiene la cualidad de aprovechar todos los recursos bajo una inversión mínima. Tal característica provee la facilidad de reducir la cantidad de equipo utilizados en la operación, obteniendo una rentabilidad considerable ante el uso óptimo de los activos que se obtendrán.

### 5.1 Balance inicial

Un balance inicial parte del detalle de una inversión, la cual estima los valores de los activos a obtener por parte de la empresa, es decir, el capital que va a ser destinado para el desarrollo de sus actividades. Tales activos son definidos en distintos grupos dependiendo de su uso y sus características comunes y se los presenta en un detalle de inversión inicial.

Tabla 14: Detalle de la inversión inicial de Food & Catering Services

| Inversión inicial de Food & Catering Services |          |       |             |                    |
|---|----------|-------|-------------|--------------------|
|   | Efectivo | Cant. | Valor Unit. | Valor Total        |
| Sueldos                                       |          | 2     | \$ 3,402.53 | \$ 6,805.05        |
| Imprevistos                                   |          | 1     | \$ 500.00   | \$ 500.00          |
| <b>Total de Efectivo</b>                      |          |       |             | <b>\$ 7,305.05</b> |
|   | Alquiler | Cant. | Valor Unit. | Valor Total        |
| Alquiler de Transporte                        |          | 1     | \$ 700.00   | \$ 700.00          |



|  |       |             |                    |
|--|-------|-------------|--------------------|
| Depósito Contrato de Alquiler                | 2     | \$ 500.00   | \$ 1,000.00        |
| Alquiler de Local                            | 1     | \$ 500.00   | \$ 500.00          |
| <b>Total de Alquiler</b>                     |       |             | <b>\$ 2,200.00</b> |
| <hr/>  |       |             |                    |
| Instalaciones y Adecuaciones                 | Cant. | Valor Unit. | Valor Total        |
| Instalación Rociadores                       | 1     | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00        |
| A/C 24000 Btu                                | 2     | \$ 1,312.93 | \$ 2,625.86        |
| Instalación Gas                              | 1     | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00        |
| <b>Total de Instalaciones y Adecuaciones</b> |       |             | <b>\$ 4,625.86</b> |
| <hr/>  |       |             |                    |
| Muebles y Enseres                            | Cant. | Valor Unit. | Valor Total        |
| Archivador Flotante                          | 3     | \$ 170.00   | \$ 510.00          |
| Archivador Vertical                          | 2     | \$ 200.00   | \$ 400.00          |
| Tacho de Basura                              | 5     | \$ 3.00     | \$ 15.00           |
| Tacho de Basura Industrial                   | 2     | \$ 17.56    | \$ 35.12           |
| Sillas e Espera                              | 4     | \$ 75.00    | \$ 300.00          |
| Escritorios (Oficina)                        | 4     | \$ 230.00   | \$ 920.00          |
| Sillas (Oficina)                             | 7     | \$ 100.00   | \$ 700.00          |
| <b>Total Muebles y Enseres</b>               |       |             | <b>\$ 2,880.12</b> |
| <hr/>  |       |             |                    |
| Equipos de Producción                        | Cant. | Valor Unit. | Valor Total        |
| Bloque de Cocina 4 Hornillas                 | 1     | \$ 1,453.60 | \$ 1,453.60        |
| Mesa de Trabajo                              | 2     | \$ 638.16   | \$ 1,276.32        |
| Pozo de Lavado                               | 1     | \$ 1,196.58 | \$ 1,196.58        |
| Parrilla                                     | 1     | \$ 59.34    | \$ 59.34           |
| Refrigerador Industrial                      | 1     | \$ 2,195.36 | \$ 2,195.36        |
| Transportador Isotérmico                     | 10    | \$ 588.50   | \$ 5,885.00        |
| Anaquele e Alambre                           | 8     | \$ 268.99   | \$ 2,151.92        |
| Bandeja                                      | 10    | \$ 22.20    | \$ 222.00          |
| Licuada                                      | 1     | \$ 456.06   | \$ 456.06          |
| Batidora Semi Industrial                     | 1     | \$ 477.92   | \$ 477.92          |
| Procesador de Alimentos                      | 1     | \$ 876.37   | \$ 876.37          |
| Olla 20 Lt                                   | 3     | \$ 92.02    | \$ 276.06          |
| Sartén                                       | 7     | \$ 9.99     | \$ 69.93           |
| Laminador de Pasta                           | 1     | \$ 756.82   | \$ 756.82          |
| Colador                                      | 2     | \$ 8.49     | \$ 16.98           |
| Espumadera                                   | 2     | \$ 9.78     | \$ 19.56           |
| Cuchareta                                    | 2     | \$ 2.43     | \$ 4.86            |
| Cucharon                                     | 2     | \$ 3.36     | \$ 6.72            |
| Espátula                                     | 1     | \$ 7.79     | \$ 7.79            |
| Molde Cupcake                                | 1     | \$ 55.43    | \$ 55.43           |
| Molde Desmontable                            | 1     | \$ 14.99    | \$ 14.99           |
| Batidor Manual                               | 2     | \$ 3.57     | \$ 7.14            |

|                              |       |              |              |
|------------------------------|-------|--------------|--------------|
| Espatula Pastelería          | 1     | \$ 3.62      | \$ 3.62      |
| Manga Pastelera              | 1     | \$ 2.24      | \$ 2.24      |
| Pinzas                       | 2     | \$ 2.83      | \$ 5.66      |
| Cuchillo e Chef              | 2     | \$ 9.13      | \$ 18.26     |
| Cuchillo Deshuesador         | 2     | \$ 7.33      | \$ 14.66     |
| Chaira                       | 1     | \$ 13.16     | \$ 13.16     |
| Machacador e Papa            | 1     | \$ 11.97     | \$ 11.97     |
| Tabla Para Cortar            | 3     | \$ 13.82     | \$ 41.46     |
| Bowl Acero Inox 3/4 Qt.      | 8     | \$ 1.24      | \$ 9.92      |
| Bowl Acero Inox 5 Qt.        | 9     | \$ 4.60      | \$ 41.40     |
| Guante Silicón               | 1     | \$ 35.81     | \$ 35.81     |
| Brocha Silicón               | 1     | \$ 11.54     | \$ 11.54     |
| Extractor de Jugo            | 1     | \$ 837.75    | \$ 837.75    |
| Exprimidor Limones           | 2     | \$ 1.57      | \$ 3.14      |
| Total Equipos de Producción  |       |              | \$ 18,537.34 |
| <hr/>                        |       |              |              |
| Equipos de Computación       | Cant. | Valor Unit.  | Valor Total  |
| Laptop                       | 6     | \$ 499.99    | \$ 2,999.94  |
| Impresora Epson Facturación  | 1     | \$ 227.32    | \$ 227.32    |
| Impresora Epson 2540         | 2     | \$ 294.98    | \$ 589.96    |
| Total Equipos de Computación |       |              | \$ 3,817.22  |
| <hr/>                        |       |              |              |
| Suministros de Oficina       | Cant. | Valor Unit.  | Valor Total  |
| Cuaderno                     | 7     | \$ 3.00      | \$ 21.00     |
| Perforadoras                 | 3     | \$ 3.00      | \$ 9.00      |
| Grapadora                    | 3     | \$ 3.00      | \$ 9.00      |
| Plumas                       | 10    | \$ 0.25      | \$ 2.50      |
| Resma de Hojas               | 10    | \$ 5.00      | \$ 50.00     |
| Facturero                    | 3     | \$ 15.00     | \$ 45.00     |
| Total Suministros de Oficina |       |              | \$ 136.50    |
| <hr/>                        |       |              |              |
| Vehículo                     | Cant. | Valor Unit.  | Valor Total  |
| Furgón Fiat                  | 1     | \$ 20,000.00 | \$ 20,000.00 |
| Total Vehículo               |       |              | \$ 20,000.00 |
| <hr/>                        |       |              |              |
| Publicidad                   | Cant. | Valor Unit.  | Valor Total  |
| Gastos Publicitarios         | 1     | \$ 8,460.00  | \$ 8,460.00  |
| Total Publicidad             |       |              | \$ 8,460.00  |
| <hr/>                        |       |              |              |
| Gastos de Constitución       | Cant. | Valor Unit.  | Valor Total  |
| Abogado                      | 1     | \$ 2,000.00  | \$ 2,000.00  |
| Tasas y Permisos             | 1     | \$ 444.00    | \$ 444.00    |
| Total Gastos de Constitución |       |              | \$ 2,444.00  |
| <hr/>                        |       |              |              |
| Total Inversión Inicial      |       |              | \$ 70,406.09 |

Una vez definida la inversión inicial, se desarrolla un balance inicial donde se establece la relación de activos, pasivo y patrimonio con el cual va a iniciar Food & Catering Services su operación. Para la puesta en marcha del proyecto, la inversión inicial será financiada en un 30% con capital propio de los accionistas y el 70% restante será financiado bajo un préstamo que tendrá una duración de cuatro años. Esta situación se ve reflejada en el Balance Inicial.

Tabla 15: Balance inicial para Food & Catering Services

| Balance Inicial de Food & Catering Services |              |              |
|---|--------------|--------------|
| Activos                                     |              |              |
| Activo Corriente                            |              | \$ 7,441.55  |
| Caja  | \$ 7,441.55  |              |
| Activo Fijo                                 |              | \$ 45,234.68 |
| Vehículo                                    | \$ 20,000.00 |              |
| Muebles y Enseres                           | \$ 2,880.12  |              |
| Equipos de Computación                      | \$ 3,817.22  |              |
| Equipos de Producción                       | \$ 18,537.34 |              |
| Activo Diferido                             |              | \$ 15,529.86 |
| Publicidad                                  | \$ 8,460.00  |              |
| Instalaciones y Adecuaciones                | \$ 4,625.86  |              |
| Gastos de Constitución                      | \$ 2,444.00  |              |
| Total Activos                               |              | \$ 68,206.09 |
| Pasivos                                     |              |              |
| Pasivo Corriente                            |              | \$ 47,744.26 |
| Documentos por pagar                        | \$ 47,744.26 |              |
| Total Pasivos                               |              | \$ 47,744.26 |
| Patrimonio                                  |              |              |
| Capital Propio                              | \$ 20,461.83 |              |
| Total Patrimonio                            |              | \$ 20,461.83 |
| Total Pasivo y Patrimonio                   |              | \$ 68,206.09 |

## 5. Tabla de amortización

El período de amortización de la deuda es de cuatro años, tal como se mencionó en un apartado anterior. La deuda asciende a \$49.284,26, la cual será cancelada en cuotas constantes de \$1.207,34, siguiendo el método de amortización francés. La tasa de interés que establece la CFN para el pago de la deuda es del 8,18% anual, sin fluctuaciones mientras esta dure.

El motivo por el cual se ha determinado hacer la amortización de la deuda a cuatro años reside en evitar el pago de intereses durante un período extenso. Si la deuda se amortiza durante cinco años y, la inversión se recupera en el segundo año, se estarían cancelando alrededor de tres años de intereses, lo que resulta en un gasto innecesario para el proyecto de emprendimiento.

Tabla 16: Detalle de amortización de la deuda propuesta para Food & Catering Services

| Amortización mensual de la deuda de Food & Catering Services |               |              |           |               |                 |
|--|---------------|--------------|-----------|---------------|-----------------|
| Período  | Saldo Capital | Pago Capital | Interés   | Cuota Mensual | Saldo Principal |
| 1  | \$ 49,284.26  | \$ 871.39    | \$ 335.95 | \$ 1,207.34   | \$ 48,412.88    |
| 2  | \$ 48,412.88  | \$ 877.33    | \$ 330.01 | \$ 1,207.34   | \$ 47,535.55    |
| 3  | \$ 47,535.55  | \$ 883.31    | \$ 324.03 | \$ 1,207.34   | \$ 46,652.24    |
| 4  | \$ 46,652.24  | \$ 889.33    | \$ 318.01 | \$ 1,207.34   | \$ 45,762.91    |
| 5  | \$ 45,762.91  | \$ 895.39    | \$ 311.95 | \$ 1,207.34   | \$ 44,867.52    |
| 6  | \$ 44,867.52  | \$ 901.49    | \$ 305.85 | \$ 1,207.34   | \$ 43,966.03    |
| 7  | \$ 43,966.03  | \$ 907.64    | \$ 299.70 | \$ 1,207.34   | \$ 43,058.39    |
| 8  | \$ 43,058.39  | \$ 913.83    | \$ 293.51 | \$ 1,207.34   | \$ 42,144.56    |
| 9  | \$ 42,144.56  | \$ 920.06    | \$ 287.29 | \$ 1,207.34   | \$ 41,224.51    |
| 10   | \$ 41,224.51  | \$ 926.33    | \$ 281.01 | \$ 1,207.34   | \$ 40,298.18    |
| 11   | \$ 40,298.18  | \$ 932.64    | \$ 274.70 | \$ 1,207.34   | \$ 39,365.54    |
| 12   | \$ 39,365.54  | \$ 939.00    | \$ 268.34 | \$ 1,207.34   | \$ 38,426.54    |
| 13   | \$ 38,426.54  | \$ 945.40    | \$ 261.94 | \$ 1,207.34   | \$ 37,481.14    |
| 14   | \$ 37,481.14  | \$ 951.84    | \$ 255.50 | \$ 1,207.34   | \$ 36,529.29    |
| 15   | \$ 36,529.29  | \$ 958.33    | \$ 249.01 | \$ 1,207.34   | \$ 35,570.96    |
| 16   | \$ 35,570.96  | \$ 964.87    | \$ 242.48 | \$ 1,207.34   | \$ 34,606.09    |

|    |              |             |           |             |              |
|----|--------------|-------------|-----------|-------------|--------------|
| 17 | \$ 34,606.09 | \$ 971.44   | \$ 235.90 | \$ 1,207.34 | \$ 33,634.65 |
| 18 | \$ 33,634.65 | \$ 978.07   | \$ 229.28 | \$ 1,207.34 | \$ 32,656.58 |
| 19 | \$ 32,656.58 | \$ 984.73   | \$ 222.61 | \$ 1,207.34 | \$ 31,671.85 |
| 20 | \$ 31,671.85 | \$ 991.44   | \$ 215.90 | \$ 1,207.34 | \$ 30,680.41 |
| 21 | \$ 30,680.41 | \$ 998.20   | \$ 209.14 | \$ 1,207.34 | \$ 29,682.20 |
| 22 | \$ 29,682.20 | \$ 1,005.01 | \$ 202.33 | \$ 1,207.34 | \$ 28,677.20 |
| 23 | \$ 28,677.20 | \$ 1,011.86 | \$ 195.48 | \$ 1,207.34 | \$ 27,665.34 |
| 24 | \$ 27,665.34 | \$ 1,018.76 | \$ 188.59 | \$ 1,207.34 | \$ 26,646.58 |
| 25 | \$ 26,646.58 | \$ 1,025.70 | \$ 181.64 | \$ 1,207.34 | \$ 25,620.88 |
| 26 | \$ 25,620.88 | \$ 1,032.69 | \$ 174.65 | \$ 1,207.34 | \$ 24,588.19 |
| 27 | \$ 24,588.19 | \$ 1,039.73 | \$ 167.61 | \$ 1,207.34 | \$ 23,548.46 |
| 28 | \$ 23,548.46 | \$ 1,046.82 | \$ 160.52 | \$ 1,207.34 | \$ 22,501.64 |
| 29 | \$ 22,501.64 | \$ 1,053.96 | \$ 153.39 | \$ 1,207.34 | \$ 21,447.68 |
| 30 | \$ 21,447.68 | \$ 1,061.14 | \$ 146.20 | \$ 1,207.34 | \$ 20,386.54 |
| 31 | \$ 20,386.54 | \$ 1,068.37 | \$ 138.97 | \$ 1,207.34 | \$ 19,318.17 |
| 32 | \$ 19,318.17 | \$ 1,075.66 | \$ 131.69 | \$ 1,207.34 | \$ 18,242.51 |
| 33 | \$ 18,242.51 | \$ 1,082.99 | \$ 124.35 | \$ 1,207.34 | \$ 17,159.52 |
| 34 | \$ 17,159.52 | \$ 1,090.37 | \$ 116.97 | \$ 1,207.34 | \$ 16,069.15 |
| 35 | \$ 16,069.15 | \$ 1,097.80 | \$ 109.54 | \$ 1,207.34 | \$ 14,971.35 |
| 36 | \$ 14,971.35 | \$ 1,105.29 | \$ 102.05 | \$ 1,207.34 | \$ 13,866.06 |
| 37 | \$ 13,866.06 | \$ 1,112.82 | \$ 94.52  | \$ 1,207.34 | \$ 12,753.24 |
| 38 | \$ 12,753.24 | \$ 1,120.41 | \$ 86.93  | \$ 1,207.34 | \$ 11,632.84 |
| 39 | \$ 11,632.84 | \$ 1,128.04 | \$ 79.30  | \$ 1,207.34 | \$ 10,504.79 |
| 40 | \$ 10,504.79 | \$ 1,135.73 | \$ 71.61  | \$ 1,207.34 | \$ 9,369.06  |
| 41 | \$ 9,369.06  | \$ 1,143.48 | \$ 63.87  | \$ 1,207.34 | \$ 8,225.58  |
| 42 | \$ 8,225.58  | \$ 1,151.27 | \$ 56.07  | \$ 1,207.34 | \$ 7,074.31  |
| 43 | \$ 7,074.31  | \$ 1,159.12 | \$ 48.22  | \$ 1,207.34 | \$ 5,915.19  |
| 44 | \$ 5,915.19  | \$ 1,167.02 | \$ 40.32  | \$ 1,207.34 | \$ 4,748.17  |
| 45 | \$ 4,748.17  | \$ 1,174.97 | \$ 32.37  | \$ 1,207.34 | \$ 3,573.20  |
| 46 | \$ 3,573.20  | \$ 1,182.98 | \$ 24.36  | \$ 1,207.34 | \$ 2,390.22  |
| 47 | \$ 2,390.22  | \$ 1,191.05 | \$ 16.29  | \$ 1,207.34 | \$ 1,199.17  |
| 48 | \$ 1,199.17  | \$ 1,199.17 | \$ 8.17   | \$ 1,207.34 | \$ 0.00      |

### 5.3 Detalle de ingresos

Los ingresos de Food & Catering Services, para los años de proyección se han calculado de manera que se acople a la operación real de una empresa de catering. Existe una capacidad máxima establecida de producción de cada plato por día, de la cual

se ha mermado el 50% como capacidad real utilizada, debido a la producción reducida por el tamaño de los pedidos.

Las cantidades establecidas para cada plato se calculan en diarias y semanales, con el fin de obtener una producción mensual por platillo. Una vez obtenida la producción regular por mes, se procede a proyectarla durante un año. No obstante, existe la posibilidad de que aquello varíe en ciertos meses, donde se incremente o disminuya la demanda, debido a la existencia de meses en los cuales la demanda turística se incrementa en el país.

Con respecto a la proyección anual de ingresos, el punto de partida será el conjunto de resultados obtenidos durante el primer año. Se tomará en cuenta un incremento del 5% en la demanda anual, mientras que el valor de los platillos percibirá un aumento del 3,74% cada año, producto de la inflación, con el fin de equiparar los precios ante el alza del valor de la materia prima cada año.

Tabla 17: Proyección anual de ingresos de Food & Catering Services.

| Producto   | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tortilla española sin huevo.                                 | \$ 5,750.00  | \$ 6,263.30  | \$ 6,822.43  | \$ 7,431.47  | \$ 8,094.87  |
| Cordero con chimichurri de menta acompañado de puré de yuca. | \$ 11,500.00 | \$ 12,526.61 | \$ 13,644.86 | \$ 14,862.93 | \$ 16,189.75 |
| Humus con apio.  | \$ 8,625.00  | \$ 9,394.95  | \$ 10,233.64 | \$ 11,147.20 | \$ 12,142.31 |
| Pasta sin gluten a la carbonara sin lactosa.                 | \$ 12,075.00 | \$ 13,152.94 | \$ 14,327.10 | \$ 15,606.08 | \$ 16,999.23 |
| Hamburguesa mixta de ternera y cerdo con pimientos.          | \$ 11,500.00 | \$ 12,526.61 | \$ 13,644.86 | \$ 14,862.93 | \$ 16,189.75 |

|   |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rollitos primavera sin gluten rellenos de cerdo.                                  | \$ 11,500.00 | \$ 12,526.61 | \$ 13,644.86 | \$ 14,862.93 | \$ 16,189.75 |
| Pastel de yuca con tocino.  | \$ 16,100.00 | \$ 17,537.25 | \$ 19,102.80 | \$ 20,808.10 | \$ 22,665.64 |
| Salteado de cordero a la naranja guarnecido con champiñones en salsa de morrones. | \$ 6,900.00  | \$ 7,515.96  | \$ 8,186.91  | \$ 8,917.76  | \$ 9,713.85  |
| Batido proteico paleo.  | \$ 11,500.00 | \$ 12,526.61 | \$ 13,644.86 | \$ 14,862.93 | \$ 16,189.75 |
| Falso yogurt con frutas y canela.   | \$ 9,200.00  | \$ 10,021.28 | \$ 10,915.88 | \$ 11,890.34 | \$ 12,951.80 |
| Crepes sin lactosa de espinaca y tocino.  | \$ 8,050.00  | \$ 8,768.62  | \$ 9,551.40  | \$ 10,404.05 | \$ 11,332.82 |
| Bizcocho de limón.  | \$ 8,625.00  | \$ 9,394.95  | \$ 10,233.64 | \$ 11,147.20 | \$ 12,142.31 |
| Salteado de ternera a la naranja guarnecido con papas en salsa de morrones.       | \$ 6,037.50  | \$ 6,576.47  | \$ 7,163.55  | \$ 7,803.04  | \$ 8,499.62  |
| Espuma de banano, pera y frutilla.  | \$ 8,625.00  | \$ 9,394.95  | \$ 10,233.64 | \$ 11,147.20 | \$ 12,142.31 |
| Crocantes de brócoli al horno.  | \$ 8,625.00  | \$ 9,394.95  | \$ 10,233.64 | \$ 11,147.20 | \$ 12,142.31 |
| Rollo de lenguado con calabacín en salsa de espinaca.                             | \$ 11,500.00 | \$ 12,526.61 | \$ 13,644.86 | \$ 14,862.93 | \$ 16,189.75 |
| Cous cous de garbanzos y  | \$ 8,050.00  | \$ 8,768.62  | \$ 9,551.40  | \$ 10,404.05 | \$ 11,332.82 |

|                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| semillas de zapallo. |                      |                      |                      |                      |                      |
| Pecan pie vegano.    | \$ 9,200.00          | \$ 10,021.28         | \$ 10,915.88         | \$ 11,890.34         | \$ 12,951.80         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>\$ 173,362.50</b> | <b>\$ 188,838.57</b> | <b>\$ 205,696.19</b> | <b>\$ 224,058.69</b> | <b>\$ 244,060.41</b> |

## 5.4 Detalle de gastos

Los egresos que deberá ejecutar Food & Catering Services por los diferentes factores propios de su operación. Estos comprenden: sueldos pagados a los colaboradores, ya sean parte de la administración como producción, la depreciación de los activos de la empresa, así como los gastos generales y los costos operacionales que formarán parte de las actividades que se desarrollen.

### 5.4.1 Sueldos.

Los sueldos cancelados a los colaboradores que lleguen a formar parte de Food & Catering Services, han sido proyectados bajo una inflación del 3,74%, utilizando como base el segundo año de proyección. Tal situación se propone debido a que a partir del segundo año es cuando se comienzan a pagar los fondos de reserva, de manera que se pueda ofrecer una visión real del costo que representa cada trabajador.

Tabla 18: Proyección anual de pago a colaboradores de Food & Catering Services.

| Proyección anual de pago a colaboradores de Food & Catering Services |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cargo  | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| Gerente General  | \$ 6,337.20 | \$ 6,750.44 | \$ 7,002.91 | \$ 7,264.81 | \$ 7,536.52 |
| Jefe de Operaciones  | \$ 5,798.71 | \$ 6,175.95 | \$ 6,406.93 | \$ 6,646.55 | \$ 6,895.13 |
| Jefe Administrativo  | \$ 5,948.29 | \$ 6,335.53 | \$ 6,572.48 | \$ 6,818.29 | \$ 7,073.30 |
| Chef Ejecutivo   | \$ 5,798.71 | \$ 6,175.95 | \$ 6,406.93 | \$ 6,646.55 | \$ 6,895.13 |
| Asistente Administrativo   | \$ 5,649.13 | \$ 6,016.37 | \$ 6,241.38 | \$ 6,474.81 | \$ 6,716.97 |



|                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ayudante de cocina  | \$ 5,649.13         | \$ 6,016.37         | \$ 6,241.38         | \$ 6,474.81         | \$ 6,716.97         |
| Encargado de ventas | \$ 5,649.13         | \$ 6,016.37         | \$ 6,241.38         | \$ 6,474.81         | \$ 6,716.97         |
| <b>Total</b>        | <b>\$ 40,830.31</b> | <b>\$ 43,486.99</b> | <b>\$ 45,113.40</b> | <b>\$ 46,800.64</b> | <b>\$ 48,550.99</b> |

#### 5.4.2 Depreciación de activos.

La depreciación de activos es considerada una pérdida del valor de un bien en el tiempo, dependiendo de su vida útil. La entidad en Ecuador que define los porcentajes de depreciación es el SRI, brindando así un estándar en el valor monetario que pueda tener un activo dependiendo de sus años de uso o de su grado de obsolescencia en comparación con otros.

La particularidad del proyecto de Food & Catering Services es el corte de depreciación a 5 años para los activos que tienen un período de depreciación mayor al estipulado. El motivo por el cual se presenta de tal manera es considerar la recuperación de la inversión bajo el plazo proyectado, evitando así la pérdida de capital de trabajo al no considerar una depreciación total de los activos durante dicho espacio de tiempo.

Tabla 19: Depreciación proyectada de activos de Food & Catering Services.

| Depreciación proyectada de activos de Food & Catering Services |                   |                |                    |                      |
|--|-------------------|----------------|--------------------|----------------------|
|  | Años de Vida Útil | Valor del Bien | Depreciación Anual | Depreciación Mensual |
| Muebles y Enseres  | 5                 | \$ 2,880.12    | \$ 576.02          | \$ 48.00             |
| Equipos de Computación   | 3                 | \$ 3,817.22    | \$ 1,272.41        | \$ 106.03            |
| Equipos de Producción  | 5                 | \$ 18,537.34   | \$ 3,707.47        | \$ 308.96            |
| Vehículo   | 5                 | \$ 20,000.00   | \$ 4,000.00        | \$ 333.33            |

### 5.4.3 Gastos generales.

Los gastos generales de Food & Catering Services comprenden tres grupos: administrativos, de ventas y financieros. Estos rubros a su vez abarcan gastos específicos como son sueldos administrativos, mantenimiento, depreciación o alquiler para el administrativo; publicidad y gasto de marketing para ventas y el pago de intereses para los gastos financieros. Todos los gastos son proyectados a cinco años con una inflación del 3.74% anual.

Tabla 20: Proyección anual de gastos generales de Food & Catering Services.

| Proyección anual de gastos generales de Food & Catering Services |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Descripción  | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
| Gastos de Administración   | \$ 58,165.56 | \$ 60,917.23 | \$ 62,958.52 | \$ 63,803.75 | \$ 66,000.59 |
| Gerente General  | \$ 6,337.20  | \$ 6,750.44  | \$ 7,002.91  | \$ 7,264.81  | \$ 7,536.52  |
| Jefe de Operaciones  | \$ 5,798.71  | \$ 6,175.95  | \$ 6,406.93  | \$ 6,646.55  | \$ 6,895.13  |
| Jefe Administrativo  | \$ 5,948.29  | \$ 6,335.53  | \$ 6,572.48  | \$ 6,818.29  | \$ 7,073.30  |
| Asistente Administrativo   | \$ 5,649.13  | \$ 6,016.37  | \$ 6,241.38  | \$ 6,474.81  | \$ 6,716.97  |
| Encargado de ventas  | \$ 5,649.13  | \$ 6,016.37  | \$ 6,241.38  | \$ 6,474.81  | \$ 6,716.97  |
| Servicios Basicos  | \$ 3,000.00  | \$ 3,112.20  | \$ 3,228.60  | \$ 3,349.35  | \$ 3,474.61  |
| Alquiler Local   | \$ 6,000.00  | \$ 6,224.40  | \$ 6,457.19  | \$ 6,698.69  | \$ 6,949.22  |
| Instalaciones y Adecuaciones                                     | \$ 4,625.86  | \$ 4,798.87  | \$ 4,978.34  | \$ 5,164.53  | \$ 5,357.69  |
| Gastos de Capacitación Personal                                  | \$ 4,200.00  | \$ 4,357.08  | \$ 4,520.03  | \$ 4,689.08  | \$ 4,864.46  |
| Gastos Alimentación  | \$ 3,780.00  | \$ 3,921.37  | \$ 4,068.03  | \$ 4,220.18  | \$ 4,378.01  |
| Mantenimiento  | \$ 600.00    | \$ 622.44    | \$ 645.72    | \$ 669.87    | \$ 694.92    |
| Suministros de oficina   | \$ 240.00    | \$ 248.98    | \$ 258.29    | \$ 267.95    | \$ 277.97    |
| Depreciación de Muebles y  | \$ 576.02    | \$ 576.02    | \$ 576.02    | \$ 576.02    | \$ 576.02    |

|  |                     |                     |                     |                     |                     |  |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| Enseres                                |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| Depreciación de Equipos de Computación | \$ 1,272.41         | \$ 1,272.41         | \$ 1,272.41         | \$ -                | \$ -                |  |
| Depreciación de Vehículo               | \$ 4,000.00         | \$ 4,000.00         | \$ 4,000.00         | \$ 4,000.00         | \$ 4,000.00         |  |
| Depreciación de Gastos de Constitución | \$ 488.80           | \$ 488.80           | \$ 488.80           | \$ 488.80           | \$ 488.80           |  |
| Gastos de Ventas                       | \$ 8,460.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         |  |
| Gastos de Publicidad                   | \$ 8,460.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         |  |
| Gastos Financieros                     | \$ 3,630.37         | \$ 2,708.14         | \$ 1,707.58         | \$ 622.03           | \$ -                |  |
| Gastos de Interés                      | \$ 3,630.37         | \$ 2,708.14         | \$ 1,707.58         | \$ 622.03           | \$ -                |  |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$ 70,255.93</b> | <b>\$ 66,125.37</b> | <b>\$ 67,166.10</b> | <b>\$ 66,925.79</b> | <b>\$ 68,500.59</b> |  |

#### **5.4.4 Costos operacionales.**

Los costos operacionales se ven reflejados en costos de materia prima, costos indirectos de producción y costos de mano de obra. Los dos primeros tendrán una fluctuación en base a las cantidades producidas cada mes. En las proyecciones se mantienen estables por la estandarización de la producción anual en las proyecciones; no obstante, están sujetas a cambios externos a las operaciones de la empresa.

Un ejemplo de aquello es el costo por uso de gas. Hasta el 2016 se ha previsto por parte del Gobierno el subsidio al gas, por ende, el valor de dicho elemento se incrementará durante el segundo año de operación de Food & Catering Services. Para ello, se ha previsto un incremento en relación 3:1 del valor total del costo en referencia al primer año. Posterior a ello, se mantiene la estandarización del costo, pero asumiendo el alza de precios.

Tabla 21: Proyección anual de costos operacionales de Food & Catering Services.

| Proyección anual de costos operacionales de Food & Catering Services              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Descripción   | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
| Materia Prima   | \$ 66,722.35 | \$ 69,217.77 | \$ 71,806.51 | \$ 74,492.07 | \$ 77,278.08 |
| Tortilla española sin huevo.  | \$ 705.27    | \$ 731.65    | \$ 759.01    | \$ 787.40    | \$ 816.85    |
| Cordero con chimichurri de menta acompañado de puré de yuca.                      | \$ 2,780.71  | \$ 2,884.71  | \$ 2,992.60  | \$ 3,104.52  | \$ 3,220.63  |
| Humus con apio.   | \$ 2,979.56  | \$ 3,090.99  | \$ 3,206.60  | \$ 3,326.52  | \$ 3,450.94  |
| Pasta sin gluten a la carbonara sin lactosa.                                      | \$ 4,312.32  | \$ 4,473.60  | \$ 4,640.91  | \$ 4,814.48  | \$ 4,994.54  |
| Hamburguesa mixta de ternera y cerdo con pimientos.                               | \$ 2,503.69  | \$ 2,597.33  | \$ 2,694.47  | \$ 2,795.25  | \$ 2,899.79  |
| Rollitos primavera sin gluten rellenos de cerdo.                                  | \$ 2,416.62  | \$ 2,507.00  | \$ 2,600.76  | \$ 2,698.03  | \$ 2,798.94  |
| Pastel de yuca con tocino.  | \$ 2,290.96  | \$ 2,376.64  | \$ 2,465.52  | \$ 2,557.73  | \$ 2,653.39  |
| Salteado de cordero a la naranja guarnecido con champiñones en salsa de morrones. | \$ 3,425.04  | \$ 3,553.14  | \$ 3,686.03  | \$ 3,823.88  | \$ 3,966.90  |
| Batido proteico paleo.  | \$ 3,783.00  | \$ 3,924.48  | \$ 4,071.25  | \$ 4,223.52  | \$ 4,381.48  |
| Falso yogurt con frutas y canela.   | \$ 2,164.05  | \$ 2,244.99  | \$ 2,328.95  | \$ 2,416.05  | \$ 2,506.41  |
| Crepes sin lactosa de espinaca y tocino.  | \$ 1,991.80  | \$ 2,066.29  | \$ 2,143.57  | \$ 2,223.74  | \$ 2,306.91  |
| Biscocho de limón.  | \$ 2,031.88  | \$ 2,107.87  | \$ 2,186.70  | \$ 2,268.49  | \$ 2,353.33  |
| Salteado de ternera a la naranja guarnecido con papas en salsa de morrones.       | \$ 2,509.12  | \$ 2,602.96  | \$ 2,700.31  | \$ 2,801.30  | \$ 2,906.07  |
| Espuma de banano, pera y frutilla.  | \$ 2,435.29  | \$ 2,526.37  | \$ 2,620.85  | \$ 2,718.87  | \$ 2,820.56  |
| Crocantes de brócoli al horno.  | \$ 1,705.83  | \$ 1,769.63  | \$ 1,835.82  | \$ 1,904.47  | \$ 1,975.70  |
| Rollo de lenguado con calabacín en salsa de espinaca.                             | \$ 2,358.39  | \$ 2,446.59  | \$ 2,538.09  | \$ 2,633.02  | \$ 2,731.49  |

|  |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cous cous de garbanzos<br>y semillas de zapallo. | \$ 3,228.23         | \$ 3,348.97         | \$ 3,474.22         | \$ 3,604.16         | \$ 3,738.95         |
| Pecan pie vegano.                                | \$ 2,630.60         | \$ 2,728.98         | \$ 2,831.05         | \$ 2,936.93         | \$ 3,046.77         |
| Empacado   | \$ 7,676.25         | \$ 7,963.34         | \$ 8,261.17         | \$ 8,570.14         | \$ 8,890.66         |
| Distribución                                     | \$ 12,793.75        | \$ 13,272.24        | \$ 13,768.62        | \$ 14,283.56        | \$ 14,817.77        |
| Total Costos Indirectos                          | \$ 5,092.47         | \$ 5,282.93         | \$ 5,480.51         | \$ 5,685.48         | \$ 5,898.12         |
| Gas  | \$ 575.00           | \$ 1,725.00         | \$ 1,789.52         | \$ 1,856.44         | \$ 1,925.87         |
| Uniforme   | \$ 210.00           | \$ 217.85           | \$ 226.00           | \$ 234.45           | \$ 243.22           |
| Materiales de Limpieza                           | \$ 600.00           | \$ 622.44           | \$ 645.72           | \$ 669.87           | \$ 694.92           |
| Depreciación de<br>Equipos de Producción         | \$ 3,707.47         | \$ 3,846.13         | \$ 3,989.97         | \$ 4,139.20         | \$ 4,294.00         |
| Total Mano de Obra                               | \$ 11,447.84        | \$ 11,875.99        | \$ 12,320.16        | \$ 12,780.93        | \$ 13,258.94        |
| Chef Ejecutivo                                   | \$ 5,798.71         | \$ 6,015.58         | \$ 6,240.57         | \$ 6,473.96         | \$ 6,716.09         |
| Ayudante de cocina                               | \$ 5,649.13         | \$ 5,860.41         | \$ 6,079.59         | \$ 6,306.97         | \$ 6,542.85         |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>\$ 83,262.66</b> | <b>\$ 87,505.18</b> | <b>\$ 90,777.87</b> | <b>\$ 94,172.97</b> | <b>\$ 97,695.04</b> |

## 5.5 Proyección de Estado de Resultados

El objetivo de presentar un Estado de Resultados es conocer el valor de utilidad o pérdida que se percibirá en la finalización de un ejercicio. Dentro del mismo se desarrolla la relación entre los ingresos y costos o gastos que existen durante las operaciones. Así, se llega a conocer la rentabilidad proyectada de la empresa y permitir desarrollar estrategias para la obtención de utilidad según sea el caso.

Tabla 22: Proyección anual del estado de resultados de Food & Catering Services.

| Proyección anual del estado de resultados de Food & Catering Services |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Descripción   | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
| Ventas Totales  | \$ 173,362.50 | \$ 188,838.57 | \$ 205,696.19 | \$ 224,058.69 | \$ 244,060.41 |
| Costos de<br>Operación  | \$ 83,262.66  | \$ 87,505.18  | \$ 90,777.87  | \$ 94,172.97  | \$ 97,695.04  |
| Utilidad Bruta<br>en Ventas   | \$ 90,099.84  | \$ 101,333.39 | \$ 114,918.31 | \$ 129,885.72 | \$ 146,365.37 |
| Gastos en   | \$ 58,165.56  | \$ 60,917.23  | \$ 62,958.52  | \$ 63,803.75  | \$ 66,000.59  |

|  |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Administración                                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Gastos de Ventas                                   | \$ 8,460.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         | \$ 2,500.00         |
| Utilidad antes de impuestos                        | \$ 23,474.28        | \$ 37,916.16        | \$ 49,459.79        | \$ 63,581.97        | \$ 77,864.78        |
| Gastos Financieros                                 | \$ 3,630.37         | \$ 2,708.14         | \$ 1,707.58         | \$ 622.03           | \$ 0.00             |
| Utilidad antes de participación a trabajadores 15% | \$ 19,843.91        | \$ 35,208.02        | \$ 47,752.21        | \$ 62,959.93        | \$ 77,864.78        |
| Participación a trabajadores                       | \$ 2,976.59         | \$ 5,281.20         | \$ 7,162.83         | \$ 9,443.99         | \$ 11,679.72        |
| Utilidad antes de impuesto a la renta 22%          | \$ 16,867.32        | \$ 29,926.81        | \$ 40,589.38        | \$ 53,515.94        | \$ 66,185.06        |
| Impuesto a la renta                                | \$ 3,710.81         | \$ 6,583.90         | \$ 8,929.66         | \$ 11,773.51        | \$ 14,560.71        |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>                 | <b>\$ 13,156.51</b> | <b>\$ 23,342.92</b> | <b>\$ 31,659.72</b> | <b>\$ 41,742.44</b> | <b>\$ 51,624.35</b> |

## 5.6 Proyección de flujo de caja

En el flujo de caja proyectado a cinco años, se conocerá el movimiento de efectivo dentro de Food & Catering Services en cada ejercicio. Los valores obtenidos en el flujo de caja anual permitirán dar paso a la evaluación financiera del proyecto, que es el momento donde se analiza la recuperación de la inversión, además de ser un dato base para conocer la factibilidad y viabilidad del proyecto.

Tabla 23: Proyección anual de flujo de caja de Food & Catering Services.

| Proyección anual de flujo de caja de Food & Catering Services |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Descripción   | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
| Flujo Operacional   |               |               |               |               |               |
| Ingresos por Ventas   | \$ 173,362.50 | \$ 188,838.57 | \$ 205,696.19 | \$ 224,058.69 | \$ 244,060.41 |
| (-) Egresos de  | \$ 143,242.03 | \$ 150,654.67 | \$ 160,837.40 | \$ 170,268.57 | \$ 180,803.52 |

|                                |               |               |               |               |              |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Efectivo                       |               |               |               |               |              |
| Gastos de Operación            | \$ 82,953.71  | \$ 86,887.27  | \$ 89,851.01  | \$ 92,937.14  | \$ 96,150.26 |
| Gastos de Administración       | \$ 51,828.33  | \$ 54,580.00  | \$ 56,621.29  | \$ 58,738.93  | \$ 60,935.77 |
| Gastos de Ventas               | \$ 8,460.00   | \$ 2,500.00   | \$ 2,500.00   | \$ 2,500.00   | \$ 2,500.00  |
| Impuesto a la Renta            | \$ 0.00       | \$ 3,710.81   | \$ 6,583.90   | \$ 8,929.66   | \$ 11,773.51 |
| Participación de Trabajadores  | \$ 0.00       | \$ 2,976.59   | \$ 5,281.20   | \$ 7,162.83   | \$ 9,443.99  |
| (=) Flujo Neto Operacional     | \$ 30,120.47  | \$ 38,183.90  | \$ 44,858.79  | \$ 53,790.12  | \$ 63,256.89 |
| <hr/>                          |               |               |               |               |              |
| Flujo de Inversión             |               |               |               |               |              |
| Ingresos de Efectivo           |               |               |               |               |              |
| Ventas de Activos Fijos        | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00      |
| (-) Egresos de Efectivo        |               |               |               |               |              |
| Compras de Activos Fijos       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00      |
| (=) Flujo Neto de Inversión    | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00      |
| <hr/>                          |               |               |               |               |              |
| Flujo de Financiamiento        |               |               |               |               |              |
| Ingresos de Efectivo           |               |               |               |               |              |
| Préstamos Recibidos            | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00       | \$ 0.00      |
| (-) Egresos de Efectivo        |               |               |               |               |              |
| Pagos de Préstamos o Principal | \$ 10,857.73  | \$ 11,779.96  | \$ 12,780.52  | \$ 13,866.06  | \$ 0.00      |
| Pago de Intereses              | \$ 3,630.37   | \$ 2,708.14   | \$ 1,707.58   | \$ 622.03     | \$ 0.00      |
| (=) Flujo Neto                 | -\$ 14,488.10 | -\$ 14,488.10 | -\$ 14,488.10 | -\$ 14,488.10 | \$ 0.00      |

de  
Financiamiento

|                    |              |              |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo Neto de Caja | \$ 15,632.37 | \$ 23,695.81 | \$ 30,370.69 | \$ 39,302.02 | \$ 63,256.89 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

## 5.7 Proyección de balance general

Una vez obtenidos los datos que se han mencionado anteriormente, se presenta la posibilidad de determinar un estado de situación proyectado de Food & Catering Services a cinco años. La finalidad del balance general es conocer la situación financiera del proyecto durante el plazo de tiempo establecido, analizando así la evolución del mismo.

Tabla 24: Balance general anual proyectado de Food & Catering Services.

| Balance general anual proyectado de Food & Catering Services |              |               |               |               |               |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activos  | Año 1        | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
| Activos Corrientes   |              |               |               |               |               |
| Caja   | \$ 23,073.92 | \$ 46,769.73  | \$ 77,140.42  | \$ 116,442.44 | \$ 179,699.32 |
| Total Activos Corrientes                                     | \$ 23,073.92 | \$ 46,769.73  | \$ 77,140.42  | \$ 116,442.44 | \$ 179,699.32 |
| Activos Fijos  |              |               |               |               |               |
| Muebles y Enseres  | \$ 2,880.12  | \$ 2,880.12   | \$ 2,880.12   | \$ 2,880.12   | \$ 2,880.12   |
| Equipos de Computación                                       | \$ 3,817.22  | \$ 3,817.22   | \$ 3,817.22   | \$ 3,817.22   | \$ 3,817.22   |
| Equipos de Producción  | \$ 18,537.34 | \$ 18,537.34  | \$ 18,537.34  | \$ 18,537.34  | \$ 18,537.34  |
| Vehículo   | \$ 20,000.00 | \$ 20,000.00  | \$ 20,000.00  | \$ 20,000.00  | \$ 20,000.00  |
| (-) Depreciación Acumulada                                   | -\$ 6,157.39 | -\$ 12,623.73 | -\$ 19,399.03 | -\$ 25,210.87 | -\$ 31,331.68 |
| Total Activos Fijos  | \$ 39,077.29 | \$ 32,610.95  | \$ 25,835.65  | \$ 20,023.81  | \$ 13,903.01  |
| Activos Diferidos  |              |               |               |               |               |
| Instalaciones y Adecuaciones                                 | \$ 4,625.86  | \$ 4,625.86   | \$ 4,625.86   | \$ 4,625.86   | \$ 4,625.86   |
| Publicidad   | \$ 8,460.00  | \$ 8,460.00   | \$ 8,460.00   | \$ 8,460.00   | \$ 8,460.00   |
| Gastos de  | \$ 2,444.00  | \$ 2,444.00   | \$ 2,444.00   | \$ 2,444.00   | \$ 2,444.00   |



|   |                     |                     |                      |                      |                      |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Constitución                                      |                     |                     |                      |                      |                      |
| (-) Amortización Acumulada                        | -\$ 488.80          | -\$ 977.60          | -\$ 1,466.40         | -\$ 1,955.20         | -\$ 2,444.00         |
| Total Activos Diferidos                           | \$ 15,041.06        | \$ 14,552.26        | \$ 14,063.46         | \$ 13,574.66         | \$ 13,085.86         |
| <b>Total Activos</b>                              | <b>\$ 77,192.27</b> | <b>\$ 93,932.94</b> | <b>\$ 117,039.53</b> | <b>\$ 150,040.91</b> | <b>\$ 206,688.19</b> |
| <b>Pasivos</b>                                    |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                         |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>Participación a</b>                            |                     |                     |                      |                      |                      |
| Trabajadores por P. Impuesto a la Renta por Pagar | \$ 2,976.59         | \$ 5,281.20         | \$ 7,162.83          | \$ 9,443.99          | \$ 11,679.72         |
| Total Pasivos Corrientes                          | \$ 6,687.40         | \$ 11,865.10        | \$ 16,092.50         | \$ 21,217.50         | \$ 26,240.43         |
| <b>Pasivo de Largo Plazo</b>                      |                     |                     |                      |                      |                      |
| Préstamo Bancario                                 | \$ 36,886.54        | \$ 25,106.58        | \$ 12,326.06         | -\$ 1,540.00         | -\$ 1,540.00         |
| Total Pasivos de Largo Plazo                      | \$ 36,886.54        | \$ 25,106.58        | \$ 12,326.06         | -\$ 1,540.00         | -\$ 1,540.00         |
| <b>Total Pasivos</b>                              | <b>\$ 43,573.93</b> | <b>\$ 36,971.68</b> | <b>\$ 28,418.56</b>  | <b>\$ 19,677.50</b>  | <b>\$ 24,700.43</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                                 |                     |                     |                      |                      |                      |
| Capital Social                                    | \$ 20,461.83        | \$ 20,461.83        | \$ 20,461.83         | \$ 20,461.83         | \$ 20,461.83         |
| Utilidad del Ejercicio                            | \$ 13,156.51        | \$ 23,342.92        | \$ 31,659.72         | \$ 41,742.44         | \$ 51,624.35         |
| Utilidades Retenidas                              | \$ 0.00             | \$ 13,156.51        | \$ 36,499.43         | \$ 68,159.14         | \$ 109,901.58        |
| <b>Total Patrimonio</b>                           | <b>\$ 33,618.34</b> | <b>\$ 56,961.25</b> | <b>\$ 88,620.97</b>  | <b>\$ 130,363.41</b> | <b>\$ 181,987.76</b> |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b>                  | <b>\$ 77,192.27</b> | <b>\$ 93,932.94</b> | <b>\$ 117,039.53</b> | <b>\$ 150,040.91</b> | <b>\$ 206,688.19</b> |

## 5.8 Evaluación financiera

Es necesario medir la rentabilidad y viabilidad del proyecto de emprendimiento, con el objetivo de iniciar su implementación o evitarla. Existen dos elementos que definen los aspectos mencionados, los cuales son VAN y TIR, que representan la ponderación

del coste de capital al momento actual y el retorno de capital durante un plazo, respectivamente.

Aquellos dos factores determinarán la factibilidad de la implementación de Food & Catering Services, y se presenta la evaluación financiera siguiente:

Tabla 25: Evaluación financiera de la inversión de Food & Catering Services.

| Evaluación financiera de la inversión de Food & Catering Services |                |
|---|----------------|
| Inversión Inicial   | \$ (70,406.09) |
| Flujo Año 1   | \$ 15,632.37   |
| Flujo Año 2   | \$ 23,695.81   |
| Flujo Año 3   | \$ 30,370.69   |
| Flujo Año 4   | \$ 39,302.02   |
| Flujo Año 5   | \$ 63,256.89   |
| Evaluación Financiera   |                |
| Inversión Inicial   | \$ 70,406.09   |
| Tasa de costo de oportunidad                                      | 12%            |
| VAN   | \$ 40,115.71   |
| TIR   | 30%            |
| Relación beneficio/costo (B/C)                                    | \$ 0.57        |
| Período de recuperación   | 3 Años         |

## 5.9 Razones financieras

Tabla 26: Razones financieras aplicadas a la operación de Food & Catering Services.

| Razones financieras aplicadas a la operación de Food & Catering Services |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Indicador  | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
| Margen Bruto   | 51.97% | 53.66% | 55.87% | 57.97% | 59.97% |
| Margen Neto  | 7.59%  | 12.36% | 15.39% | 18.63% | 21.15% |
| Retorno Sobre Activos  | 17.04% | 24.85% | 27.05% | 27.82% | 24.98% |
| Retorno Sobre Capital  | 39.13% | 40.98% | 35.72% | 32.02% | 28.37% |

En referencia al margen bruto, que es una relación entre el margen de utilidad bruto y los ingresos totales, se puede observar que la utilidad luego de cubrir los costos resulta considerable, determinando una relativamente óptima relación entre ambas. No obstante, los costos representan la mitad de los egresos de Food & Catering Services, siendo un factor que posiblemente deba ser mitigado en una segunda fase.

En cuanto al margen neto, el cual relaciona a la utilidad neta con los ingresos totales, Food & Catering Services posee un 7,59% al finalizar el primer año y un 21,45% al quinto año de operación. Aquello significa que una vez deducidos todos los egresos, dicho porcentaje permanece de utilidad. En otras palabras, por cada dólar invertido, se obtienen de siete a 21 centavos de utilidad.

El retorno sobre activos representa una relación entre la utilidad neta y los activos totales, es decir, el porcentaje de rendimiento que poseen los activos sobre lo invertido. Inicialmente alcanza un pico al cuarto año con el 27,85%, punto en el que comienza a decrecer, producto de la depreciación de los activos y fluctuaciones en los mismos, no obstante, se mantiene en dichos rangos.

Finalmente, el retorno sobre capital intenta mostrar cuánto genera de utilidad para los accionistas el movimiento de las operaciones de Food & Catering Services. Asimismo, fluctúa entre el 41% y 28%, alcanzando su mayor punto de recuperación en el segundo año, indicando que por cada dólar invertido por los accionistas, van a recuperar entre 41 a 28 centavos en cada año respectivo.

## **5.10 Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad presenta las situaciones a las que se expondría la factibilidad del proyecto de emprendimiento al verse afectado por factores externos a su operación. Se determinan dos escenarios distintos al actual: optimista y pesimista. El pesimista presenta una disminución de 5% en la producción y un incremento de la

inflación al 4%; por otro lado, en el optimista la producción asciende 5% y la inflación se reduce al 3%.

Tabla 27: Análisis de sensibilidad de Food & Catering Services.

| Análisis de Sensibilidad de Food & Catering Services |                        |                     |                        |
|--|------------------------|---------------------|------------------------|
|  | Escenario<br>Pesimista | Escenario<br>Neutro | Escenario<br>Optimista |
| Tasa de Descuento                                    | 12%                    | 12%                 | 12%                    |
| Inversión inicial                                    | \$ (70,406.09)         | \$ (70,406.09)      | \$ (70,406.09)         |
| Flujo 1  | \$ 5,025.85            | \$ 15,632.37        | \$ 26,238.88           |
| Flujo 2  | \$ 15,645.97           | \$ 23,695.81        | \$ 32,751.45           |
| Flujo 3  | \$ 21,385.15           | \$ 30,370.69        | \$ 41,293.99           |
| Flujo 4  | \$ 29,388.29           | \$ 39,302.02        | \$ 52,131.41           |
| Flujo 5  | \$ 52,358.74           | \$ 63,256.89        | \$ 78,152.26           |
| VPN  | \$ 9,073.41            | \$ 40,115.71        | \$ 76,784.94           |
| TIR  | 16%                    | 30%                 | 46%                    |
| B/C  | 0.13                   | 0.57                | 1.09                   |
| PRI  | 3,96 AÑOS              | 3,02 AÑOS           | 2,28 AÑOS              |

Los resultados que arrojan ambos escenarios determinan que, en el escenario pesimista, incluso con la disminución de ingresos, el proyecto continúa siendo viable y rentable, aunque su período de recuperación aumenta y su TIR se reduce a la mitad. Con respecto al escenario optimista, la TIR aumenta considerablemente, el VAN se duplica y, asimismo, el período de recuperación disminuye.

## Conclusiones

Como se ha mencionado desde el inicio de la investigación, el turista generalmente se alimenta de manera errónea durante sus viajes, ocasionando desórdenes en su metabolismo. Tal situación se presenta igualmente y, en mayor proporción, en personas con necesidades especiales de alimentación. Producto de ello se generan experiencias poco agradables de los destinos, sin distinción de su calidad.

En el Ecuador, un 20% de los turistas que ingresan forman parte de grupos que poseen necesidades de alimentación específica, indicando ese porcentaje puede llevarse una no grata experiencia únicamente tomando en cuenta el factor comida. Dichos conjuntos son: grupos vulnerables, deportistas de alto rendimiento, personas con sensibilidad a alimentos o con enfermedades que limitan su ingesta de alimentos.

El proceso investigativo llevado a cabo se dio de manera explicativa, con el fin de conocer los motivos por los cuales no se ha implementado un servicio de alimentación específica para los grupos mencionados, siendo un porcentaje considerable de turistas que ingresan al país. Asimismo, no se intenta probar una hipótesis a base de experimentación, sino que se observan los factores que afectan a dicha problemática y se generan soluciones a partir de la misma. De tal manera, se ha producido una investigación no experimental, transeccional exploratoria.

Una vez conocida la población que se va analizar, se procedió a generar una muestra que resultó ser infinita por sobrepasar los 100.000 individuos. Aquella muestra recoge las características comunes de dichos grupos, con el objetivo de adquirir respuestas concretas que permitan crear una propuesta que satisfaga las necesidades de las personas pertenecientes al mercado seleccionado.

Dentro del mercado se utilizaron dos análisis importantes: el análisis de Porter y el análisis PESTA. Ambos proporcionan conocimiento del entorno en el cual se está desarrollando la investigación, con la finalidad de identificar la factibilidad de la

implementación de la misma y la determinación de estrategias dependiendo de las características del entorno.

Con respecto al análisis de Porter, se puede concluir que no existe competencia directa en el mercado, sin embargo existen empresas dedicadas al catering turístico que representan una competencia indirecta. De igual manera, las negociaciones con proveedores y clientes resultan favorables por la amplia rotación de turistas en Guayaquil y destinos aledaños. Los productos sustitutos existen, pero su costo es alto y alcance de consumo es limitado.

En cuanto al análisis PESTA, las condiciones que se presentan son favorables para el desarrollo de un servicio de alimentación especializado. La estabilidad política y económica actual, así como la constante concienciación de la sociedad hacia consumir alimentos que sean adecuados a sus necesidades y la facilidad de hacer uso de servicios similares por medios tecnológicos, proporcionan una serie de oportunidades de implementación.

Para la propuesta de emprendimiento y estudio de factibilidad de la misma, se analizaron una serie de factores que forman parte de su operación, como son: localización, distribución espacial, estructura organizacional, control de calidad, entre otros. La primera fase sugiere crear una empresa de pequeñas proporciones y operaciones locales, con el fin de conocer su grado de aplicabilidad.

Con respecto a la distribución, esta se daría a operadoras turísticas que son los principales clientes de Food & Catering Services en transportadores isotérmicos. La alimentación se daría en excursiones generalmente, debido al tiempo de conservación de alimentos y la limitación espacial de reabastecimiento para las operadoras si se llegasen a presentar viajes superiores a un día.

En lo que al financiamiento respecta, se realizaron proyecciones a cinco años de operación de Food & Catering Services, la única excepción es la amortización de la deuda, que resulta conveniente delimitarla en cuatro años. Aparte de aquello, se

analizaron ingresos y egresos, proyecciones de flujo de caja, estado de resultados, balance general y evaluación del proyecto, en la situación actual y en escenarios optimista y pesimista.

De acuerdo con los valores obtenidos, fruto de las proyecciones, se ha podido determinar la factibilidad de la implementación de una empresa de catering especializado para turistas. Los resultados indican que Food & Catering Services es viable y rentable, sin mayor incidencia de factores económicos externos, y junto con la investigación previamente realizada del mercado y la problemática, representan una idea que puede ser puesta en marcha de parte de los inversionistas que deseen involucrarse.

## **Referencias Bibliográficas**

Alliende, F. (2007). Intolerancia a la lactosa y otros disacáridos. *Gastroenterología Latinoamericana*, 18, (2), pp. 152 - 156. Recuperado de <http://soniped.org/articulos/FCKeditor/UserFiles/File/intocongenita%20lactosa.pdf>

Altuve, J. (2004). *El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de Actualidad Contable FACES*. Año 7, Mérida. Venezuela, N° 9, 7-17. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17341/1/articulo1.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2011). *Metodología de la Información Estadística Mensual*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2014). Crecimiento inter-anual del PIB en el segundo

Barriga, L. (2013). *La Planificación*. Recuperado de

Bermúdez, I. (2013). Plan de negocio para la introducción del servicio de catering en las empresas privadas de la ciudad de Guayaquil. (Tesis de maestría – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1229/3/T-UCSG-POS-MDE-28.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.

Constitución del Ecuador [Const]. Art. 281. 2008 (Ecuador).

Food Allergy Research & Education. (2013). Food Allergy Statistics for the U.S. Recuperado de <http://www.foodallergy.org/document.doc?id=194>

Gámez, S. (2013). *Recepción y Lavado de Servicios de Catering*. Málaga: IC Editorial.

Gil, A. (2010). *Tratado de Nutrición: Composición y calidad nutritiva de los alimentos*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-se-presenta-este-miercoles/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Una mirada numérica al turismo*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/infografia\\_turismo\\_2014/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/infografia_turismo_2014/)



- International Diabetes Federation. (2013). *IDF Diabetes Atlas*. Recuperado de [https://www.idf.org/sites/default/files/EN\\_6E\\_Atlas\\_Full\\_0.pdf](https://www.idf.org/sites/default/files/EN_6E_Atlas_Full_0.pdf)
- Intriago, M. (2014). Propuesta de un sistema de gestión por procesos y manual de procedimientos para la corporación Catering Service CATEMASIBO S.A. (Tesis de grado – Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7800/2.22.000739.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Jaramillo, J. (2014). Perspectiva Económica del Ecuador: La matriz productiva 2014. *Revista Perspectiva. IDE Business School Universidad de los Hemisferios*. Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/232-abril-2014/1016-perspectiva-economica-del-ecuador-la-matriz-productiva-2014>
- Jones, P. (Ed.) (2004). *Flight Catering*. Oxford: Elsevier, Ltd.
- Ley 67 de 2006. Ley Orgánica de Salud. Diciembre 22 de 2006. Registro Oficial No. 423.
- M.I. Municipalidad de Guayaquil. (s.f.). *Tasa de Habilitación*. <http://www.guayaquil.gob.ec/content/requisitos-para-obtener-la-tasa-de-habilitaci%C3%B3n>
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mortimore, S. & Wallace, C. (2013). *HACCP: A Practical Approach*. Philadelphia: Springer.
- Muchnik, J. (2006). Identidad territorial y calidad de los alimentos: Procesos de calificación y competencias de los consumidores. *Agroalimentaria*, Mérida, Venezuela, vol.11, no.22.

- Novoa, A. (2009). Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepresivo Valdoxan de Laboratorios Servier. (Tesis de grado, Escuela Politécnica del Ejército). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1154>
- Oliveira, S. (2007). La importancia de la gastronomía en el turismo. Un ejemplo de Mealhada – Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16(3). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322007000300001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322007000300001&script=sci_arttext)
- Pérez, E. (2010). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa especializada en el servicio de catering y desarrollo de eventos sociales en la ciudad de Quito. (Tesis de Grado – Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4641/6/UPS-ST000695.pdf>
- Polanco, I. & Ribes, C. (s.f.). *Enfermedad celíaca*. Recuperado de <http://www.aeped.es/sites/default/files/documentos/5-celiaca.pdf>
- Scanlon, N. (2013). *Catering Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2012). *Trámites ciudadanos*. Recuperado de: <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/>
- Sesmero, L. (2011). *Servicio de Catering*. Málaga: Editorial Vértice.
- Velarde, I., Muchnik, J., Cittadini, R. (2013). *¡Al gran Pueblo Argentino, salud!\* El retorno del vino de la costa de Berisso*. *Revista de la Facultad de Agronomía, La Plata*. Vol. 112, 45-61.
- Verticalia, A. (2000). *Optimización de la Explotación de los servicios del Catering*. Recuperado de <http://www.mundocatering.com//historia/home.htm>

Villacrés, S. (2010). *Creación de una empresa de catering service en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha*. (Tesis de grado – Universidad Tecnológica Israel). Recuperado de <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/730/1/TESIS%20DEFINITIVA%20SALO.pdf>

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formato de entrevista**

1. ¿En que se basan los paquetes turísticos que ofrecen?
2. ¿Cómo visualiza la situación actual del catering en la industria del turismo?
3. ¿Qué clase de productos alimenticios le solicitan con mayor frecuencia?  
Intolerancia a la Lactosa  
Diabéticos  
Deportistas  
Especializada para tercera edad  
Dieta  
Religiosos  
Vegetarianos  
Veganos  
Crudiveganos  
Alergias Alimenticias  
Enfermedades Celiacas  
Sin requerimientos especiales
4. ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha tenido que afrontar con los requerimientos alimenticios especiales?
5. ¿Cómo y porque incurriría a nuestros servicios de catering especializado?
6. ¿Ha trabajado en alguna ocasión con alguna otra empresa de catering especializado?

7. ¿Considera oportuna las facilidades que se le propone con la empresa de catering especializado?
8. Dada las circunstancias de cada cliente, ¿cree oportuna la realización del proyecto?
9. ¿Cómo fomentaría el consumo de los productos ofrecidos en el presente proyecto?

**Anexo 2. Formato de encuesta**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**ENCUESTA PARA LA FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE  
CATERING ESPECIALIZADO PARA TURISTAS**

Edad: \_\_\_\_\_

Género:  M  F

1. Cuándo viaja en un tour, ¿su alimentación corre por cuenta propia o es suministrada por el operador turístico que ofrece el tour?

Medio propio

Operador turístico

2. ¿Alguna vez ha sentido molestias en su salud durante un viaje que se deban a los alimentos o a su forma de prepararlos?

Si

No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Se encuentra a gusto con los alimentos que puede conseguir durante un viaje?

¿Por qué?

- Si
- No
- Indiferente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de alimentos ingiere durante un viaje?

- Snacks
- Frutas
- Alimentos preparados
- Alimentos saludables
- Ninguno
- Otro \_\_\_\_\_

5. Si los operadores turísticos ofrecieran menús especializados para su adecuada alimentación, ¿los escogería y por qué?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipos de menú de alimentación especializada preferiría consumir? (Máximo 2)

- Refrigerio
- Desayuno
- Almuerzo
- Cena

7. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a cancelar por un refrigerio especializado?

- \$2 - \$4
- \$5 - \$7
- \$8 - \$10
- Otro \_\_\_\_\_

8. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a cancelar por un desayuno especializado?

- \$5 - \$10
- \$11 - \$15
- \$16 - \$20
- Otro \_\_\_\_\_

9. ¿Hasta cuándo estaría dispuesto a cancelar por un almuerzo especializado?

- \$7 - \$12
- \$13 - \$18
- \$19 - \$25
- Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Hasta cuándo estaría dispuesto a cancelar por una cena especializada?

- \$7 - \$12
- \$13 - \$18
- \$19 - \$25
- Otro \_\_\_\_\_



**Anexo 3. Ejemplos de formatos de receta estándar.**

| Formato Estándar De Receta   |             |             |                         |                    |           |                    |
|--|-------------|-------------|-------------------------|--------------------|-----------|--------------------|
| <b>Plato: Tortilla Española Sin Huevo</b>  |             |             | <b>N° De Porciones:</b> |                    | 10        |                    |
| <b>Ingredientes</b>  | <b>Cant</b> | <b>Unid</b> | <b>Equivalencia</b>     | <b>Observación</b> | <b>V.</b> | <b>Valor Total</b> |
| Papa   | 1000        | g           |                         |                    |           |                    |
| Cebolla Perla  | 200         | g           |                         |                    |           |                    |
| Harina De Garbanzo   | 250         | g           |                         |                    |           |                    |
| Calabacín  | 200         | g           |                         |                    |           |                    |
| Aceite Vegetal   | 100         | g           |                         |                    |           |                    |
| Sal  | 30          | g           |                         |                    |           |                    |
|  |             |             |                         |                    |           |                    |
|  |             |             |                         |                    |           |                    |
|  |             |             |                         |                    |           |                    |
|  |             |             |                         |                    |           |                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cortar la papa en láminas y la cebolla en juliana. Rehogar la cebolla en aceite hasta que se ablande.</li> <li>2. Cortar el calabacín en láminas y cocinar. Una vez cocinado, hacerlo puré.</li> <li>3. Hidratar la harina de garbanzo hasta obtener una masa fluida. Mezclar con el puré de</li> <li>4. Freír las papas hasta dorar.</li> <li>5. Añadir todos los ingredientes a una sartén. Cocer de ambos lados. Servir.</li> </ol> |             |             |                         |                    |           |                    |

| Formato Estándar De Receta  |      |      |                         |             |    |             |
|---|------|------|-------------------------|-------------|----|-------------|
| <b>Plato:</b> Cordero Con Chimichurri De Menta<br>Acompañado De Puré De Yuca              |      |      | <b>N° De Porciones:</b> |             | 10 |             |
|   |      |      |                         |             |    |             |
| Ingredientes  | Cant | Unid | Equivalencia            | Observación | V. | Valor Total |
| Carne De Cordero  | 1200 | g    |                         |             |    |             |
| Yuca  | 500  | g    |                         |             |    |             |
| Mantequilla   | 100  | g    |                         |             |    |             |
| Menta   | 100  | g    |                         |             |    |             |
| Perejil   | 50   | g    |                         |             |    |             |
| Ajo   | 50   | g    |                         |             |    |             |
| Limón   | 50   | g    |                         |             |    |             |
| Aceite De Aguacate  | 70   | g    |                         |             |    |             |
| Sal   | 30   | g    |                         |             |    |             |
| Pimienta  | 20   | g    |                         |             |    |             |
|   |      |      |                         |             |    |             |
| 1. Picar ajo, menta, perejil. Dejar reposar en aceite de aguacate. Agregar limón. Reposar |      |      |                         |             |    |             |
| 2. Cocinar la yuca y majarla junto con mantequilla para hacer un puré. Reservar.          |      |      |                         |             |    |             |
| 3. Salpimentar el cordero y sellarlo en la parrilla. Terminar la cocción en horno a 180°C |      |      |                         |             |    |             |
| 4. Verificar cocción. Servir.   |      |      |                         |             |    |             |

| Formato Estándar De Receta  |      |      |                  |             |    |             |
|---|------|------|------------------|-------------|----|-------------|
| Plato: Humus Con Apio   |      |      | N° De Porciones: |             | 10 |             |
|   |      |      |                  |             |    |             |
| Ingredientes  | Cant | Unid | Equivalencia     | Observación | V. | Valor Total |
| Apio  | 1400 | g    |                  |             |    |             |
| Garbanzo  | 1000 | g    |                  |             |    |             |
| Ajonjolí  | 150  | g    |                  |             |    |             |
| Ajo   | 100  | g    |                  |             |    |             |
| Limón   | 50   | g    |                  |             |    |             |
| Perejil   | 20   | g    |                  |             |    |             |
| Aceite De Oliva   | 50   | g    |                  |             |    |             |
| Sal   | 30   | g    |                  |             |    |             |
|   |      |      |                  |             |    |             |
|   |      |      |                  |             |    |             |
| 1. Hidratar los garbanzos durante 10 horas. Cocinar y reservar.                       |      |      |                  |             |    |             |
| 2. Procesar semillas de ajonjolí con ajo, limón, aceite de oliva y perejil. Reservar. |      |      |                  |             |    |             |
| 3. Procesar los garbanzos y posteriormente homogeneizar con la pasta de ajonjolí.     |      |      |                  |             |    |             |
| 4. Servir y acompañar con apio.   |      |      |                  |             |    |             |

| Formato Estándar De Receta  |      |      |                         |             |    |             |
|---|------|------|-------------------------|-------------|----|-------------|
| <b>Plato:</b> Pasta Sin Gluten A La Carbonara Sin Lactosa   |      |      | <b>N° De Porciones:</b> |             |    | 10          |
|   |      |      |                         |             |    |             |
| Ingredientes  | Cant | Unid | Equivalencia            | Observación | V. | Valor Total |
| Pasta Sin Gluten  | 1200 | g    |                         |             |    |             |
| Tocino  | 500  | g    |                         |             |    |             |
| Huevo   | 400  | g    |                         |             |    |             |
| Leche De Soya   | 300  | g    |                         |             |    |             |
| Maicena   | 50   | g    |                         |             |    |             |
| Aceite De Oliva   | 300  | g    |                         |             |    |             |
| Sal   | 30   | g    |                         |             |    |             |
| Pimienta  | 20   | g    |                         |             |    |             |
|   |      |      |                         |             |    |             |
|   |      |      |                         |             |    |             |
| 1. Cocinar la pasta sin gluten durante 7 minutos. Reservar.   |      |      |                         |             |    |             |
| 2. Picar el tocino y dejar que se dore en una sartén. Agregar leche de soya y esperar a que rompa a hervor. |      |      |                         |             |    |             |
| 3. Añadir yema de huevo y maicena, separar del fuego y homogeneizar hasta que espese.                       |      |      |                         |             |    |             |
| 4. Añadir la pasta cocida a la sartén con la salsa y mezclar. Servir.                                       |      |      |                         |             |    |             |

| Formato Estándar De Receta   |      |      |                         |             |    |             |
|--|------|------|-------------------------|-------------|----|-------------|
| <b>Plato:</b> Hamburguesa Mixta De Ternera Y Cerdo Con Pimientos                                 |      |      | <b>N° De Porciones:</b> |             | 10 |             |
|  |      |      |                         |             |    |             |
| Ingredientes   | Cant | Unid | Equivalencia            | Observación | V. | Valor Total |
| Carne Molida De Res  | 1000 | g    |                         |             |    |             |
| Carne Molida De Cerdo  | 800  | g    |                         |             |    |             |
| Tocino   | 200  | g    |                         |             |    |             |
| Pimiento Rojo  | 400  | g    |                         |             |    |             |
| Aceite De Oliva  | 100  | g    |                         |             |    |             |
| Sal  | 30   | g    |                         |             |    |             |
| Pimienta   | 20   | g    |                         |             |    |             |
|  |      |      |                         |             |    |             |
|  |      |      |                         |             |    |             |
|  |      |      |                         |             |    |             |
| 1. Formar una pasta de ambas carnes. Separar en porciones de 100 gramos. Salpimentar y reservar. |      |      |                         |             |    |             |
| 2. Procesar los pimientos rojos con aceite de oliva hasta formar una pasta. Salpimentar.         |      |      |                         |             |    |             |
| 3. Albardar las porciones de hamburguesas con tocino y dorar en la parrilla.                     |      |      |                         |             |    |             |
| 4. Precalear el horno a 200°C y terminar la cocción de las hamburguesas.                         |      |      |                         |             |    |             |
| 5. Acompañar la hamburguesa con la salsa de pimientos rojos. Servir.                             |      |      |                         |             |    |             |