



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE
CATERING PARA ALIMENTACIÓN CORPORATIVA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRECTOR:

Eco. Lenín Zúñiga

REALIZADO POR:

Ing. Silvia Gabriela Salinas Torres

Ing. Claudio Germán Cabrera Zúñiga

Cuenca - Ecuador

2009



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE
CATERING PARA ALIMENTACIÓN CORPORATIVA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRECTOR:

Eco. Lenín Zúñiga

REALIZADO POR:

Ing. Silvia Gabriela Salinas Torres

Ing. Claudio Germán Cabrera Zúñiga

Cuenca - Ecuador

2009

A mis hermanas que son mi soporte
en todo instante.

Silvia Salinas T.

A toda mi familia, por su apoyo
incondicional en todo momento

Claudio Cabrera Z..

AGRADECIMIENTOS

Nuestros sinceros agradecimientos al Eco. Lenín Zúñiga por compartir sus grandes conocimientos y su generosa predisposición en el desarrollo de esta tesis y a todo el personal de ELECAUSTRO por el apoyo brindado, quienes han hecho posible la culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Índice de ecuaciones.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del estudio.....	1
1.2. Establecimiento del problema.....	2
1.3. Objetivo general.....	3
1.4. Objetivos específicos.....	3
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL.....	4
2.1. Descripción del negocio, servicio y cliente.....	4
2.1.1. La empresa.....	4
2.1.1.1. La idea del negocio.....	4
2.1.1.2. Descripción de la empresa.....	5
2.1.2. El servicio.....	6
2.1.3. El cliente.....	7
2.2. Marco estratégico.....	7
2.2.1. Misión.....	7
2.2.2. Visión.....	8
2.2.3. Objetivos empresariales.....	8
2.2.4. Valores corporativos.....	8
2.3. Estrategia competitiva.....	9
2.3.1. Formulación de la estrategia.....	9
2.3.2. Factores claves del éxito.....	9
2.4. Análisis y matriz FODA.....	10
2.4.1. Análisis interno.....	10
2.4.1.1. Fortalezas.....	10
2.4.1.2. Debilidades.....	11
2.4.2. Análisis externo.....	11
2.4.2.1. Oportunidades.....	11
2.4.2.2. Amenazas.....	11
2.4.3. Matriz de evaluación de los factores externos.....	12
2.4.4. Matriz de evaluación de los factores internos.....	13
2.5. Análisis cinco fuerzas de Porter.....	15
2.5.1. Ingreso de competidores.....	15
2.5.2. Amenazas de sustitutos.....	16
2.5.3. Poder de negociación de los competidores.....	16
2.5.4. Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.5.5. Rivalidad entre los competidores del sector.....	17
2.6. Conclusión.....	18
CAPITULO III: ANÁLISIS TÉCNICO.....	19
3.1. Localización.....	19
3.2. Tamaño.....	21
3.3. Ingeniería del proyecto.....	21
3.3.1. Equipo principal.....	21

3.3.2. Vehículo.....	24
3.3.3. Personal.....	24
3.3.4. Descripción del proceso.....	25
3.3.5. Distribución de la planta.....	25
3.3.6. Sistema de gestión de calidad y seguridad industrial.....	27
3.4. Análisis del servicio ofrecido.....	28
3.4.1. Almacenamiento de productos.....	28
3.4.2. Componentes del menú.....	28
3.4.3. Beneficios de los consumidores.....	29
3.5. Conclusiones.....	29
CAPITULO IV: INVERSIONES Y COSTOS.....	31
4.1. Inversión Inicial.....	31
4.1.1. Equipo principal.....	31
4.1.2. Vehículo.....	31
4.1.3. Menaje de cocina.....	32
4.1.4. Muebles de oficina.....	32
4.1.5. Computadoras y equipos de oficina.....	32
4.1.6. Constitución de la empresa.....	32
4.2. Costos del producto.....	34
4.2.1. Costos sopas.....	35
4.2.2. Costos ensaladas.....	35
4.2.3. Costos acompañados.....	36
4.2.4. Costos jugos.....	37
4.2.5. Costos postres.....	37
4.3. Conclusiones.....	37
CAPITULO V: ANÁLISIS ECONÓMICO.....	39
5.1. Presupuesto de ingresos.....	39
5.2. Presupuesto de personal.....	42
5.3. Presupuesto de materias primas.....	44
5.4. Presupuesto de otros gastos de operación.....	45
5.4.1. Gastos varios.....	45
5.4.2. Gastos de ventas.....	46
5.4.3. Gastos de servicios básicos y arriendo.....	47
5.5. Capital de trabajo.....	48
5.6. Depreciación de activos fijos y amortización.....	48
5.7. Conclusiones.....	49
CAPITULO VI: EVALUACION FINANCIERA.....	51
6.1. Parámetros básicos.....	51
6.2. Parámetros adicionales.....	51
6.2.1. Política de cobro.....	51
6.2.2. Política de pago.....	51
6.2.3. Inventarios.....	52
6.3. Flujo de beneficios del proyecto.....	52
6.3.1. Inversión.....	52
6.3.2. Necesidades de capital de trabajo.....	52
6.3.3. Flujo operativo.....	52
6.3.4. Valor residual.....	53
6.3.5. Evaluación económica del flujo de beneficios del proyecto.....	53
6.4. Flujo de beneficios del inversionista.....	54
6.4.1. Evaluación financiera del flujo de beneficios del proyecto.....	55
6.5. Composición de capital.....	56
6.6. Punto de equilibrio.....	57

6.7. Conclusiones.....	57
CAPITULO VII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, ESCENARIOS Y RIESGOS.....	59
7.1. Establecimiento de escenarios.....	59
7.1.1. Escenario optimista.....	59
7.1.2. Escenario pesimista.....	60
7.2. Análisis de sensibilidad.....	60
7.2.1. Variaciones del precio de venta.....	61
7.2.2. Variaciones en el capital propio.....	61
7.2.3. Variaciones de la tasa de corte.....	62
7.2.4. Variaciones de la tasa de interés.....	63
7.2.5. Variaciones de la inversión inicial.....	63
7.3. Análisis de riesgos.....	64
7.3.1. Riesgos en la venta.....	64
7.3.2. Riesgos de operación.....	64
7.3.3. Riesgos de cobro de cartera.....	64
7.3.4. Riesgo país.....	65
7.4. Conclusiones.....	65
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
8.1. Conclusiones.....	66
8.2. Recomendaciones.....	66
Anexo 1.....	68
Anexo 2.....	84
Anexo 3.....	88
Anexo 4.....	93
Bibliografía.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Valoración de la idea del negocio	5
Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores externos.....	13
Tabla 2.3. Matriz de evaluación de factores internos.....	15
Tabla 3.1. Equipo principal.....	22
Tabla 3.2. Menaje de cocina.....	23
Tabla 3.3. Muebles y equipos de oficina.....	24
Tabla 4.1. Vehículo.....	32
Tabla 4.2. Constitución de la empresa.....	34
Tabla 4.3. Requerimientos iniciales.....	34
Tabla 4.4. Costo promedio plato de sopa.....	35
Tabla 4.5. Costo promedio plato de ensalada.....	36
Tabla 4.6. Costos promedios de porción de acompañado.....	37
Tabla 4.7. Costo almuerzo.....	38
Tabla 5.1. Ingreso de ventas.....	42
Tabla 5.2. Presupuesto mensual del personal.....	43
Tabla 5.3. Costo de materia prima.....	45
Tabla 5.4. Gasto anual en uniformes del personal	46
Tabla 5.5. Gastos varios mensuales.....	46
Tabla 5.6. Gasto de ventas.....	47
Tabla 5.7. Gastos básicos y arriendo.....	47
Tabla 5.8. Resumen de gastos mensuales.....	47
Tabla 5.9. Capital de Trabajo.....	48
Tabla 5.10. Depreciación y Amortización.....	49
Tabla 6.1. Valor Residual.....	53
Tabla 6.2. Tabla de Amortización.....	55
Tabla 6.3. Tasa de corte del inversionista.....	55
Tabla 6.4. Participaciones de Capital.....	57
Tabla 6.5. Resumen de indicadores.....	58
Tabla 7.1. Variaciones en el precio de venta.....	61
Tabla 7.2. Variaciones del capital propio.....	62
Tabla 7.3. Variaciones en la tasa de corte	62
Tabla 7.4. Variaciones en la tasa de interés.....	63
Tabla 7.5. Variaciones en la inversión inicial.....	64
 Anexo 1	
Tabla 1.a. Costo de Equipo Principal.....	68
Tabla 1.b. Menaje de Cocina.....	69
Tabla 1.c. Mubles de Oficina.....	70
Tabla 1.d. Computadoras y Equipos de Oficina.....	70
Tabla 1.e. Costo promedio de elementos principales para un plato de sopa.....	71
Tabla 1.f. Costo promedio de elementos de refrito para un plato de sopa.....	73
Tabla 1.g. Costo promedio de elementos de los complementos para un plato de sopa...	74
Tabla 1.h. Costo promedio de elementos principales para un plato de ensalada.....	75
Tabla 1.i. Costo promedio de aderezos y refritos para un plato de ensalada.....	77
Tabla 1.j. Costo promedio de elementos principales para una porción de acompañado.	78
Tabla 1.k. Costo de refritos y salsas para una porción de acompañado.....	81
Tabla 1.l. Costo promedio de elementos para un vaso de jugo.....	82
Tabla 1.m. Costo promedio de elementos para un plato de postre.....	83

Anexo 2

Tabla 2.a. Número de trabajadores por empresa.....	84
Tabla 2.b. Presupuesto mensual de personal.....	85
Tabla 2.c. Índice de Precios al Consumidor por Divisiones de Consumo: Restaurantes y Hoteles, Cuenca.....	86
Tabla 2.d. Capital de trabajo.....	87

Anexo 3

Tabla 3.a. Proyección de Gastos mensual.....	88
Tabla 3.b. Proyección de Gastos anuales.....	89
Tabla 3.c. Flujo de beneficios.....	90
Tabla 3.d. Punto de equilibrio mensual.....	92
Tabla 3.e. Punto de equilibrio anual.....	92

Anexo 4

Tabla 4.a. Flujo de beneficios, escenario optimista.....	93
Tabla 4.b. Flujo de beneficios, escenario pesimista.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Ubicación de empresas e industrias de Cuenca.....	20
Figura 3.2. Diagrama de proceso.....	26
Figura 3.3. Distribución parte operativa.....	25
Figura 3.4. Distribución parte administrativa.....	27
Figura 4.1. Constitución de la empresa.....	33
Figura 5.1. Frecuencia del número de trabajadores.....	40

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 5.1. Tamaño de la muestra.....	39
---	----

RESUMEN

La situación económica mundial, obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, por lo que es importante que cuenten con un recurso humano capaz, motivado y saludable para alcanzar la eficiencia productiva. En este sentido, el servicio de alimentación del personal durante las jornadas de trabajo en los días laborables ha tomado gran importancia, considerando que con el crecimiento de las ciudades, las distancias se hacen cada vez más grandes impidiendo que los trabajadores regresen a sus hogares a la hora del almuerzo, debiendo satisfacer sus necesidades alimenticias en pequeños restaurants, que no cumplen con exigencias nutricionales e higiénicas básicas, a pesar de que tienen una gran cantidad de clientes. Son estas las razones que han motivado a analizar la factibilidad técnica y económica de la implementación de un negocio de catering corporativo.

El desarrollo del presente estudio comienza con el análisis del negocio, el cliente al que estará dirigido y el servicio que se ofrecerá, para posteriormente realizar el análisis técnico del negocio relacionado con el equipo principal, menaje de cocina, vehículo, equipos y muebles de oficina.

Una vez realizado el análisis técnico se determina el monto de la inversión inicial, el costo de personal y depreciación, así como el costo de producción y precio de venta de cada almuerzo.

El estudio finaliza con la evaluación económica y financiera, desde el punto de vista del inversionista, considerando los flujo de proyecto (ingresos y costos), además se realiza una análisis de sensibilidad, los cuales han demostrado la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The global economic situation is forcing companies to become increasingly competitive, so it is important that they have a human resource capable, motivated and healthy to achieve productive efficiency. In this sense, food service during working hours on weekdays has taken great importance, considering that as cities grow, so are the distances, avoiding workers to return to home for lunch; however, in order to meet their nutritional needs they go to small restaurants, that do not meet basic nutritional requirements, despite having a large number of clients. These are the reasons for analyzing the technical and economic feasibility to implement a corporate catering business.

The development of this study begins with an analysis of the business, the customer that will be addressed and the service to be offered, and later perform the technical analysis of business related to the main equipment, kitchen equipment, vehicle, equipment and office furniture.

Once the technical analysis is made, it is possible to obtain the amount of initial investment, personnel costs and depreciation, as well as the production cost and selling price of each lunch.

The study ends with the project's economic and financial evaluation from the investor's point of view, considering the project's flows (income and cost) and also making a sensitivity analysis, from which it has been demonstrated the project's feasibility.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La situación económica actual y la globalización mundial exigen que las empresas sean cada vez más eficientes y competitivas en todos sus procesos, tanto productivos como administrativos, dentro de los cuales el recurso humano es considerado un factor de vital importancia para la ejecución de las operaciones. Hoy por hoy tener un personal capacitado, motivado y saludable contribuye al incremento de la productividad de las empresas y por lo tanto su competitividad en el mercado.

Además, el desempeño, la calidad y cumplimiento satisfactorio de los trabajos asignados dependen no solo de las capacidades intelectuales de los individuos, sino de su estado nutricional, fisiológico y psicosocial; razón por la cual, las empresas se han visto preocupadas en analizar y solventar varios problemas que pueden afectar el rendimiento de sus colaboradores, entre los que se destaca “la alimentación”.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo OIT (agencia especializada de la ONU y fundada en 1919): *“la mala alimentación en el trabajo causa pérdidas de hasta el 20% de la productividad ya sea debido a problemas de desnutrición o al exceso de peso. Los programas de alimentación deficiente están relacionados con la moral, la seguridad, la productividad y la salud a largo plazo de los trabajadores y sus países”*¹.

En este contexto se ha visto la necesidad de analizar la factibilidad de una empresa de Catering (cuando se menciona este término, nos referiremos al servicio de restaurante que se presta a empresas e instituciones) que brinde servicios que cumplan con altos niveles de seguridad alimentaria, y que a su vez permita solucionar los problemas de la alimentación corporativa en las empresas e instituciones ubicadas en la ciudad de Cuenca, razones por las cuales se desarrollará este proyecto en la presente tesis.

1) “LA ALIMENTACIÓN EN EL TRABAJO”, ISBN 92-2-11715-2, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra 2005

Actualmente los negocios que satisfacen las necesidades alimentarias del personal empresarial tienen una alta cantidad de usuarios, a pesar de que la alimentación en los negocios locales no se caracteriza por la calidad de sus productos, los valores nutricionales o las exigencias de los trabajos que las personas desarrollan; sino debido a que los comensales no pueden retornar a sus domicilios por el corto tiempo que disponen para el lunch o almuerzo. Además, cuando las empresas ofrecen el servicio de comedores empresariales o industriales los menús son rutinarios, poco variados y con alternativas poco saludables.

El servicio ofrecido a analizarse en la presente tesis examina la posibilidad de proveer el servicio de catering que en primer lugar investigue los hábitos alimenticios en el lugar del trabajo, y luego ofrezca alternativas para mejorar las deficiencias observadas, cumpliendo siempre con estándares de Seguridad Alimentaria Nacional e Internacional, que disponga de una amplia y variada gama de menús adecuados a la zona, y que a su vez aporten a una buena nutrición que favorezca a mejorar el rendimiento del personal y que permita a la empresa obtener beneficios integrales al disminuir: la tasa de ausentismo, accidentes relacionados con la alimentación y permisos médicos por enfermedades como: hipertensión, diabetes, enfermedades cardiovasculares o gastrointestinales.

1.2. ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA.

Una vez identificadas las necesidades que se desean satisfacer con el servicio que se pretende ofrecer, es necesario saber si el negocio es factible o no, tanto desde el punto de vista técnico, de inversión, económico y financiero; valorando cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de la conveniencia de llevar a cabo o no el proyecto de negocio, para que en función de los resultados del estudio se pueda tomar la decisión definitiva de inversión y ejecución.

1.3. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo principal de esta tesis es el análisis técnico, de inversión, económico y financiero que determinen la viabilidad de la puesta en marcha de un negocio de catering para alimentación corporativa; para lo cual, se analizará y cuantificará las variables más relevantes y se determinará los aspectos que más inciden en el proyecto.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar la descripción del negocio, los clientes y el servicio que se va a entregar; así como la caracterización de la empresa.
- Efectuar el análisis técnico del producto y su plan de producción.
- Realizar las proyecciones del plan de ventas y costos del producto.
- Analizar la inversión para determinar los recursos necesarios para llevar a cabo la idea del negocio, estableciendo un plan de presupuestos y gastos.
- Realizar un análisis de los costos de los recursos requeridos para efectuar el proyecto.
- Evaluar el proyecto del negocio a través de los indicadores valor actual neto y tasa interna de retorno, riesgos y escenarios propuestos, para finalmente establecer el escenario del proyecto más viable.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN GENERAL

2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, SERVICIO Y CLIENTE

2.1.1. La Empresa

2.1.1.1. La Idea del Negocio:

La idea surge porque con el desarrollo de las ciudades crecen las distancias en ellas y se hace cada vez más difícil que las personas regresen a sus hogares para la hora del almuerzo, esto conlleva a un crecimiento en el mercado de la alimentación corporativa. Cuando el personal de las empresas e instituciones satisfacen sus necesidades alimentarias lo hacen en locales de comida que a pesar de tener una alta cantidad de usuarios ofrecen un servicio con poca calidad en los productos, sin valores nutricionales y de kilocalorías (alimentos con cantidad de calorías que no consideran la necesidad diaria energética de las personas).

La cantidad alta de comensales que tienen estos pequeños locales de comida se debe a que los trabajadores no pueden retornar a sus domicilios por el corto tiempo que disponen para el lunch o almuerzo. Además, por visitas realizadas a empresas locales, se puede concluir que cuando las mismas ofrecen el servicio de comedores empresariales, los menús son repetitivos, poco variados y con alternativas poco saludables.

En este contexto se ha visto la necesidad de analizar la factibilidad del desarrollo de una empresa de Catering (cuando se menciona este término, se refiere al servicio de preparación de alimentos que se brinda a empresas e instituciones) que satisfaga soluciones de alimentación corporativa, con servicios que cumplan con altos niveles nutritivos y de seguridad alimentaria,

y que a su vez permitan solucionar los problemas de alimentación en las empresas ubicadas en la ciudad de Cuenca.

Para hacer la valoración inicial se toma como guía los criterios expuestos en la referencia 2, en donde se establecen un listado de características a ser valoradas con puntajes comprendidos entre 1 (mínimo) y 10 (máximo), aunque el resultado no implica garantía de factibilidad del proyecto, solo constituye una herramienta que orienta si la idea es o no viable. Para el proyecto se ha considerado como principales características y puntajes los indicados en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Valoración de la idea del negocio²

CARACTERÍSTICA	VALORACIÓN
Necesidad del mercado	8/10
Necesidad de experiencia en el negocio	6/10
Nivel de riesgo	6/10
Necesidad de ventajas competitivas	5/10
Posibilidad de obtener beneficios	7/10
Tiempo para implementar la idea	7/10
Costo de inversión	5/10
TOTAL:	44 /70

Fuente: Autores de tesis

El total obtenido en la valoración inicial es de 44 puntos del total de 70 puntos, que corresponde al 62,86%, superando la mitad de la valoración; que a nuestro criterio, es indicativo de que la idea es viable, por lo que el siguiente paso es realizar el diagnóstico profundo del proyecto para determinar la factibilidad del mismo.

2.1.1.2. Descripción de la Empresa

La empresa que se intenta establecer es nueva y será formada si la viabilidad financiera del negocio de catering corporativo resulta conveniente; esta empresa que será denominada “La Maison” estará clasificada en la industria de alimentos y específicamente estará dedicada a la alimentación corporativa, encontrándose situada en la ciudad de Cuenca.

5
2) “Diseño y Viabilidad de un Negocio Mayorista de Alimentación en Posadas”, Argentina 2007, Aguirre Fernando – Bonafoux Evelin,

2.1.2. El Servicio

El servicio de catering que se entregará será de alimentación corporativa en empresas e instituciones, tanto para el personal operativo cuanto para el Staff (técnicos y administrativos), estará compuesto por una amplia gama de menús ecuatorianos conocidos que serán incorporados de acuerdo a sus valores nutritivos y de kilocalorías de manera que sean adecuados para la buena nutrición y mejoren el rendimiento del personal, cumpliendo con los estándares de Seguridad Alimentaria. Las características principales del servicio ofrecido son:

- Los menús ofrecidos serán previamente aprobados por los clientes y tendrán un reporte de kilocalorías por cada menú presentado.
- Establecer políticas de comunicación y contacto permanente con el cliente, y fomentar continuamente el aprendizaje sobre hábitos alimenticios apropiados.
- Dar tratamiento inmediato y oportuno a las no conformidades, las mismas que serán entregadas al cliente con sus respectivos planes de acción.

Además de estas características el servicio ofrecido contará con un estricto control de calidad, que cumplirá las siguientes características:

- Análisis microbiológico de los alimentos que se sirven al cliente con una frecuencia determinada.
- Análisis del agua usada en el catering.
- Muestreo diario de alimentos servidos al cliente (Plato Piloto).
- Uso de químicos y desinfectantes.
- Grado alimenticio aprobado por las entidades pertinentes.
- Orden y limpieza antes, durante y después de los procesos productivos.
- Control permanente de fechas de expiración de todos los productos e insumos alimenticios.
- Los alimentos que serán brindados serán entregados por proveedores calificados.

2.1.3. El Cliente

Para identificar al cliente objetivo se va a determinar un perfil con sus principales características, como se indican a continuación:

- El cliente al cual se dirige el servicio debe pertenecer a una empresa.
- Para que pueda ofrecerse un servicio de alimentación es necesario que los trabajadores laboren en una sola jornada o en turnos, ya que si estos laboran en doble jornada disponen de tiempo suficiente para retornar a sus hogares y por lo tanto no sería necesario ofrecer el servicio de catering corporativo.
- Para que pueda llevarse a cabo el servicio de catering es indispensable que las empresas dispongan de un comedor o un área para la alimentación de los comensales.
- Es indispensable que el cliente potencial se encuentre ubicado y labore en la ciudad de Cuenca.
- La empresa debe estar interesada en adquirir productos de calidad y que cumplan con estándares establecidos.
- También deben estar interesados en fomentar en su empresa los buenos hábitos alimenticios.
- Saber que la empresa puede obtener beneficios integrales al tener al personal saludable y bien alimentado.

2.2. MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico de “La Maison” está constituido por los siguientes elementos:

2.2.1. Misión

Proporcionar soluciones en alimentación corporativa a empresas; nuestro éxito está basado en facilitar un servicio con altos valores nutritivos, cumpliendo siempre con estándares de Seguridad Alimentaria e Higiene y alcanzando la satisfacción del cliente a través de su personal altamente calificado.

2.2.2. Visión

Estar entre los cinco primeros líderes del mercado de catering para alimentación corporativa de la ciudad de Cuenca en el cuarto año de funcionamiento, ofreciendo siempre un servicio con seguridad, calidad y garantía que permita obtener beneficios integrales para las empresas e instituciones.

2.2.3. Objetivos Empresariales

- Ofrecer productos que estén acorde con las necesidades alimentarias de sus comensales.
- Cumplir con normas de seguridad e higiene necesarias para este tipo de negocio.
- Ofrecer productos de calidad con precios competitivos.
- Lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Comenzar el negocio de catering con un 4,5% del porcentaje del mercado meta.

2.2.4. Valores Corporativos

Los valores que se indican a continuación representan las principales características que se requieren para el personal que va a laborar dentro de la empresa.

Personales:

- Honestidad
- Respeto
- Disciplina
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad

De trabajo:

- Cultura de Servicio
- Cultura de Calidad

- Eficiencia
- Credibilidad
- Cumplimiento

2.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

2.3.1. Formulación de la Estrategia

Las tres variables más importantes en la estrategia elegida son:

- Productos con calidad que fomenten buenos hábitos alimenticios a través de una cultura de alimentación más saludable.
- Ofrecer menús apropiados para lo cual se contará con el servicio de un profesional en la nutrición para planear la alimentación de sus clientes, de manera que los menús sean dinámicos evitando que sean repetitivos y poco variados.
- Ofrecer beneficios adicionales a la empresa y a los comensales al que se dirigirá el servicio de catering.

2.3.2. Factores Claves del Éxito

Otra manera para determinar la estrategia del negocio es a través de los factores claves de éxito (FCE); en esta tesis se ha determinado estos factores para dar a conocer el enfoque que se le pretende dar a la empresa para obtener la posición deseada en el mercado.

Los principales factores de éxitos que se han podido identificar y que están dirigidos en la misma línea que la estrategia corporativa son:

- Calidad de sus Productos: La calidad de los productos que ofrece “La Maison” es el resultado de una mezcla de procesos que integra: productos orgánicos y de calidad, adecuados planes de alimentación que se actualizan constantemente, un personal altamente calificado y procesos realizados con seguridad e higiene.

- Buenos Hábitos Alimenticios y Valores Nutricionales: Una de las principales preocupaciones de la empresa es ofrecer productos con altos valores nutricionales y de kilocalorías, que consideren las exigencias de los trabajos que las personas desarrollan, ofreciendo menús variados y saludables.
- Servicio al Cliente: Para la empresa es importante que su personal desarrolle en su ambiente de trabajo una cultura del servicio al cliente.
- Educar a los comensales: Promover una cultura de buena alimentación y lograr que los comensales adopten buenos hábitos alimenticios dentro y fuera de su lugar de trabajo.

2.4. ANÁLISIS Y MATRIZ FODA

Se ha procedido a utilizar esta herramienta con el fin de realizar una evaluación de la empresa y su entorno para obtener una visión más completa del negocio de catering corporativo.

2.4.1. Análisis Interno

2.4.1.1. Fortalezas:

- Personal calificado con experiencia en el negocio que se encargarán de su administración.
- Cumplimiento y mantenimiento de estándares de inocuidad.
- Entrenamiento técnico permanente para su personal.
- Análisis continuo de los alimentos en laboratorios acreditados.
- Muestreo diario de la calidad de los alimentos.
- Amplia variedad en los menús.
- Cultura de servicio al cliente en el personal.
- Conocimiento en manejo de sistemas de gestión.
- Productos con valores nutricionales.

2.4.1.2. Debilidades

- Falta de publicidad al tratarse de una empresa nueva.
- Dificultad al implementar un precio competitivo.
- Dificultad en el transporte de alimentos.
- Ausencia de profesionales en el área de los alimentos.
- El proceso de almacenaje de alimentos es difícil y requiere experiencia.
- Escaso poder de negociación con clientes y proveedores.
- Falta de alianzas con proveedores.

2.4.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.4.2.1. Oportunidades

- El segmento de mercado al que se va a dirigir la empresa actualmente se encuentra insatisfecho.
- El crecimiento industrial que se ha venido dando, con una variación porcentual anual para servicios de suministros de comidas por contrato de acuerdo a lo indicado por el INEC, en su publicación INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR DIC/08, es de 12.19%, siendo el indicador general para diciembre de 2008 de 113.33.
- Existen comedores en las industrias que actualmente no están siendo utilizados para la alimentación de su personal.
- La entrega de los productos semielaborados por parte de los proveedores.
- Escasa competencia local en el sector de catering corporativo.
- Incremento de tendencias de alimentación más saludables.
- Escasas barreras de entradas.

2.4.2.2. Amenazas

- Incrementos permanentes de precios e insumos.
- Ofertas de servicios de catering externos a la provincia.
- Incremento de servicios informales de alimentos y viandas.
- Políticas de gobierno variables.
- Aumentos del índice de pobreza en el país.

2.4.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Con esta matriz lo que se pretende es evaluar la información que se ha obtenido como resultado del análisis externo (oportunidades y amenazas) que se realizó en el apartado anterior. Para este análisis se han asumido unos pesos relativos a cada característica con valores entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) para indicar la importancia que tiene cada uno de ellos, la suma de todos los pesos asignados debe ser 1.0.

Además, se asignará una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores de éxito y obtener una calificación ponderada de todos los factores.

Los valores de los pesos han sido asignados de acuerdo a la importancia que las oportunidades o amenazas tienen en la industria de la alimentación corporativa, de manera que, el valor más alto para la oportunidades es de 0.18 para “la existencia de comedores de la industria que no están siendo utilizados para la alimentación del personal”; mientras que, el valor más alto para las amenazas es de 0.1 para el “incremento permanente de precios e insumos” y para el “incremento de servicios informales de alimentos y viandas”.

Las calificaciones han sido asignadas de acuerdo a la importancia que tienen para la existencia y desarrollo de la empresa, de manera que, el valor más alto asignado para las oportunidades es de 4 para el “segmento de mercado insatisfecho” y para las amenazas es de 3 para “oferta de servicio externos a la provincia” e “incremento de servicios informales de alimentos y viandas”, como se indica en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
El segmento de mercado al que se va a dirigir la empresa actualmente se encuentra insatisfecho	0.25	4	1.00
El crecimiento industrial que hasta la actualidad se ha venido dando	0.03	2	0.06
Existen comedores en las industrias que actualmente no están siendo utilizados para la alimentación de su personal.	0.18	3	0.54
La entrega de los productos semielaborados por parte de los proveedores	0.1	3	0.30
Escasa competencia local en el sector de catering corporativo	0.05	2	0.10
Incremento de tendencias de alimentación más saludables	0.09	3	0.27
Pocas barreras de entradas	0.02	1	0.02
AMENAZAS:			
Incrementos permanentes de precios e insumos	0.1	2	0.20
Ofertas de servicios de catering externos a la provincia	0.04	3	0.12
Incremento de servicios informales de alimentos y viandas	0.1	3	0.30
Políticas cambiantes del país	0.02	1	0.02
Aumentos del índice de pobreza en el país	0.02	1	0.02
TOTAL:	1.00		2.95

calificación: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior a la media, 2 = respuesta media y 1 = respuesta mala

Fuente: Autores de tesis

El total de la calificación ponderada es de 2.95, siendo 4.00 el valor obtenido para la máxima calificación de todas las características evaluadas.

Este valor supera la media que a nuestro criterio es un indicativo de que las estrategias que se adoptarán estarán encaminadas a aprovechar las oportunidades y a convertir las amenazas en nuevas oportunidades.

2.4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite resumir las fortalezas y debilidades de las principales áreas del negocio y se construye de manera similar que la matriz EFE; la matriz se presenta en la tabla 2.3.

Al igual que en la matriz de evaluación de factores externos, los valores de los pesos han sido asignados de acuerdo a la importancia que las fortalezas o debilidades tienen en la industria de la alimentación corporativa, de manera que, el valor más alto para la fortalezas es de 0.11 para “la amplia variedad de menús”; mientras que, el valor más alto para las debilidades es de 0.07 para la “ausencia de profesionales en el área de los alimentos”.

De igual manera, las calificaciones han sido asignadas de acuerdo a la importancia que tienen para la existencia y desarrollo de la empresa, de manera que, el valor más alto asignado para las oportunidades es de 4 para la “amplia variedad de menús”, “cultura de servicio al cliente en el personal” y “productos con valores nutricionales”, y para las amenazas es de 3 para “falta de publicidad al tratarse de una empresa nueva” y “ausencia de profesionales en el área de los alimentos”, como se indica en la tabla 2.3.

El total de la calificación ponderada es de 2.41, siendo 4.00 el valor obtenido para la máxima calificación de todas las características evaluadas.

Este valor supera la media que a nuestro criterio es un indicativo de que la posición estratégica estará dirigida a disminuir las debilidades y convertirlas en fortalezas que contribuyan al fortalecimiento interno del negocio.

Tabla 2.3. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORALEZAS			
Personal calificado con experiencia en el negocio que se encargarán de la administración del negocio	0.09	3	0.27
Cumplimiento y mantenimiento de estándares de inocuidad	0.06	3	0.18
Entrenamiento técnico permanente para su personal	0.04	2	0.08
Análisis continuo de los alimentos en laboratorios acreditados	0.07	3	0.21
Muestreo diario de la calidad de los alimentos	0.05	2	0.10
Amplia variedad en los menús	0.11	4	0.44
Cultura de servicio al cliente en el personal	0.08	4	0.32
Conocimiento en manejo de sistemas de gestión	0.05	2	0.10
Productos con valores nutricionales	0.1	4	0.40
DEBILIDADES			
Falta de publicidad al tratarse de una empresa nueva	0.04	3	0.12
Dificultar al implementar un precio competitivo	0.05	2	0.10
Dificultad en el transporte de alimentos al tratarse de un proceso delicado	0.05	2	0.10
Ausencia de profesionales en el área de los alimentos	0.07	3	0.21
El proceso de almacenaje de alimentos es difícil y requiere mucha experiencia	0.05	2	0.10
Escaso poder de negociación con clientes y proveedores	0.05	2	0.10
Falta de alianzas con proveedores	0.04	2	0.08
TOTAL:	1.00		2.41

calificación: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior a la media,
2 = respuesta media y 1 = respuesta mala

Fuente: Autores de tesis

2.5. ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.5.1. Ingreso de Competidores

Al tratarse de un sector en crecimiento y en donde no está cubierto totalmente las necesidades de los clientes potenciales el riesgo de entrada de nuevos competidores es alta, esto se debe también a que las barreras de entrada son bajas con requisitos de capital medianos; sin embargo, se debe considerar

que la situación económica actual del país es difícil y por lo tanto los préstamos son escasos, con intereses altos y varias exigencias.

2.5.2. Amenaza de Sustitutos

Actualmente las necesidades de alimentación corporativa son satisfechas por restaurantes y pequeños negocios que como se ha mencionado tienen una alta cantidad de usuarios a pesar de que los productos y servicios carecen de calidad, inocuidad, entre otros; sin embargo, estos negocios son los principales sustitutos de las empresas de catering corporativo en la ciudad de Cuenca. Otros sustitutos son los locales de comida rápida en especial los que tienen servicio a domicilio.

En general el impacto de los sustitutos es alto, sobre todo porque al no tener una mejor alternativa para la alimentación, los trabajadores de las empresas tienen que acudir a estos lugares porque no pueden retornar a sus domicilios por el corto tiempo que disponen.

2.5.3. Poder de Negociación de los Compradores

El segmento al que estará dirigido el servicio ofrecido es a los trabajadores de las principales empresas de la ciudad de Cuenca. Al considerar al cliente potencial como una empresa se puede deducir que cuentan con un importante poder de negociación ya que los volúmenes de compra estarán acorde a la cantidad de trabajadores que tengan.

2.5.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Existen varios proveedores de productos alimenticios en la ciudad de Cuenca que pueden cubrir las necesidades de las empresas de catering; entre algunos calificados con los que se puede contar son:

- Pronaca
- Panesa
- Industrias Ales
- Spartan del Ecuador
- Proveedores de Vegetales como Camari

- Nestle
- Pepsi Cola
- Nutrileche
- Indaves
- La italiana
- ILE
- Kimberly clark
- Grupo Familia
- Dipor
- Plastilit S.A.
- Confecciones J.B.

Como se puede observar existe una gran cantidad de proveedores por lo que la competencia entre ellos es alta disminuyendo su poder de negociación. Pero además de los calificados existen proveedores potenciales que ofrecen productos alimenticios cultivados ecológicamente que cubren las nuevas exigencias de consumir productos sanos. Un punto adicional que hay que considerar es que no existe un contrato de exclusividad con los proveedores por lo que no se garantiza que en un futuro los proveedores no negocien con potenciales competidores.

2.5.5. Rivalidad entre los Competidores del Sector

Como se ha mencionado en párrafos anteriores la rivalidad en el sector es alta cuando se refiere a los pequeños locales que actualmente satisfacen las necesidades de alimentación empresarial, pero es baja cuando se refiere a empresas de catering corporativo; sin embargo existe la posibilidad de la presencia de competidores que no son locales y que pueden ver un mercado potencialmente atractivo en la ciudad de Cuenca; en tal caso la rivalidad del sector podría comenzar a crecer.

En cuanto se refiere a los pequeños locales, estos no tienen suficiente poder de negociación como para competir con una empresa de catering corporativo, a pesar de la cantidad de comensales. Aunque existe la posibilidad de

alianzas estratégicas entre ellos, no tienen la experiencia necesaria, ni cumplen con las exigencias que se requiere en las empresas de catering.

2.6. CONCLUSIÓN

De acuerdo a los análisis realizados en este capítulo se puede concluir que este es el momento adecuado para emprender el negocio de catering corporativo, porque aunque existe competencia, esta es informal y está formada en su mayor parte por servicios pequeños de viandas que no posee el mismo concepto de negocio que se pretende en este proyecto que está dirigido a las buenas prácticas alimenticias.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS TÉCNICO

El objetivo principal de este capítulo es establecer las condiciones necesarias para poner en marcha el negocio de catering corporativo; estas son:

- Sugerir una ubicación para el local, considerando el segmento al cual se pretende dirigir el negocio.
- Determinar el equipo principal para que el negocio pueda operar de manera continua.
- Establecer las necesidades de personal, tanto administrativo como de operación para poner en marcha el negocio.
- Establecer el tamaño que debe tener el local.

3.1. LOCALIZACIÓN

En el capítulo II se indicó que los servicios de catering corporativo estarán dirigidos a las empresas de la ciudad de Cuenca; esto implica que para la elección de la ubicación del local se debe realizar las siguientes consideraciones:

1. El lunch o almuerzo será preparado en la empresa, para lo cual se adecuará un área que servirá como cocina.
2. El lunch o almuerzo será preparado en el local del negocio de catering y transportada adecuadamente a las empresas.
3. En los dos casos anteriores las empresas deberán disponer de un área apropiada para comedor, con capacidad suficiente para sus comensales.

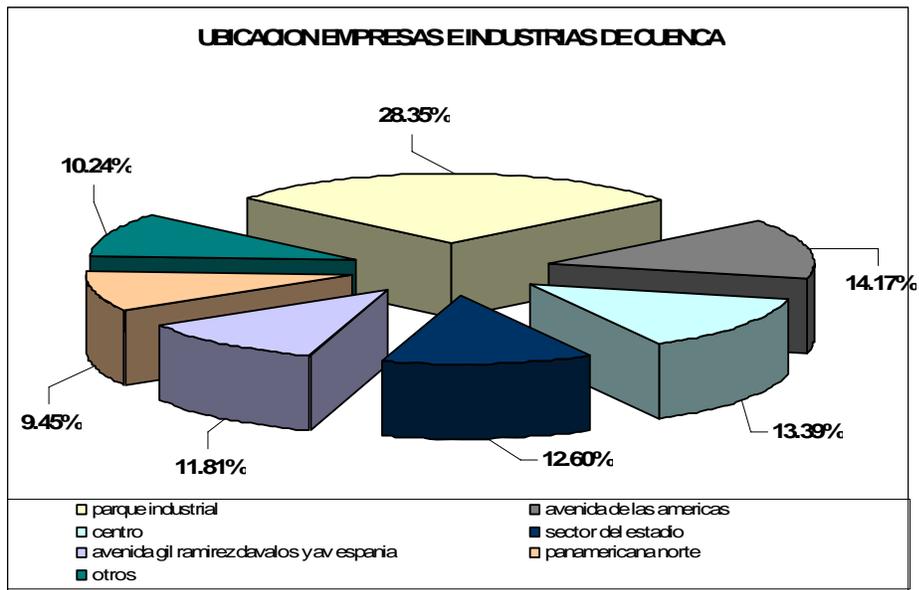
Con estas consideraciones es necesario establecer la primera interrogación: *¿los proveedores están concentrados en un área específica?*, esta pregunta se realiza porque se debe considerar la distancia del negocio a los

proveedores, ya que el transporte de varios de los productos necesitan refrigeración.

Para responder esta pregunta se parte de la lista inicial de proveedores establecida en el capítulo II, sección 2.5.4.; la ubicación de estas empresas indica que no están concentradas en un área específica de la ciudad, sino distribuidas; por lo que, en la elección del lugar no se considerará la ubicación de los proveedores.

La segunda interrogación es: *¿las empresas de la ciudad de Cuenca consideradas como clientes potenciales están concentradas en un área específica?*; para contestar esta pregunta se han seleccionado a 127 empresas que se encuentran afiliadas a la Cámara de Industrias de Cuenca y se han agrupado de acuerdo a su ubicación, como se indica en la figura 3.1.

Figura 3.1. Ubicación de empresas de Cuenca



Fuente: Autores de tesis

En esta figura se puede observar que el 28,35% (36) del total de las empresas consideradas, se encuentran ubicadas en el sector denominado Parque Industrial, el 14,17% (18) se localizan en la Avenida de las Américas y el 13,39% (17) están establecidas en el Centro de la Ciudad de Cuenca. Para disminuir tiempos de transporte del lunch o almuerzo, el local debería estar

ubicado próximo a la mayor cantidad de empresas, por lo que un potencial lugar se ha considerado al “Parque Industrial”.

¿Tiene este sector acceso a vías principales de la ciudad?; el sector se encuentra ubicado en el área norte de la ciudad y tiene acceso a una vía principal (Avenida de las Américas) y a dos vías de ingreso a la ciudad (Panamericana Norte y Autopista), a través de las cuales se pueden tener acceso a vías secundarias de la ciudad, por lo que se considera a este lugar como el más apto para la localización del negocio de catering corporativo.

3.2. TAMAÑO.

El área del local ha sido establecida considerando los espacios mínimos requeridos para la implementación del equipamiento principal, para las oficinas y área para la operación normal de los empleados; además, se han considerado áreas suficientes para el estacionamiento del camión de transporte de alimentos y para la bodega. Por estas razones se ha considerado que el área del local en el inicio de la operación, será conveniente que tenga un área aproximada de 200 m²

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO.

3.3.1. Equipo Principal

El equipamiento necesario para poner en marcha el negocio de catering corporativo se presenta en las tablas 3.1. y 3.2. En la tabla 3.1. se detalla el equipo principal y en la tabla 3.2. el menaje de cocina que incluye todos los utensilios auxiliares para la elaboración de los alimentos; en resumen se han considerado los siguientes activos:

- Ollas e implementos de cocina de acero inoxidable.
- Vajilla de cerámica.
- Vasos de cristal de al menos 250 ml de capacidad.
- Cubiertos metálicos: cucharas soperas, cuchillos tenedores, cucharas de café.

Tabla 3.1. Equipo principal

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS
1	Cocina industrial	con pedestal, 4 quemadores, acero inoxidable
1	Horno	acero inoxidable
1	Plancha para asado	71 x 40 cm, acero inoxidable
1	Campana de ventilación	3 x 2 m, acero inoxidable
1	Extractor de olores	30 cm, acero inoxidable
1	Línea caliente	4 servicios, con mueble, acero inoxidable
1	Hidrolavadora	
1	Fosas de lavado	3 pozos, con falda, acero inoxidable
1	Refrigeradora horizontal	89x188x175 cm (ancho, largo y alto).
1	Congeladora horizontal	89x188x175 cm (ancho, largo y alto).
1	Molino de carne	200 kg, acero inoxidable
1	Licuada industrial	15 litros, acero inoxidable, 3.500 rpm
1	Peladora de papas	22 libras, acero inoxidable
1	Picadora de papas	cuadros pequeños, acero inoxidable
4	Bandejas de acero inoxidable (grande)	1 x 1, acero inoxidable
4	Tapa bandeja grande	acero inoxidable
4	Bandejas de acero inoxidable (pequeña)	1/2, acero inoxidable
4	Tapa bandeja pequeña	acero inoxidable
1	Sellador de bandejas	a gas, acero inoxidable
1	Selladora de fundas	acero inoxidable
3	Mesas de acero inoxidable	0,60 x 2 x 0,90 m, acero inoxidable
2	Extintores	extintor CO de 10 libras
5	Cilindros de gas	45 kg

Fuente: Autores de tesis

Tabla 3.2: Menaje de cocina

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS
4	Ollas grandes	marca tra, con tapa y asas
2	Ollas medianas	marca tra, con tapa y asas
2	Ollas pequeñas	acero inoxidable, con tapa 28x24 cm
1	Caldero	44 cm
2	Sartén	marca tra sartén profesional negro
1	Paila	industrial
3	Recipientes	marca tra, 7 litros
3	Pozuelos	acero inoxidable, 2 piezas
2	Cucharones grandes	marca tra-cacillo sopa florencia
2	Cucharón pequeño	marca tra-cacillo salsa florencia
4	Cuchillos chef	grado alimenticio
2	Cuchareta	marca tra
2	Espumadera	marca tra
2	Espátula	marca tra
2	Pinza	marca tra, universal
2	Diablo, acero inoxidable	marca tra trinchante
1	Chaira (afilador de cuchillos)	marca tra chaira estriada 8 "
1	Batidor manual	marca tra
1	Abrelatas	marca tra
1	Majador de papas	marca tra, puretera
2	Tablas de picar	1 x 0,40 metros, grado alimenticio
2	Colador	acero inoxidable, 20 cm
2	Rallador	marca tra
2	salero/pimentero	marca tra
2	Kuler	térmicos
30	Kavetas 18.5	kavetas base, plásticas
10	Kavetas 32	plásticas
10	Kavetas 32 perforadas	perforadas, plásticas
10	Kavetas 40	plásticas
1	Balde	industrial grande
4	Perchas	
1	Trapeador	plástico con mago
2	Escoba	plástica latina
1	Recogedor de basura	plástico con mago
1	Cepillo cerdas plásticas	marca capri
2	Basurero	con pedal blanco 30 lt
100	Cuchara sopera	1.5 mm
100	Cucharita	1.5 mm
100	Tenedor normal	1.5 mm
100	Cuchillo normal	3.0 mm
100	Vasos	anchor 8 oz
100	Plato sopero	cerámica, posuelo 9"
100	Plato tendido	cerámica blanca, 10.5"
100	Plato postre	cerámica
100	Bandejas rectangulares	bandeja H. Enlonz

Fuente: Autores de tesis

Además de los bienes indicados anteriormente, son necesarios muebles y equipos de oficina para el funcionamiento del área administrativa, de acuerdo al siguiente detalle:

TABLA 3.3. Muebles y equipos de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCION
1	Escritorio para Gerencia
2	Escritorio para oficinas
16	Sillas
2	Archivador
1	Estante
2	Sillón
1	Teléfono
2	Teléfonos
1	Fax
2	Impresora
2	Computadoras

Fuente: Autores de tesis

3.3.2. Vehículo

Para el transporte de los alimentos desde del local donde funciona el negocio de catering hasta las empresas donde se servirá el almuerzo se ha elegido una camioneta, estilo cabina simple.

3.3.3. Personal

Para poner en funcionamiento el negocio de catering corporativo será necesario de Personal Administrativo y Operativo; los cargos mínimos que se necesitan cubrir son:

- Chef de cocina
- Ayudante de cocina
- Salonero
- Bodeguero/comprador
- Chofer profesional
- Contador
- Nutricionista
- Jefe control calidad
- Gerente

3.3.4. Descripción del Proceso

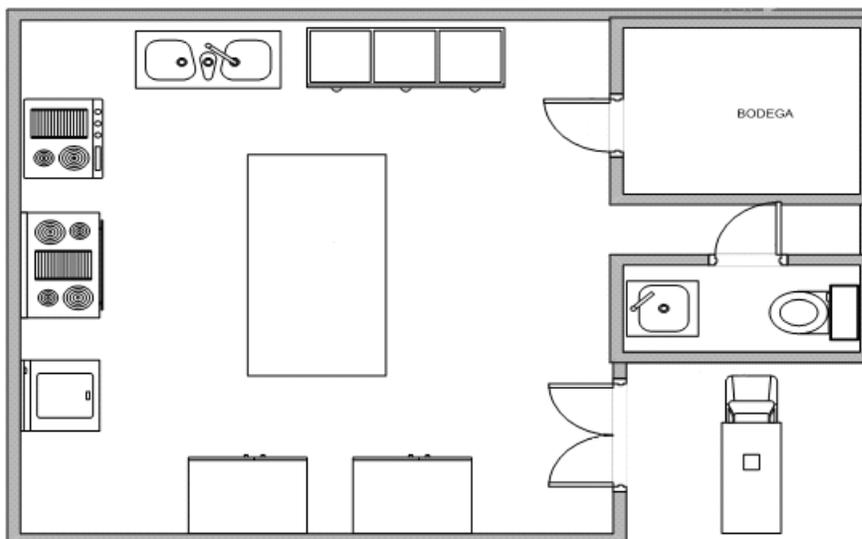
El diagrama de proceso es importante para determinar para cada una de las actividades, su prioridad y el orden que deben seguir, para que el servicio resulte eficiente y en el menor tiempo posible.

De acuerdo a las consideraciones realizadas en este capítulo se ha establecido el proceso necesario para ofrecer el servicio de catering, que se indica en el diagrama de flujo de la figura 3.2.

3.3.5. Distribución de la planta

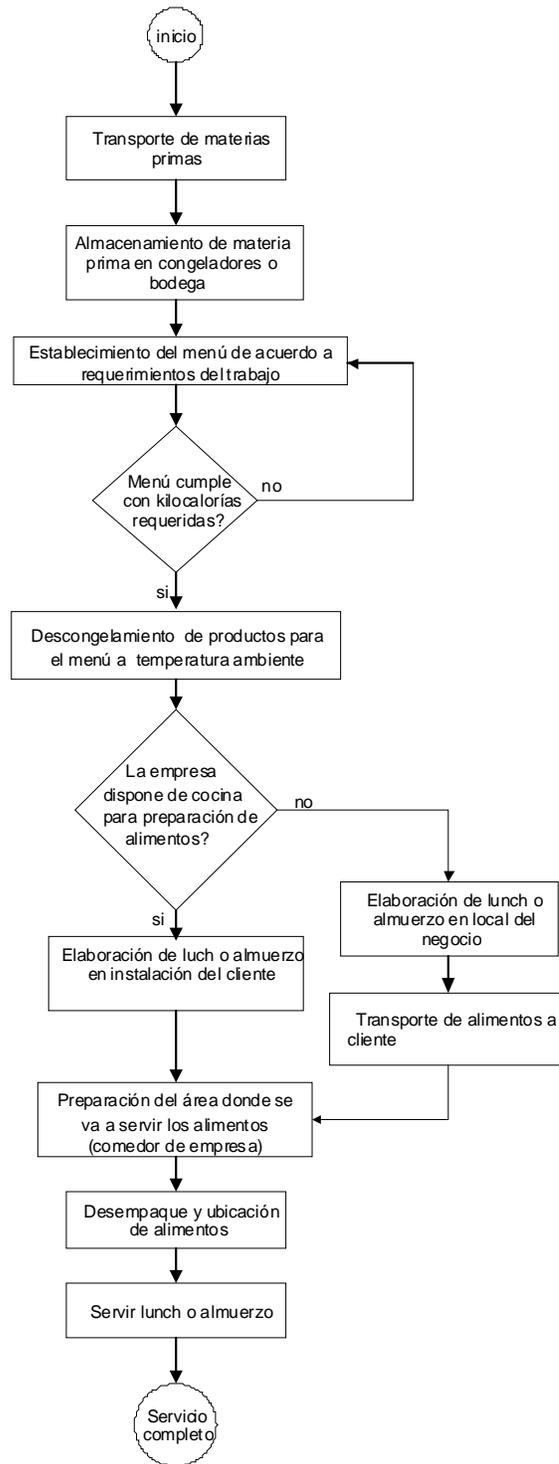
La distribución de la planta considera cuatro áreas independientes: la primera en la cual se realicen las actividades operativas (elaboración de alimentos); en la segunda funcionará la parte administrativa; la tercera estará destinada para la bodega y la cuarta para el garaje. En la figura 3.3 se indica la distribución de la parte operativa y en la figura 3.4 la parte administrativa, la misma que está conformada por una oficina principal para gerencia y dos secundarias.

Figura 3.3. Distribución parte operativa



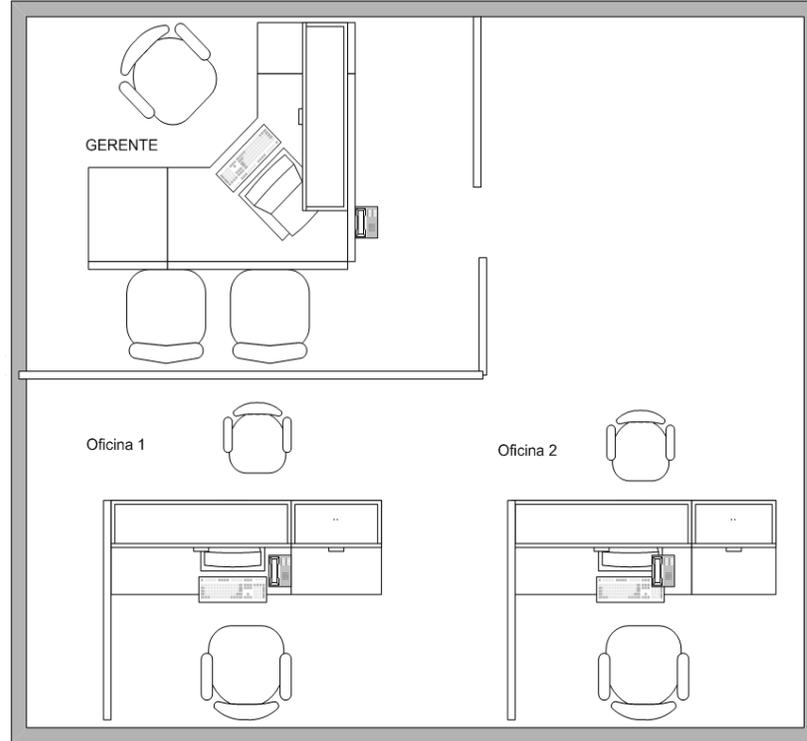
Fuente: Autores de tesis

Figura 3.2. Diagrama de proceso



Fuente: Autores de tesis

Figura 3.4. Distribución parte administrativa



Fuente: Autores de tesis

3.3.6. Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad Industrial

- Es requisito indispensable que el negocio de catering cumpla con las disposiciones establecidas en el “REGLAMENTO DE BUENAS PRACTICAS DE ALIMENTOS PROCESADOS (BMP)”, publicado mediante Decreto Ejecutivo N° 3253 en el Registro Oficial # 696, el 4 de noviembre de 2002.
- Después de aproximadamente seis meses de funcionamiento se considera que se puede comenzar a desarrollar los procesos necesarios para conseguir la certificación de los estándares de calidad y seguridad alimentaria ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000 cuyo proceso toma alrededor de un año.
- Para el cumplimiento de seguridad industrial es necesario el cumplimiento de las normas OHSAS 18001.

3.4. ANÁLISIS DEL SERVICIO OFRECIDO

3.4.1. Almacenamiento de Productos.

En el proceso de aprovisionamiento de productos alimenticios para la preparación de los alimentos se debe cumplir con normas básicas de almacenamiento como son:

- Que el producto cumpla con la fecha de caducidad.
- El número de productos solicitados sea el correcto.
- Que cumplan con calidad establecida.
- El emvasado del producto sea el adecuado.

Los productos se almacenarán de acuerdo a su naturaleza, es decir, si no necesitan refrigeración serán ubicados en la bodega, y todos deberán cumplir las normas antes mencionadas.

3.4.2. Componentes del menú.

Todos los menús estarán compuestos de:

- Entrada o sopa.
- Plato fuerte: compuesto de proteína animal (carne roja o blanca), arroz, una guarnición acompañante adecuada, legumbres y/o vegetales, que conjuntamente deberán estar de acuerdo a las kilocalorías establecidas.
- Ensalada.
- Postre o fruta.
- Bebida: jugo de fruta y/o agua natural.
- Eventualmente se podrá ofrecer café, té o agua aromática.

Para la elaboración de los menús se utilizará condimentos naturales y tendrán bajo contenido de grasas; además, se utilizará una mezcla entre platos tradicionales y modernos, pero todos ellos con el contenido de kilocalorías que vayan acorde a las normas de nutrición y a los requerimientos del trabajo.

La aprobación de los menús se los realizará de manera mensual o quincenal y será aprobado por la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa a la que se presentará el servicio; además, se realizará un muestreo continuo de los alimentos ofrecidos.

3.4.3. Beneficios de los consumidores.

El principal beneficio que ofrecerá la empresa de catering es una buena nutrición que contribuye a crear buenos hábitos alimenticios, disminuyendo enfermedades como:

- Obesidad
- Diabetes
- Enfermedades cardiacas

De acuerdo a un estudio realizado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el 2001 las enfermedades relacionadas con la alimentación causaron el 46% de todas las enfermedades del mundo y el 60% de las muertes: entre ellas enfermedades cardiovasculares (30% de las muertes).

En este estudio también se indica que una buena alimentación contribuye al bienestar de los empleados y constituye un buen negocio para las empresas, ya que ayuda a aumentar la productividad y la motivación del personal; previniendo accidentes y reduciendo los gastos médicos, así como el ausentismo. El hecho de aumentar 1% el número de kilocalorías (kcal) provoca un alza del 2,27% de la productividad global de la fuerza de trabajo³; un beneficio adicional que la empresa ofrecerá es facilitar la información en materia nutricional a los trabajadores de las empresas y educación sobre buenos hábitos alimenticios.

3.5. CONCLUSIONES

Según lo indicado durante el desarrollo de este capítulo, se puede concluir que le conviene a la empresa de catering estar ubicada en el sector denominado Parque Industrial, por cuanto aquí están implantadas el 28,35% de las empresas de la Ciudad de Cuenca y su local tendrá un área

aproximada de 200 m² y constará de cuatro áreas independientes que serán utilizadas para la elaboración de alimentos, para el funcionamiento del personal administrativo, para la bodega y para el garaje; con relación al personal se contratará 12 trabajadores para cubrir 9 puestos; además, el menú estará compuesto por: entrada o sopa, plato fuerte, ensalada, postre o fruta y bebida.

CAPÍTULO IV

INVERSIONES Y COSTOS

4.1. INVERSIÓN INICIAL

Para la valoración de los requerimientos iniciales de inversión del proyecto, los activos se han clasificado en:

- Equipo principal
- Menaje de cocina
- Vehículo
- Muebles de oficina
- Computadoras y equipos de oficina
- Constitución de la empresa

4.1.1. Equipo principal:

En el capítulo III sección 3.3.1., se detalló el equipo principal de acuerdo a las principales necesidades del negocio de catering corporativo; en esta sección se determina el costo total de los mismos, que se ha obtenido a partir de los precios unitarios existentes en el mercado actual. El monto total necesario para adquirir el equipo principal es de **USD \$ 17,675.75** sin incluir IVA y de **USD \$ 19,796.84** incluido este valor, según se detalla en el Anexo 1, tabla 1.a.

4.1.2. Vehículo:

El vehículo elegido para el transporte de alimentos desde el local de funcionamiento es una camioneta cabina simple 4 x 2, la misma que será adquirida en un concesionario local en un valor de **USD \$ 16,241.07** sin incluir IVA y de **USD \$ 18,190.00**, con IVA.

Tabla 4.1. Vehiculo

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	VALOR TOTAL	
			VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Camioneta	cabina simple 4 x 2, 2.2 (nuevo)	16,241.07	16,241.07
VALOR TOTAL SIN IVA:				16,241.07
VALOR TOTAL CON IVA:				18,190.00

Fuente: Autores de tesis

4.1.3. Menaje de Cocina:

El menaje de cocina está compuesto por utensilios y equipo auxiliar que conjuntamente con el equipo principal permiten que el personal operativo desarrolle las actividades principales de la razón del negocio de catering corporativo. El presupuesto para adquirir los elementos del menaje de cocina es de **USD \$ 4,471.45** sin IVA, y al incluirlo este es de **USD \$ 5,008.02** como se detalla en el Anexo 1, tabla 1.b.

4.1.4. Muebles de Oficina

El valor total para los muebles de oficina es de **USD \$ 2,285.38** sin considerar IVA, al incluir este valor el total es de **USD \$ 2,559.63**, valores que representan el costo que actualmente tienen en el mercado, como se detalla en el Anexo 1, tabla 1.c.

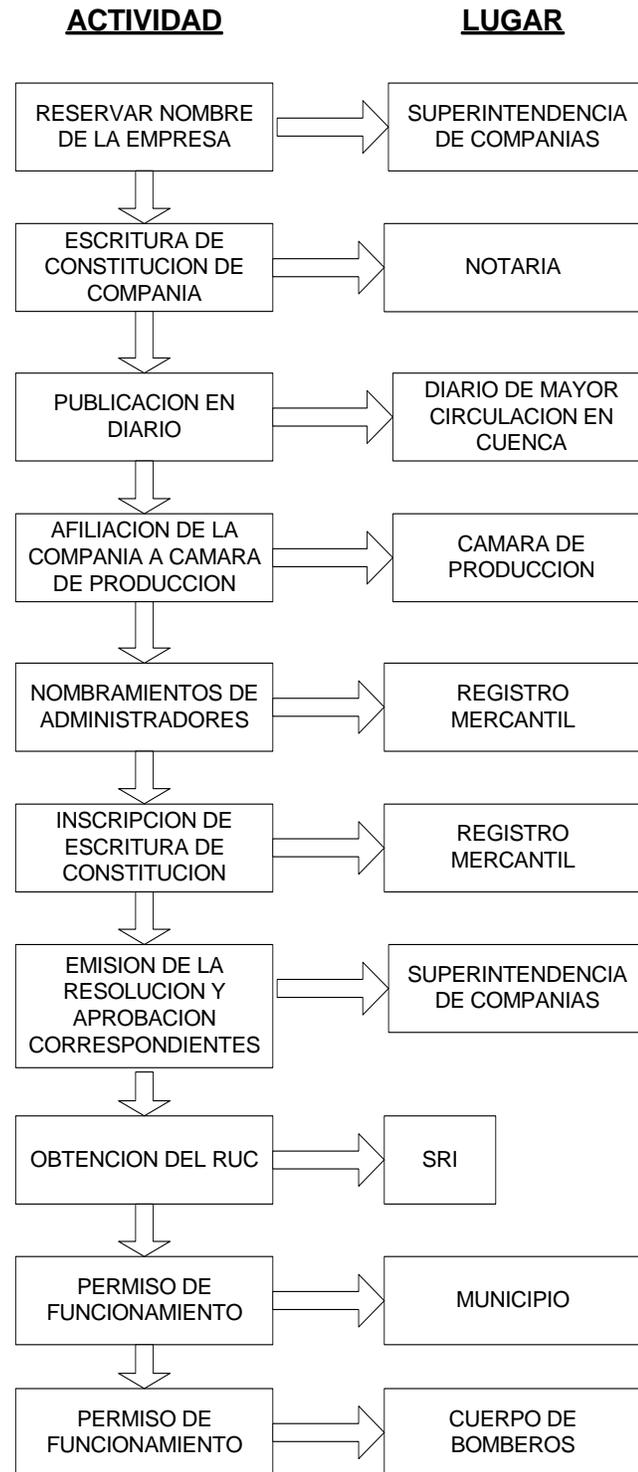
4.1.5. Computadoras y Equipo de oficina

El valor total de las computadoras y los equipos de oficina de acuerdo al precio de mercado es de **USD \$ 1,993.28** sin incluir IVA. El costo total con IVA es **USD \$ 2,232.47**, como se detalla en el Anexo 1, tabla 1.d.

4.1.6. Constitución de la Empresa

Los trámites legales que se debe seguir para poner en funcionamiento la empresa de catering corporativo se indica en la figura 4.1., para lo cual es necesario contar con los servicios de asesoramiento legal.

Figura 4.1. Constitución de la empresa



Fuente: Autores de tesis

El valor de los trámites legales se ha estimado en aproximadamente en **USD \$ 2,100.00**, según se detalla en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Constitución de la empresa

DESCRIPCION	VALOR TOTAL
Elaboración de estatutos y trámites por abogado	800.00
Gastos Notaría (1% del monto de capital) *	500.00
Publicación en el periódico	50.00
Inscripción Registro Mercantil	300.00
Permisos de funcionamiento del Municipio	400.00
Permisos de funcionamiento de bomberos	50.00
TOTAL:	2,100.00

Fuente: Autores de tesis

* valor aproximado porque no se tiene valor final de formación de capital

Resumiendo lo indicado en los párrafos anteriores, el monto total necesario para cubrir los requerimientos iniciales para la implementación del negocio de catering corporativo es de **USD \$ 49,886.96**, incluido el valor del IVA, como se indica en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Requerimientos iniciales

DESCRIPCION	VALOR TOTAL
EQUIPO PRINCIPAL	19,796.84
VEHICULO	18,190.00
MENAJE DE COCINA	5,008.02
MUEBLES DE OFICINA	2,559.63
COMPUTADORAS E IMPRESORAS	1,862.11
EQUIPOS DE OFICINA	370.36
CONSTITUCION DE LA EMPRESA	2,100.00
TOTAL:	49,886.96

Fuente: Autores de tesis

4.2. COSTOS DEL PRODUCTO

Uno de los aspectos fundamentales en el análisis de la factibilidad del proyecto, se relaciona con los costos de producción de los almuerzos y para ello se ha dividido a este en cinco componentes: sopa, acompañado, ensalada, jugo y postre; para cada uno de estos elementos se ha determinado un costo unitario promedio para lo cual se han elegido varias recetas, que han sido escogidas de manera que incluyan un gran variedad de ingredientes.

4.2.1. Costos de sopas

Para establecer los costos de las sopas se han escogido 17 recetas que incluyen la mayor cantidad de ingredientes posibles, en los cuales se han agrupado en tres componentes: elementos principales, refritos y complementos. Para cada receta se ha determinado la cantidad en peso o volumen de los elementos que lo componen y en función de los precios ofrecidos en el mercado local se ha determinado el costo total por plato.

- El costo de los elementos principales de cada una de las recetas se detalla en el Anexo 1, tabla 1.f. siendo su costo promedio igual a USD \$ 0.20.
- El costo del refrito por recetas se detalla en el Anexo 1, tabla 1.g., siendo su costo promedio de USD \$ 0.02.
- El costo de los complementos para cada una de las recetas se presenta en Anexo 1, tabla 1.h.”, que en promedio es de USD \$ 0.07.

El resumen de los costos promedios de cada uno de los componentes indicados anteriormente se detalla en la tabla 4.4., que sumados dan en total un costo de **USD \$ 0.29** por plato de sopa.

Tabla 4.4. Costo promedio de plato de sopa

DESCRIPCION	VALOR [\$]
ELEMENTOS PRINCIPALES	0.20
REFRITO	0.02
COMPLEMENTOS	0.07
COSTO TOTAL:	0.29

Fuente: Autores de tesis

4.2.2. Costos de ensaladas

Para establecer los costos de las ensaladas se consideran los siguientes componentes: elementos principales y, aderezos y refritos, para lo cual se ha escogido un total de 23 recetas que incluyen la mayor cantidad de ingredientes posibles; igual que en la determinación de los costos de las

sopas, para las ensaladas se ha determinado el costo en función de la cantidad de cada elemento y su precio en el mercado local.

- El costo de los elementos principales para cada una de las recetas escogidas se detalla en el Anexo1 tabla 1.i., su costo promedio es de USD \$ 0.09.
- El costo de los aderezos y refritos para las ensaladas se presenta en el Anexo 1, tabla 1.j.”, en promedio su costo es de USD \$ 0.02.

El resumen de los costos de cada uno de estos componentes para las recetas elegidas se encuentra en la tabla 4.5., el costo total por plato de ensalada de acuerdo a los valores promedios de los elementos principales, aderezos y refritos es de **USD \$ 0.11**.

Tabla 4.5. Costo promedio de plato de ensalada

DESCRIPCION	VALOR [\$]
ELEMENTOS PRINCIPALES	0.09
ADEREZO Y REFRITO	0.02
COSTO TOTAL:	0.11

Fuente: Autores de tesis

4.2.3. Costos de acompañados

Para establecer los costos de los acompañados se ha dividido en: costos de elementos principales, y costos de refritos y salsas; además, se ha escogido un total de 29 recetas para incluir la mayor cantidad de ingredientes posibles.

- El costo de los elementos principales para cada una de las recetas escogidas se detalla en el Anexo 1, tabla 1.k.; el costo promedio es de 0.59 \$ USD.
- El costo de los refritos y salsas para los acompañados se detalla en el Anexo 1, tabla 1.l.; el costo promedio es de 0.11 \$ USD.

El resumen de los costos de los componentes de los acompañados para las recetas escogidas se encuentra en la tabla 4.6., el costo total por una porción de acompañado de acuerdo a los valores promedios de los elementos principales, refritos y salsa es de **USD \$ 0.70**.

Tabla 4.6. Costos promedios de porción de acompañado

DESCRIPCION	VALOR [\$]
ELEMENTOS PRINCIPALES	0.59
REFRITOS Y SALSAS	0.11
COSTO TOTAL:	0.70

Fuente: Autores de tesis

4.2.4. Costos de jugos

Para establecer los costos de los jugos se ha escogido un total de 15 recetas para incluir una variedad de elementos; el costo de acuerdo a cada uno de los elementos utilizados detalla en el Anexo 1, tabla 1.m.; el costo promedio por vaso de jugo de acuerdo a las recetas elegidas, es de **USD \$ 0.15**.

4.2.5. Costos de postres

Las recetas para postres están divididos en dos grupos: las de costos bajos y las de costos altos. Para establecer el costo de los postres se han escogido 3 recetas: dos con costos bajos y una con costo alto. El costo total para un plato de postre se indica en el Anexo 1, tabla 1.n.; el costo promedio para un plato de postre es de **USD \$ 0.13**.

Resumiendo, el costo total del almuerzo compuesto por sopa, acompañado, ensalada, jugo y postre es de **USD \$ 1.38**, cómo se indica en la tabla 4.8.:

Tabla 4.7. Costo almuerzo

ELEMENTOS	COSTOS [\$]
Costo sopa	0.29
Costo ensalada	0.11
Costo acompañados	0.70
Costo jugo	0.15
Costo postres	0.13
TOTAL:	1.38

Fuente: Autores de tesis

4.3. CONCLUSIONES

Del desarrollo del capítulo se concluye que para la implementación del proyecto, la empresa requiere invertir en activos un total de USD 49,886.96, de los cuales, USD 19,796.84 corresponde al equipo principal, USD 18,190.00

al vehículo, USD 5,008.02 a menaje de cocina, USD 2,559.63 a muebles de oficina, USD 2,100.00 son gastos de constitución y USD 2,232.47 incluye computadoras, impresoras y equipos de oficina.

El costo de producción del almuerzo es de USD 1.38, de los cuales, USD 0.29 corresponde a la sopa, USD 0.11 a las ensaladas, USD 0.70 es el valor de los acompañados, USD 0.15 a los jugos y USD 0.13 a postres.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos que se realiza a continuación está en función del número de clientes (trabajadores) a los cuales la empresa brindará el servicio de catering corporativo y del precio de venta.

El número de trabajadores se determinará a partir de un análisis de muestreo de la población, que corresponde a 36 casos como se indicó en el capítulo III: sección 3.1. y corresponde al número de empresas ubicadas en el sector del Parque Industrial de la ciudad de Cuenca.

Para establecer el tamaño de la muestra se ha utilizado la ecuación 4.1.:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Ecuación 4.1. Tamaño de la muestra

Donde:

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza elegido

p: probabilidad de éxito o proporción esperada

q: probabilidad de fracaso

d: precisión

Los valores escogidos para los parámetros de esta fórmula son:

- El nivel de confianza elegido es del 95% y por lo tanto $Z = 1,96$.
- Como no se tiene las proporciones, se ha escogido $p = 0,5$ y $q = 0,5$ que maximiza el tamaño de la muestra.
- El porcentaje de error es $d = 16\%$.

Sustituyendo estos parámetros en la ecuación 1 se obtiene:

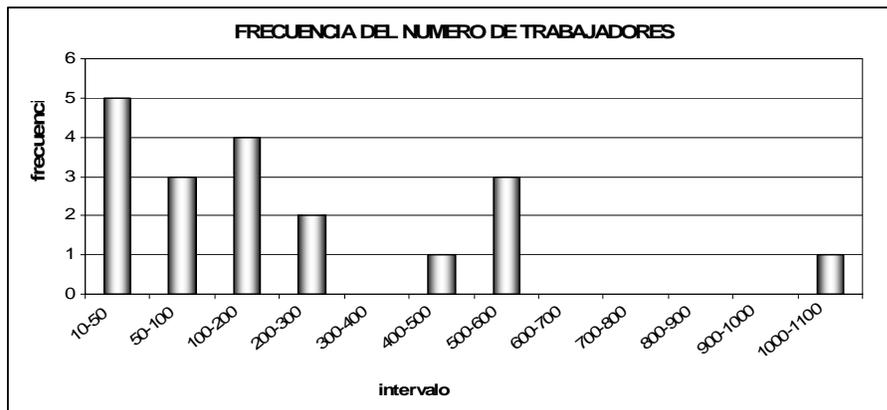
$$n = \frac{(36) * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,16)^2 * (36 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{34,5744}{1,8564} = 18.62$$

El muestreo determina que son 19 las empresas de las cuales se extraerá la información sobre el número de trabajadores a las cuales la Empresa brindará el servicio de catering, como se detalla en Anexo 2, tabla 2.a.

En la figura 5.1. se presenta la distribución de frecuencias del número de trabajadores de las empresas investigadas, observándose que los rangos que mayor frecuencia tienen son las de 10-50 y 100-200 trabajadores.

Figura 5.1. Frecuencia del número de trabajadores



Fuente: Autores de tesis

De acuerdo a la información de la tabla 2.a. del anexo 2, el promedio del número de trabajadores de las empresas muestreadas es de 282 trabajadores (considerando el promedio del intervalo superior de cada intervalo). Como el total de la población es de 36 empresas el número total de trabajadores de la población será de 10,152 trabajadores (que corresponde al producto de las 36 empresas por los 282 trabajadores).

Del total de trabajadores de la población se aspira que la empresa capte un mercado meta para ofrecer el servicio de catering del 4.5% de la población total, lo que significa atender a 457 trabajadores.

Para determinar el precio de venta se han realizado encuestas a varias empresas ubicadas en la Ciudad de Cuenca que ofrecen un servicio similar, de las cuales se confirma que el mismo oscila entre USD 2.00, USD y USD 4.50, existiendo valores intermedios de USD 2,25, USD 2,50, USD 2,90 y USD 3,00, por lo que la estimación de los ingresos se realiza asumiendo un precio de venta inicial igual a USD 2.50, considerando que es objetivo primordial de la Empresa el brindar un servicio diferenciado, como es la atención en las empresas donde trabajan las personas a las que se les brindará el servicio y la alimentación bajo estrictas normas de nutrición y salubridad.

Para el cálculo de los ingresos se considera que las empresas laboran únicamente de lunes a viernes, es decir el servicio se ofrecerá en promedio 20 días laborables por mes, con lo que se espera obtener un total de ingresos mensuales de USD 22,850.00, o lo que es igual USD 274,200.00 durante el primer año.

Asumiendo que el proyecto tendrá una vida útil de 10 años y para estimar los ingresos de los siguientes años se asume un incremento anual del 2% en el precio de venta de cada almuerzo, o lo que es lo mismo de 5 a 6 centavos, y del 3% en la cantidad de almuerzos, como se indica en la tabla 5.1.; los incrementos elegidos son valores conservadores y los ingresos con ellos estimados corresponderán al escenario base en el análisis que se realizará en el capítulo posterior.

Tabla 5.1. Ingresos de ventas

	N° Almuerzos [mes]	Precio	Total
Mes 1	9,140	2.50	22,850.00
Mes 2	9,140	2.50	22,850.00
Mes 3	9,140	2.50	22,850.00
Mes 4	9,140	2.50	22,850.00
Mes 5	9,140	2.50	22,850.00
Mes 6	9,140	2.50	22,850.00
Mes 7	9,140	2.50	22,850.00
Mes 8	9,140	2.50	22,850.00
Mes 9	9,140	2.50	22,850.00
Mes 10	9,140	2.50	22,850.00
Mes 11	9,140	2.50	22,850.00
Mes 12	9,140	2.50	22,850.00
Año 1	109,680	2.50	274,200.00
Año 2	112,970	2.55	288,074.52
Año 3	116,360	2.60	302,534.73
Año 4	119,850	2.65	317,603.29
Año 5	123,446	2.70	333,303.68
Año 6	127,149	2.75	349,660.25
Año 7	130,964	2.81	368,007.87
Año 8	134,893	2.87	387,141.66
Año 9	138,939	2.93	407,092.27
Año 10	143,108	2.99	427,891.49

Fuente: Autores de tesis

5.2. PRESUPUESTO DE PERSONAL.

Los salarios para el personal que labora en empresas que ofrecen el servicio de catering corporativo corresponde al que se establece en el Acuerdo Ministerial N° 00079 del 7 de julio del 2008, por lo que, los sueldos mínimos del personal operativo serán los considerados en este acuerdo, a excepción del chef, quien por su importancia para alcanzar los objetivos de la empresa, tendrá un sueldo superior al básico; en este caso se ha decidido que sea de USD 500.

El chofer profesional deberá tener licencia profesional B y será remunerado considerando el Acuerdo Ministerial N° 001 del 26 de marzo del 2007, cuyo salario se mantiene para el 2008; para el personal de administración los sueldos se han determinado de acuerdo a los ofrecidos en el mercado. Todos los trabajadores serán integrados a la nómina de la empresa a excepción del encargado de contabilidad quien tendrá un contrato por servicios prestados.

Con las consideraciones anteriores, el presupuesto mensual del personal es de USD \$ 4,540.00, sin considerar pago de seguro social, vacaciones, décimo tercer y cuarto sueldo, como se indica en la tabla 5.2.

Tabla 5.2. Presupuesto mensual del personal

CANTIDAD	CARGO	BASICO	A RECONOCER	TOTAL
1	Chef de cocina	220.19	500.00	500.00
2	Ayudante de cocina	218.79	220.00	440.00
3	Salonero	219.2	220.00	660.00
1	Bodeguero/comprador	219.2	250.00	250.00
1	Chofer profesional	240	240.00	240.00
1	Contador (servicios prestados)	-	250.00	250.00
1	Nutricionista	-	600.00	600.00
1	Jefe control calidad	-	600.00	600.00
1	Gerente	-	1000.00	1000.00

TOTAL: 4,540.00

Fuente: Autores de tesis

A los valores establecidos en la tabla 5.2. se les suma las retribuciones adicionales que la empresa está obligada a cumplir de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo publicado en el Suplemento del Registro Oficial Suplemento # 167, del 16 de Diciembre del 2005, siendo estos los siguientes:

- Aporte del IEES, igual al 11.15% del sueldo nominal
- Décimo tercer sueldo, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones recibidas durante un año calendario.
- Décimo cuarto sueldo, por el cual se paga al trabajador una remuneración mínima vigente que a mayo de 2009 es de USD 218.
- Vacaciones, es la veinticuatroava parte de las remuneraciones recibidas durante un año completo de trabajo.
- Fondos de reserva mensual.

El valor mensual que se debe provisionar por sueldos y valores adicionales (divididos en valores mensuales) del personal operativo y administrativo, durante el primer año de operación del negocio es de USD 5,754.42, como se indica en el Anexo 2, tabla 2.b., del cual, USD 2,729.62 con el 47.44 % corresponde al personal Operativo y USD 3,024.80 con el 52.56 % al Administrativo.

A partir del segundo año se considera un incremento del 1.50% anual en el presupuesto del personal; sin embargo, este porcentaje puede variar si el crecimiento de la empresa es mayor a la esperada.

5.3. PRESUPUESTOS DE MATERIAS PRIMAS

Para el presupuesto de materia prima se partirá del número de trabajadores mínimos a los cuales se brindará el servicio de alimentación, que según lo indicado en la sección 5.1. suman 457 y como los almuerzos serán entregados durante los 20 días laborables del mes, significa que en total se entregarán 9,140 almuerzos mensuales.

Según el análisis presentado en el Capítulo IV sección 4.2, el costo promedio unitario de producción de un almuerzo compuesto por entrada, sopa, plato fuerte, postre y jugo, es de USD 1.38, el cual al multiplicar por el número de almuerzos mensuales da el presupuesto mensual por materia prima por el total de USD 12,613.20.

Con el propósito de considerar el efecto de futuras inflaciones en el costo unitario de producción, se asume que el costo de la materia prima tendrá un incremento anual de 2.40% anual, porcentaje similar al promedio anual del Índice de Precios al Consumidor por Divisiones de Consumo: restaurantes y hoteles, como se indica en el Anexo 2, tabla 2.c., el costo de la materia prima se indica en la tabla 5.3.

Tabla 5.3. Costo de materia prima

	N° Almuerzos [mes]	Precio	Total
Mes 1	9,140	1.38	12,613.20
Mes 2	9,140	1.38	12,613.20
Mes 3	9,140	1.38	12,613.20
Mes 4	9,140	1.38	12,613.20
Mes 5	9,140	1.38	12,613.20
Mes 6	9,140	1.38	12,613.20
Mes 7	9,140	1.38	12,613.20
Mes 8	9,140	1.38	12,613.20
Mes 9	9,140	1.38	12,613.20
Mes 10	9,140	1.38	12,613.20
Mes 11	9,140	1.38	12,613.20
Mes 12	9,140	1.38	12,613.20
Año 1	109,680	1.38	151,358.40
Año 2	112,970	1.42	160,638.49
Año 3	116,360	1.47	170,487.55
Año 4	119,850	1.51	180,940.49
Año 5	123,446	1.56	192,034.31
Año 6	127,149	1.60	203,808.32
Año 7	130,964	1.65	216,304.21
Año 8	134,893	1.70	229,566.26
Año 9	138,939	1.75	243,641.42
Año 10	143,108	1.81	258,579.57

Fuente: Autores de tesis

5.4. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS DE OPERACION

Siguiendo con la estimación de los gastos de operación, se detallan a continuación otros gastos entre los que se incluyen Ventas, Servicios Básicos, Arriendo, etc.

5.4.1. Gastos Varios:

Estos gastos se encuentran conformados por: gastos de papelería y mantenimiento, seguros, alimentación, ropa de trabajo del personal e insumos de limpieza.

Para los gastos de papelería se ha determinado que mensualmente se utilizará dos resmas de papel (1,000 hojas) para impresión, un cartucho de tinta negra y un cartucho de tinta de color, además de carpetas y ganchos para la organización de la información mensual; en este rubro también se incluirán los gastos de mantenimiento del equipo principal.

La empresa proporcionará ropa de trabajo al personal operativo (8 personas), dos veces al año y estará compuesto de dos conjuntos de vestir que incluyen pantalón y camisas, delantales, redes para el cabello, mascarillas y guantes. El presupuesto anual para los uniformes incluyendo el IVA es de USD 1,877.08 como se indica en la tabla 5.4.

Tabla 5.4. Gasto anual en uniformes del personal

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
8	Red para cabello	2.00	16.00
5	Delantal largo para mesero	5.00	25.00
1	Delantal largo para cocinero	5.00	5.00
32	Pantalones	26.88	860.16
32	Camisetas	22.40	716.80
8	Mascarillas	1.00	8.00
18	Guantes	2.50	45.00
VALOR TOTAL SIN IVA:			1,675.96
VALOR TOTAL CON IVA:			1,877.08

Fuente: Autores de tesis

En los gastos varios también se incluye la alimentación del personal y los seguros en los cuales se incluye el seguro del local, el resumen mensual de los gastos varios se indica en la tabla 5.5.

Tabla 5.5. Gastos Varios mensuales

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL
Papelería y mantenimiento	114.00
Alimentación del Personal	193.20
Seguros	50.00
Ropa de Trabajo	156.42
Insumos de Limpieza	30.00
TOTAL:	543.62

Fuente: Autores de tesis

5.4.2. Gastos de Ventas.

Dentro de los gastos de ventas se incluye el consumo de combustible que se necesitará para el transporte diario de los almuerzos desde el local de la empresa de catering.

Para la publicidad de la empresa se ha fijado un presupuesto mensual, con el que se establecerán las estrategias que serán planificadas de acuerdo al desarrollo que tenga la empresa, inicialmente será necesario establecer estrategias que permitan la introducción del producto. Se ha asignado el 2% del total de ventas mensuales para la publicidad, como el total de ventas del

mes para el primer año es USD 22,850.00 el valor de gastos de ventas sería de USD \$ 457.00.

También se incluye dentro de los gastos de ventas la depreciación de los activos fijos y el valor de la reposición de los mismos, que se mencionarán mas adelante en el punto 5.6.

Tabla 5.6. Gasto de ventas

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL
Combustible	165.76
Publicidad	457.00
Depreciación	718.39
TOTAL:	1,341.15

Fuente: Autores de tesis

5.4.3. Gastos de Servicios Básicos y Arriendo.

En los gastos generales se incluyen los correspondientes a los servicios básicos y el arriendo del local, el cual como se especificó en el capítulo III será alquilado. Los gastos mensuales por servicios básicos y arriendo se detallan en la tabla 5.7.

Tabla 5.7. Gastos básicos y arriendo

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL
Electricidad y Agua Potable	150.00
Teléfono	60.00
Gas	90.00
servicio de Internet	50.00
Arriendo local	600.00
TOTAL:	950.00

Fuente: Autores de tesis

En la tabla 5.8. se resumen todos los gastos mensuales indicados en los párrafos anteriores, los cuales suman USD \$ 8.589,20:

Tabla 5.8. Resumen de gastos mensuales

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL
Gastos Varios	543.62
Gastos de Ventas	622.76
Gastos Básicos y Arriendo	950.00
Depreciación	718.39
Nomina Personal	5,754.42
TOTAL:	8,589.19

Fuente: Autores de tesis

5.5. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo incluye los principales rubros en los que la empresa utilizará durante un mes de operación, por lo que se han incluido todos los gastos mensuales, presupuesto de personal y costo de materia prima. El detalle de este rubro para el tiempo de funcionamiento de la empresa se incluye en el Anexo 2, tabla 2.d., y su resumen en la tabla 5.9.

Tabla 5.9. Capital de Trabajo

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL
Materia prima	12,613.20
Nómina	5,754.42
Gastos varios	543.62
Gastos de ventas	622.76
Gastos servicios básicos y arriendo	950.00
TOTAL:	20,484.00

Fuente: Autores de tesis

5.6. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACION

De acuerdo a la guía nacional de tributación, los porcentajes de depreciación anual de los activos fijos son:

- Vehículo con un valor de USD 18,190.00 incluido IVA, la depreciación es del 20% anual. El valor mensual a depreciar es USD 303.17.
- Equipo principal con un valor de USD 19,796.84 incluido IVA, la depreciación es del 10% anual. El valor mensual a depreciar es USD 164.97.
- Menaje de cocina con un valor de USD 5,008.02 incluido IVA, la depreciación es del 33.33% anual. El valor mensual a depreciar es USD 139.11.
- Muebles de oficina con un valor de USD 2,559.63 incluido IVA, la depreciación es del 10% anual. El valor mensual a depreciar es USD 21.33.
- Equipos de oficina con un valor de USD 370.36 incluido IVA, la depreciación es del 10% anual. El valor mensual a depreciar es USD 3.09.

- Computadoras e impresoras con un valor de USD 1,862.11 incluido IVA, la depreciación es del 33.33% anual. El valor mensual a depreciar es USD 51.73.

Resumiendo lo indicado anteriormente, los activos de la empresa tendrán un gasto anual de depreciación por un valor de US \$ 8,620.73, según se indica en la tabla 5.10.

Tabla 5.10. Depreciación y Amortización

Activos Fijos	Costo Original	Porcentaje Depreciación	Depreciación	
			Mensual	Anual
Vehículo	18,190.00	20.00%	303.17	3,638.00
Equipo principal	19,796.84	10.00%	164.97	1,979.68
Menaje de cocina	5,008.02	33.33%	139.11	1,669.34
Muebles de oficina	2,559.63	10.00%	21.33	255.96
Equipos de oficina	370.36	10.00%	3.09	37.04
Computadoras e impresoras	1,862.11	33.33%	51.73	620.70
Constitución de la empresa	2,100.00	20.00%	35.00	420.00
Total	49,886.96		718.39	8,620.73

Fuente: Autores de tesis

5.7. CONCLUSIONES

La empresa aspira a captar el 4.50% del total de trabajadores de las empresas, lo que significa atender a 457 trabajadores.

Para la estimación de los ingresos, se consideran meses de 20 días laborables y un precio de venta de los almuerzos de USD 2.50, con lo cual en el primer año sumarían USD 274,200.00; para los siguientes años se asume un incremento del 2% en el precio de venta y de 3% en la cantidad de almuerzos vendidos.

A partir de las tablas salariales del sector y de acuerdo al número de empleados que será necesario para la operación del negocio, durante el primer año la empresa deberá egresar por mano de obra el monto de USD 5,754.42, USD 2,729.62 en el personal operativo y USD 3,024.80 en el administrativo. A partir del segundo año se considera incrementos del 1.50% anual en el presupuesto del personal.

El presupuesto de materia prima en el primer año de funcionamiento de la empresa será de USD 151,358.40, el mismo que tendrá un incremento anual de 2.40% por la influencia de futuras inflaciones.

Además, la empresa tendrá un gasto de USD \$ 8,589.20 por la depreciación de sus activos. Los gastos totales en los que incurrirá la empresa mensualmente será de USD \$ 8,589.20, que incluye: gastos varios, de ventas, básicos y arriendo, depreciación y nómina.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

El desarrollo del presente capítulo tiene como objetivo realizar la evaluación financiera de los flujos de beneficios del proyecto y del inversionista para el negocio de catering corporativo y así establecer su factibilidad, considerando las características técnicas y económicas establecidas en el escenario base de los capítulos anteriores.

6.1. PARÁMETROS BÁSICOS.

Resumiendo lo indicado en el capítulo V, sección 5.1., los ingresos se estiman suponiendo que el servicio se entregará durante 20 días por mes en el primer año a un total de 457 trabajadores y en los siguientes años tendrá un crecimiento anual del 3%. El precio por almuerzo en el primer año será de USD \$ 2.50 y en los restantes tendrá un crecimiento anual del 2 %.

En lo que se refiere a gastos, el valor mensual para el primer año es de USD \$ 8,589.20, como se explicó en el capítulo V, en las secciones 5.3., 5.4. y 5.5. En el Anexo 3, tabla 3.a. y 3.b. se detallan las proyecciones de gastos para el periodo de vida del proyecto.

6.2. PARÁMETROS ADICIONALES.

6.2.1. Política de Cobros:

Considerando la situación económica actual y el hecho de que es una empresa nueva, se establecerá una política de cobro de treinta días después de iniciado el mes de consumo.

6.2.2. Política de Pago:

En esta evaluación financiera se asume la política de pagar el mes en el que se compra las provisiones.

6.2.3. Inventarios:

La provisión de alimentos se realizará al inicio del mes de consumo, pero para alimentos perecibles se efectuará una vez por semana y dependerá de menús programados, por lo que, el pedido a los proveedores se realizará considerando el tiempo de entrega; sin embargo, el inventario será únicamente para el mes de producción ya que además es necesario tener precios que reflejen la realidad del mercado.

6.3. FLUJO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

El análisis de la factibilidad financiera desde el punto de vista del proyecto, es decir, en donde los socios financian la inversión total, se determina a través del flujo de beneficios del mismo, para lo cual se considera los siguientes aspectos: Inversiones, Capital de Trabajo, Flujo Operativo y el Valor Residual.

6.3.1. Inversión:

Como se indicó en capítulos anteriores, para la puesta en operación del proyecto se requiere que la Empresa realice inversiones en activos por un monto total de USD \$ 49,886.96. Adicionalmente también se invierte en los años en los que se realiza la reposición de los activos fijos, como se indica en el capítulo V, sección 5.6.

6.3.2. Necesidades de Capital de Trabajo:

En el capítulo V, sección 5.5. se estableció las necesidades de capital de trabajo para la operación normal y continua del negocio de catering, en donde se estimó que será necesario un total de USD \$ 20,484.00.

6.3.3. Flujo Operativo:

Otro componente es el flujo operativo, como se indica en el Anexo 3, tabla 3.c., en donde se observa que el valor del flujo operativo del segundo año es menor que el del primero, a pesar de que los ingresos aumentan; esto se debe a que a partir del segundo año se comienza a aprovisionar los valores para cubrir los fondos de reserva del personal operativo y de administración.

También se puede observar una disminución del flujo operativo en los años en donde se realiza la reposición de los activos fijos.

6.3.4. Valor Residual:

Para el cálculo del valor residual de la empresa de catering corporativo se ha elegido el método del valor contable, por lo que será igual al valor que los activos tengan en el décimo año, considerando la depreciación acumulada y la reposición hasta esa fecha.

Las reposiciones para el menaje de cocina, computadoras e impresoras serán en los años: cuarto, séptimo y décimo y para el vehículo en el sexto año; para el caso del equipo principal, muebles y equipos de oficina no se considera reposición porque tienen un tiempo de vida de 10 años.

Adicionalmente se incluye los valores de las cuentas por cobrar, que tienen un monto de USD \$ 35,657.62 y que corresponde a la venta de los almuerzos del último mes del décimo año, debido a la política de cobro de la empresa de 30 días. Resumiendo lo indicado anteriormente, el valor residual al término de vida de la empresa será de USD \$ 40,237.72, como se indica en la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Valor Residual

DESCRIPCION	VALOR
Menaje de cocina	3,338.68
Computadoras e impresoras	1,241.41
Valores de venta por cobrar	35,657.63
Total:	40,237.72

Fuente: Autores de Tesis

6.3.5. Evaluación Económica del Flujo de Beneficios del Proyecto:

En todo proyecto la exactitud de los resultados de la evaluación financiera están condicionados a la calidad de la información utilizada en la misma, siendo entre los principales los ingresos y los costos. En el desarrollo del estudio se han presentado muchas dificultades, debido a que no existe toda la información requerida y se ha debido recurrir a técnicas de investigación operativa en la cual intervienen criterios subjetivos sobre la base de experiencias, conjeturas, etc.

Los diferentes métodos que evalúan una alternativa de inversión tienen como fuente de cálculo y de comparación una tasa de corte que puede ser: el costo promedio ponderado de capital, la tasa mínima de retorno o el costo de oportunidad. Para la evaluación económica del flujo de beneficios del proyecto se asume una tasa mínima de corte del 25% de acuerdo a las siguientes consideraciones: 15% corresponde a la rentabilidad mínima que los socios desean obtener del proyecto y el 10% adicional cubre el riesgo de invertir en el negocio de restaurantes y el riesgo país.

Con las consideraciones indicadas en los párrafos anteriores y según se indica en el Anexo 3, tabla 3.c, el proyecto presenta un valor actual neto de USD \$ 14,245.49 y una tasa interna de retorno del 30.59%, por lo que se puede concluir que su implementación es viable, siempre y cuando las condiciones utilizadas en la evaluación no presenten variaciones.

Al comparar la tasa interna de retorno y la tasa mínima de corte se concluye que el proyecto presenta una ganancia de 5.59% sobre la tasa de corte, sin embargo debido a las condiciones políticas y económicas del país, este valor adicional podría verse disminuido y en el peor escenario podría ser menor a la tasa de corte, por lo que el inversionista deberá tener en cuenta estos riesgos adicionales al momento de tomar la decisión de realizar la inversión únicamente con capital propio.

6.4. FLUJO DE BENEFICIOS DEL INVERSIONISTA

En la sección 6.3 se analizó la factibilidad del proyecto desde el punto de vista de los flujos de beneficios del proyecto y en estos párrafos se evaluará el proyecto desde el punto de vista del inversionista, para lo cual se considerará que el financiamiento de la inversión se lo realizará mediante un crédito con una entidad financiera local hasta por el 50% del monto total, es decir un valor de USD \$ 35,185.48; este préstamo tendrá las siguientes características:

- Plazo del préstamo es de 5 años.
- Periodo de gracia de 1 año.
- Tasa de interés: se ha tomado los valores expuestos por el Banco Central para los principales bancos privados, de manera que, para los

préstamos productivos empresariales la tasa de interés es de 12.55% y para los préstamos productivo PYMES es del 15.13%, para este proyecto se ha escogido el promedio de estos dos valores que corresponde a 13.84 % \approx 14%.

- Pagos anuales de cuotas iguales.

El valor de las cuotas anuales considerando las características antes mencionadas es de USD \$ 8,796.37, como se indica en la tabla de amortización, que se detalla en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Tabla de Amortización

PERIODO	PRESTAMO	PAGO PRINCIPAL	PAGO INTERES	SALDO DEUDA
año 1	35,185.48		4,925.97	35,185.48
año 2		8,796.37	4,925.97	26,389.11
año 3		8,796.37	3,694.48	17,592.74
año 4		8,796.37	2,462.98	8,796.37
año 5		8,796.37	1,231.49	0.00

Fuente: Autores de Tesis

Para la tasa de corte del inversionista se estimará el costo promedio ponderado de capital, considerando que la inversión será financiada con aportes de los socios y mediante un préstamo en una entidad financiera, en los porcentajes indicados en la tabla 6.3, con lo cual se obtiene una tasa del 16.96%:

Tabla 6.3. Tasa de corte del inversionista

	APORTE [USD \$]	PONDERACION	COSTOS	ESCUDO FISCAL	COSTO REAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL
RECURSOS PROPIOS	35,185.48	50.00%	25.00%		25.00%	12.50%
FINANCIAMIENTO BCO PICHINCHA	35,185.48	50.00%	14.00%	-5.08%	8.93%	4.46%
TOTAL INVERSION	70,370.96	100.00%				16.96%

Fuente: Autores de Tesis

6.4.1. Evaluación Financiera del Flujo de Beneficios del Proyecto:

Para la evaluación financiera del flujo de beneficios del inversionista, adicional al flujo operativo del proyecto, se ha incluido también los gastos financieros del préstamo y los escudos fiscales que se originan cuando se realiza un préstamo, los cuales son calculados utilizando una tasa de 36,25%

correspondiente al porcentaje ponderado del pago de utilidades para los trabajadores e impuesto a la renta.

Considerando lo indicado en el párrafo anterior, el valor actual neto para la evaluación financiera del proyecto es de USD \$ 52,304.02 y la tasa interna de retorno es del 42.20%, como se indica en el Anexo 3, tabla 3.c.; estos valores son indicativos de que el proyecto debería ser implementado, siendo su rentabilidad mayor a la obtenida en el punto 6.3, la cual no considera financiamiento externo.

Al analizar la tasa interna de retorno obtenida en el párrafo anterior se puede concluir que en la evaluación del flujo de beneficios del inversionista se tiene un margen de 25.24% sobre la tasa de corte, que servirá para cubrir los incrementos de riesgos ocasionadas por la inestabilidad económica y política en la que se encuentra el país.

Con lo indicado hasta el momento se puede concluir que para ejecutar el negocio de catering corporativo es recomendable obtener un crédito externo para financiar parcialmente la inversión inicial, valor que será analizado en el siguiente capítulo.

6.5. COMPOSICIÓN DE CAPITAL.

El capital social con el que iniciará la empresa es de USD \$ 500 y estará conformado por tres socios de los cuales dos aportarán USD \$ 200, con el 40% cada uno y el tercero será el chef con un capital de USD 100 con el 20%; esta elección se hace porque como se explicó en el capítulo V, sección 5.2., de la calidad y sabor de los alimentos preparados dependen en gran medida la conservación de los clientes y el éxito de la empresa.

Por esta razón se cree conveniente que el chef forme parte de los accionistas de la empresa, con lo que se logrará un mayor compromiso de éste para con la empresa; la composición del capital accionario se indica en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. Participaciones de Capital

DESCRIPCION	VALOR	PORCENTAJE
Socio 1	200.00	40%
Socio 2	200.00	40%
Chef	100.00	20%
Total:	500.00	100%

Fuente: Autores de Tesis

El capital necesario para la inversión inicial puede ser obtenido de dos fuentes: la primera con el aporte únicamente de los socios y la segunda considera el aporte de los socios con el 50% y el saldo mediante un crédito con una entidad financiera.

En el primer caso, si al aporte de los socios igual a USD \$ 69,870.96 le sumamos el capital social que es de USD 500, obtenemos el valor necesario para cubrir la inversión total del proyecto (USD \$70,370.96); en el segundo caso el aporte de los socios es igual al valor del préstamo (USD \$ 35,185.48 cada uno), que más el capital social cubrirán el valor total de la inversión.

6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo del punto de equilibrio se recurrirá a los ingresos de ventas, costos fijos, costos variables y número de almuerzos presupuestados, como se indica en el Anexo 3, tabla 3.d.; de acuerdo a esta tabla el número de almuerzos mensuales para cubrir los costos fijos y variables durante el primer año es de 7,600, lo que significa que el número de almuerzos proyectados (9.140) es superior en el 29.66% a los necesarios en el punto de equilibrio.

En el décimo año el número total de almuerzos en el punto de equilibrio son de 99,648, mientras que el número considerado en el análisis financiero son 143,108, lo que significa el 43.61 % sobre el punto de equilibrio; como se indica en el Anexo 3, tablas 3.d. y 3.e.

6.7. CONCLUSIONES.

En este capítulo se ha realizado la evaluación del flujo de beneficios del proyecto y del inversionista, obteniendo los costos de los indicadores de valor actual neto y tasa interna de retorno, cuyo resumen se indica en la tabla 6.5.

Tabla 6.5. Resumen de Indicadores

	TASA DE CORTE [%]	VAN [USD \$]	TIR [%]
FLUJO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	25.00	14,245.49	30.59
FLUJO DE BENEFICIOS DEL INVERSIONISTA	16.96	52,304.20	42.20

Los indicadores obtenidos muestran que el proyecto es viable, esto se observa porque tanto en el flujo de beneficios del proyecto como del inversionista los valores de la tasa interna de retorno son superiores a los de la tasa de corte con las que se realizó el análisis, como se indica en la tabla 6.5., además, los valores actuales netos son positivos en los dos casos, siendo USD \$ 14,245.49 en la evaluación económica y USD \$ 52,304.20 en la evaluación financiera, estos valores son indicativos que se recuperará la inversión y se generará rentabilidad.

De la comparación de los escenarios sin endeudamiento y con endeudamiento, se observa que resulta más conveniente el endeudamiento porque genera una mayor rentabilidad, aunque la gran diferencia entre la tasa de corte, (16,96%), y el rendimiento resultante, (42,20%) no está exento de una importante dosis de riesgo, que es fácilmente comprensible en el contexto de crisis global actual.

Finalmente se puede concluir que el proyecto es totalmente factible de implementarse, aunque es más conveniente utilizar el escenario de financiamiento mixto, esto es, una parte con capital propio y otra a través de un crédito con una institución financiera, porque es en este caso donde más rentabilidad se obtendrá.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, ESCENARIOS Y RIESGOS

7.1. ESTABLECIMIENTO DE ESCENARIOS

Para el análisis de variación de los parámetros iniciales del proyecto se evaluarán dos escenarios: un optimista y un pesimista, los cuales permitirán conocer la variabilidad de los principales índices del proyecto antes posibles cambios como en el número de trabajadores y consecuentemente en los ingresos, los mismos que pueden ser ocasionados por cambios en el entorno.

7.1.1. Escenario Optimista:

Para la evaluación del escenario optimista se considera un incremento en los ingresos del 5%, que implica un aumento de 23 trabajadores, por lo que, el número total de clientes es de 480. Al cambiar el número de clientes, se incrementa el costo de la materia prima, de manera que durante el primer año el costo mensual de la materia prima es de USD \$ 13,248.00 y el ingreso por la venta mensual de almuerzos es de USD \$ 24,000.00.

En este escenario se utilizará la misma tasa de corte del escenario base y el mismo periodo de tiempo de vida del proyecto; con estos antecedentes se ha calculado los indicadores de evaluación, de manera que para el análisis del flujo de beneficios del proyecto se ha obtenido un valor de USD \$ 30,041.14 para el valor actual neto y de 36.64% para la tasa interna de retorno, y para el flujo de beneficios del inversionista se ha obtenido un valor de USD \$ 73,408.88 para el valor actual neto y 53.14% para la tasa interna de retorno, como se como se detalla en el Anexo 4, tabla 4.a.

Los valores de los indicadores de evaluación obtenidos para el escenario optimista con respecto al escenario base significa un aumento en el valor actual neto de USD \$ 15,795.65 y en la tasa interna de retorno del 6.06%, para el flujo de beneficios del proyecto y un incremento de USD \$ 21,104.86 y

de 10.94% en la tasa interna de retorno, para el flujo de beneficios del inversionista.

7.1.2. Escenario Pesimista:

Para la evaluación del escenario pesimista se considerará un decremento en los ingresos del 5%, que implica una disminución de 23 trabajadores; por lo que, el número total de clientes es de 434 trabajadores. De igual manera que en el escenario optimista el costo de la materia prima varía, siendo durante el primer año el costo mensual de la materia prima de USD \$ 11,978.40 y el ingreso por la venta mensual de almuerzos es de USD \$ 21,700.00.

En este escenario también se utilizará la misma tasa de corte del escenario base y el mismo periodo de tiempo de vida del proyecto, con estos antecedentes se ha calculado los indicadores de evaluación financiero y se ha obtenido para el análisis del flujo de beneficios del proyecto, un valor negativo de USD \$ 1,550.15 para el valor actual neto y de 24.38% para la tasa interna de retorno, y para el flujo de beneficios del proyecto se ha obtenido un valor de USD \$ 31,199.15 para el valor actual neto y 31.67% para la tasa interna de retorno, como se como se detalla en Anexo 4, tabla 4.b.

Los valores de los indicadores de evaluación obtenidos para el escenario pesimista con respecto al escenario base, significa un decremento en el valor actual neto de USD \$ 15,795.65 y en la tasa interna de retorno del 6.21% para el flujo de beneficios del proyecto y un decremento de USD \$ 21,104.86 en el valor actual neto y en la tasa interna de retorno del 10.53% para el flujo de beneficios del inversionista.

7.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El principal análisis de sensibilidad que se realizará a continuación es la variación en el precio de venta ya que su desviación influye directamente en el ingreso de venta, pero también se ha creído conveniente realizar otros análisis de sensibilidad realizando variaciones en los principales rubros del negocio, siendo estos:

- Porcentaje de financiamiento con recursos propios.
- La tasa de corte.
- La tasa de interés.
- La inversión inicial.

7.2.1. Variación del precio de venta:

El precio de venta con el que fue evaluado el escenario base fue de USD \$ 2.50; en este punto se ha evaluado el valor actual neto y la tasa interna de retorno variando el precio desde USD \$ 2.20 a USD \$ 2.90, con este rango se puede observar que existe una gran variación del VAN y TIR, de manera que se obtienen valores negativos para el valor actual neto, cuando los precios de venta son menores al del escenario base, mientras que cuando el precio de venta alcanza el valor de USD \$ 2.90 se obtienen valores del VAN de USD \$ 128,926.61 (flujo del proyecto) y USD \$ 206,114.66 (flujo del inversionista) y una TIR mayor al 100%, como se indica e la tabla 7.1.

Tabla 7.1. Variaciones en el precio de venta

PEECIO ALMUERZO	FLUJO DEL PROYECTO		FLUJO DEL INVERSIONISTA	
	VAN [USD \$]	TIR [%]	VAN [USD \$]	TIR [%]
2.20	-71,142.05	-	-62,036.58	-
2.30	-40,553.92	7.79%	-21,052.15	7.44%
2.40	-13,439.65	19.54%	15,142.76	24.04%
2.50	14,245.49	30.59%	52,304.02	42.20%
2.60	42,771.41	41.31%	90,711.37	61.69%
2.70	72,535.64	52.05%	130,725.57	82.30%
2.80	101,554.44	62.49%	169,467.25	103.13%
2.90	128,926.61	72.27%	206,114.66	123.04%

Fuente: Autores de tesis

7.2.2. Variaciones del capital propio:

En este punto se analiza la sensibilidad de los indicadores de rentabilidad cuando existen variaciones en el capital aportado por los socios para la inversión inicial, para el análisis se considerará que este valor varía desde el 100% que significa que el total de la inversión (USD \$ 70,371) es cubierta por los socios, hasta llegar al 10% del total de la inversión (USD \$ 7,037), en este caso el 90% de la inversión restante se la realizará con financiamiento externo. En el escenario base el 50% de la inversión se la realiza con recursos propios, como se indica en la tabla 7.2.

Tabla 7.2. Variaciones del capital propio

% FINANCIACIÓN CON FONDOS PROPIOS	FONDOS PROPIOS	FLUJO DEL PROYECTO		FLUJO DEL INVERSIONISTA	
		VAN [USD \$]	TIR [%]	VAN [USD \$]	TIR [%]
100%	70,371	14,245	30.59%	14,245	30.59%
90%	63,334	14,245	30.59%	21,491	32.06%
80%	56,297	14,245	30.59%	28,879	33.81%
70%	49,260	14,245	30.59%	36,446	35.94%
60%	42,223	14,245	30.59%	44,236	38.64%
50%	35,185	14,245	30.59%	52,304	42.20%
40%	28,148	14,245	30.59%	60,714	47.24%
30%	21,111	14,245	30.59%	69,544	55.26%
20%	14,074	14,245	30.59%	78,892	71.45%
10%	7,037	14,245	30.59%	88,874	135.33%

Fuente: Autores de tesis

En esta tabla se puede observar que el VAN y la TIR disminuyen cuando se incrementa el valor invertido por los accionistas, de manera que, cuando este porcentaje es del 100% el VAN es de USD \$ 14,245 y la TIR 30.59%; mientras que si el 10% de la inversión se la realiza con recursos propios y el 90% con financiamiento externo, el VAN y la TIR aumentan a USD \$ 88,874 y 135.33% respectivamente; por lo que se puede observar que el negocio es más rentable cuando el proyecto es financiado con recursos externos.

7.2.3. Variaciones de la Tasa de Corte:

La tasa de corte del proyecto con la que se evaluó el escenario base fue del 25%, en esta sección se analiza la variación de los indicadores de rentabilidad cuando la tasa de corte varía desde el 5% hasta el 35%, como se indica en la tabla 7.3.

Tabla 7.3. Variaciones en la tasa de corte

TASA DE DESCUENTO	FLUJO DEL PROYECTO		FLUJO DEL INVERSIONISTA	
	VAN [USD \$]	TIR [%]	VAN [USD \$]	TIR [%]
5%	141,026.80	30.59%	116,633.96	42.20%
10%	90,370.12	30.59%	95,439.12	42.20%
15%	55,898.84	30.59%	78,175.45	42.20%
20%	31,710.42	30.59%	64,010.17	42.20%
25%	14,245.49	30.59%	52,304.02	42.20%
30%	1,296.90	30.59%	42,562.82	42.20%
35%	-8,540.22	30.59%	34,401.99	42.20%

Fuente: Autores de tesis

Con las variaciones de la tasa de corte el valor del VAN para el flujo del proyecto varía desde USD \$ 141,026.80 para el 5% del valor de esta tasa, hasta llegar al valor negativo de USD \$ 8,540.22 para el 35%; mientras que en el flujo del inversionista el VAN es menos sensible ante estas fluctuaciones, variando desde USD \$ 116,633.96 y 34,401.99 para las variaciones del 5% y 35% en la tasa de corte.

7.2.4. Variaciones de la Tasa de Interés:

La tasa de interés con que se evaluó el escenario base es del 14%; en este punto se analiza su variación desde el 4% hasta el 20%, pudiéndose observar que conforme se aumenta la tasa de interés, disminuye el valor del VAN desde USD \$ 73,446 hasta USD \$ 41,553, mientras que la disminución de la TIR es menor, pasando de 46.36% a 39.87%, como se indica en la tabla 7.4.

Tabla 7.4. Variaciones en la tasa de interés

TASA DE INTERÉS	FLUJO DEL PROYECTO		FLUJO DEL INVERSIONISTA		
	VAN [USD \$]	TIR [%]	VAN [USD \$]	TIR [%]	TASA DE CORTE DEL INVERSIONISTA
4%	14,245	30.59%	73,446	46.36%	13.78%
8%	14,245	30.59%	64,459	44.65%	15.05%
10%	14,245	30.59%	60,240	43.82%	15.69%
12%	14,245	30.59%	56,191	43.00%	16.33%
14%	14,245	30.59%	52,304	42.20%	16.73%
16%	14,245	30.59%	48,570	41.41%	17.60%
18%	14,245	30.59%	44,983	40.63%	18.24%
20%	14,245	30.59%	41,533	39.87%	18.88%

Fuente: Autores de tesis

7.2.5. Variaciones de la Inversión Inicial:

La inversión inicial estimada para poner en marcha el negocio es de USD \$ 70,370.96, pero la inflación podría incrementar el valor total de la misma, por lo que en este punto se analiza incremento en la inversión que van desde 5% hasta el 20%, lo que significa que el valor de la inversión sería de USD \$ 73,889.51 y USD \$ 84,445.16 respectivamente. Como se puede observar en la tabla 7.5. los indicadores disminuyen, pero en todos los casos son positivos y dan rentabilidad.

Tabla 7.5. Variaciones en la inversión inicial

% INCREMENTO EN INVERSIÓN	MONTO DE INCREMENTO	TOTAL DE INVERSIÓN	FLUJO DEL PROYECTO		FLUJO DEL INVERSIONISTA	
			VAN [USD \$]	TIR [%]	VAN [USD \$]	TIR [%]
0%	0.00	70,370.96	14,245	30.59%	52,706	42.49%
5%	3518.55	73,889.51	10,727	29.03%	47,577	38.94%
10%	7037.10	77,408.06	7,208	27.61%	42,632	35.95%
15%	10555.64	80,926.61	3,690	26.28%	37,843	33.38%
20%	14074.19	84,445.16	171	25.06%	33,185	31.13%

Fuente: Autores de tesis

7.3. ANÁLISIS DE RIESGOS

7.3.1. Riesgos en la Venta:

El riesgo de venta consiste en no captar el mercado meta que se esperaba, esto originaría que el número de trabajadores y consecuentemente los ingresos sean menores a los esperados; esta situación disminuiría los beneficios obtenidos, dificultando el pago de las obligaciones contraídas, en especial las obligaciones bancarias.

MITIGACIÓN: establecer estrategias de marketing que permitan conseguir el número de clientes esperados.

7.3.2. Riesgos de Operación:

El riesgo en la operación del negocio de catering corporativo ocurriría si no se pueden obtener todos los permisos necesarios para poner en marcha el negocio; también estaría en riesgo si no se consigue el personal con el perfil esperado, en especial el chef, a quien se pretende hacer socio accionista.

MITIGACIÓN: Establecer políticas para cumplir con los procesos de obtención de los permisos desde antes del funcionamiento de la empresa y desde la formación de la empresa estar en contacto con escuelas de Chef para tener contacto con potenciales trabajadores.

7.3.3. Riesgos de Cobro de Cartera:

Existe la posibilidad de no cobrar todo el valor facturado, a pesar de la política de cobro de 30 días, eso obligaría a que se obtenga menos ingresos mensuales y podría incrementar las necesidades de capital de trabajo.

MITIGACIÓN: Establecer cláusulas en los contratos respectivos respecto al pago de los consumos de los clientes.

7.3.4. Riesgo País:

La inestabilidad política y económica del país tiene como consecuencia una inestabilidad en los costos de los principales insumos, especialmente los relacionados con la alimentación y en los costos financieros.

MITIGACIÓN: Se espera que el análisis de sensibilidad y de escenarios haya sido suficiente para cubrir las variaciones que podrían ocurrir en los principales rubros.

7.4. CONCLUSIONES

De acuerdo al establecimiento de escenarios y al análisis de sensibilidad se puede concluir que el negocio de catering tiene una alta sensibilidad a la variación del número de trabajadores y consecuentemente a los ingresos obtenidos, además, el precio de venta no puede ser fijado en un valor menor al usado en el escenario base que es de USD \$ 2.50 porque no proporcionaría beneficios.

En lo que se refiere a la inversión de capital propio el negocio es más rentable mientras menos sean los fondos propios y aunque la inversión inicial se incremente hasta un 20% se obtiene valores positivo del VAN.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

La evaluación técnica y económica desarrollada en este proyecto indican que la idea de la implementación del negocio de catering corporativo es viable desde el punto de vista técnico y además, es económicamente rentable, pero es necesario especialmente al inicio de la operación, llevar un control estricto del cumplimiento de los parámetros usados en las estimaciones de los ingresos y gastos, a fin de que no tengan variaciones importantes.

La mejor opción para la inversión es con capital mixto es decir, un porcentaje con capital propio y la diferencia a través de un préstamo a una entidad financiera, es en este escenario en donde se han obtenido mejores iniciadores de rentabilidad (VAN y TIR).

Además, es necesario considerar que el negocio es sensible a las variaciones del número de comensales a los que se les brindará el servicio de catering, lo que implica una alta sensibilidad a los ingresos, por lo que, es necesario establecer las estrategias necesarias para captar el mercado meta fijado.

8.2. RECOMENDACIONES

Como recomendación fundamental es necesario puntualizar que en caso de no funcionar el negocio de catering, los inversionistas opten por vender los activos para recuperar parcialmente la inversión, por lo que, en el análisis de este proyecto se ha priorizado que la inversión inicial incluya activos de fácil realización.

Se sugiere que el financiamiento de la inversión inicial por un lado corresponda a recursos de los accionistas y el porcentaje restante se lo haga mediante un crédito con una institución financiera.

También se recomienda que se establezcan relaciones con las posibles empresas clientes como estrategia inicial de marketing, que permita conocer la situación de los contratos que actualmente llevan y dar a conocer previamente el servicio y los beneficios que ofrecerá el negocio de catering propuesto.

ANEXO 1

Tabla 1.a. Costo equipo principal

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	VALOR TOTAL	
			VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Cocina industrial	con pedestal, 4 quemadores, acero inoxidable	713.00	713.00
1	Horno	acero inoxidable	1,132.00	1,132.00
1	Plancha para asado	71 x 40 cm, acero inoxidable	204.00	204.00
1	Campana de ventilación	3 x 2 m, acero inoxidable	2,460.00	2,460.00
1	Extractor de olores	30 cm, acero inoxidable	710.00	710.00
1	Línea caliente	4 servicios, con mueble, acero inoxidable	1,950.00	1,950.00
1	Hidrolavadora	-	90.00	90.00
1	Fosas de lavado	3 pozos, con faldita, acero inoxidable	1,620.00	1,620.00
1	Refrigeradora horizontal	89x188x175 cm (ancho, largo y alto).	300.00	300.00
1	Congeladora horizontal	89x188x175 cm (ancho, largo y alto).	300.00	300.00
1	Molino de carne	200 kg, acero inoxidable	1,362.00	1,362.00
1	Licuada industrial	15 litros, acero inoxidable, 3.500 rpm	600.00	600.00
1	Peladora de papas	22 libras, acero inoxidable	750.00	750.00
1	Picadora de papas	cuadros pequeños, acero inoxidable	79.00	79.00
4	Bandejas de acero inoxidable (grande)	1 x 1, acero inoxidable	50.00	200.00
4	Tapa bandeja grande	acero inoxidable	31.50	126.00
4	Bandejas de acero inoxidable (pequeña)	1/2, acero inoxidable	32.00	128.00
4	Tapa bandeja pequeña	acero inoxidable	16.50	66.00
1	Sellador de bandejas	a gas, acero inoxidable	329.00	329.00
1	Selladora de fundas	acero inoxidable	394.00	394.00
3	Mesas de acero inoxidable	0,60 x 2 x 0,90 m, acero inoxidable	1,095.00	3,285.00
2	Extintores	extintor CO de 10 libras	46.35	92.70
5	Cilindros de gas	45 kg	157.01	785.05
			VALOR TOTAL SIN IVA: 17,675.75	
			VALOR TOTAL CON IVA: 19,796.84	

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.b. Menaje de cocina

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	VALOR TOTAL	
			VALOR UNITARIO	TOTAL
4	Ollas grandes	marca tra, con tapa y asas	100.60	402.40
2	Ollas medianas	marca tra, con tapa y asas	70.23	140.46
2	Ollas pequeñas	acero inoxidable, con tapa 28x24 cm	25.69	51.38
1	Caldero	44 cm	42.94	42.94
2	Sartén	tra sartén profesional negro	19.61	39.22
1	Paila	industrial	28.88	28.88
3	Recipientes	marca tra, 7 litros	24.47	73.41
3	Pozuelos	acero inoxidable, 2 piezas	12.56	37.68
2	Cucharones grandes	tra-cacillo sopa florencia	11.60	23.20
2	Cucharón pequeño	tra-cacillo salsa florencia	7.60	15.20
4	Cuchillos chef	grado alimenticio	9.66	38.64
2	Cuchareta	marca tra	2.61	5.22
2	Espumadera	marca tra	14.42	28.84
2	Espátula	marca tra	2.82	5.64
2	Pinza	marca tra, universal	2.35	4.70
2	Diablo, acero inoxidable	marca tra trinchante	2.08	4.16
1	Chaira (afilador de cuchillos)	tra chaira estriada 8 "	6.53	6.53
1	Batidor manual	marca tra	5.32	5.32
1	Abrelatas	marca tra	14.19	14.19
1	Majador de papas	marca tra, puretera	3.84	3.84
2	Tablas de picar	1 x 0,40 metros, grado alimenticio	2.28	4.56
2	Colador	acero inoxidable, 20 cm	5.14	10.28
2	Rallador	marca tra	2.37	4.74
2	salero/pimentero	marca tra	3.83	7.66
2	Kuler	térmicos	38.40	76.80
30	Kavetas 18.5	kavetas base, plásticas	8.23	246.90
10	Kavetas 32	plásticas	13.83	138.30
10	Kavetas 32 perforadas	perforadas, plásticas	11.20	112.00
10	Kavetas 40	plásticas	15.29	152.90
1	Balde	industrial grande	7.00	7.00
4	Perchas		107.14	428.56
1	Trapeador	plástico con mago	5.05	5.05
2	Escoba	plástica latina	1.96	3.92
1	Recogedor de basura	plástico con mago	1.18	1.18
1	Cepillo cerdas plásticas	marca capri	0.53	0.53
2	Basurero	con pedal blanco 30 lt	10.11	20.22
100	Cuchara sopera	1.5 mm	1.90	190.00
100	Cucharita	1.5 mm	1.23	123.00
100	Tenedor normal	1.5 mm	1.90	190.00
100	Cuchillo normal	3.0 mm	4.19	419.00
100	Vasos	anchor 8 oz	1.20	120.00
100	Plato sopero	cerámica, posuelo 9"	1.80	180.00
100	Plato tendido	cerámica blanca, 10.5"	2.44	244.00
100	Plato postre	cerámica	1.38	138.00
100	Bandejas rectangulares	bandeja H. Enlonz	6.75	675.00
			VALOR TOTAL SIN IVA: 4,471.45	
			VALOR TOTAL CON IVA: 5,008.02	

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.c. Muebles de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	VALOR TOTAL	
			VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Escritorio gerencia	BUSH FURNITURE SARATOGA EXECUTIVE MANAGER'S DESK EX45666-03	399.00	399.00
2	Escritorio oficinas	SAUDER WOODWORKING ESCRITORIO P/COMPUTADORA ACABADO CEREZA MISSION	91.99	183.98
16	Sillas	GIRATORIA AJUSTABLE	41.40	662.40
2	Archivador		110.00	220.00
1	Estante		700.00	700.00
2	Sillón		60.00	120.00
			VALOR TOTAL SIN IVA: 2,285.38	
			VALOR TOTAL CON IVA: 2,559.63	

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.d. Computadoras y equipos de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	VALOR TOTAL	
			VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Teléfono	PANASONIC TELEFONO/ DOS LINEAS	72.53	72.53
2	Teléfonos	PANASONIC TELEFONO/ COLOR BLANCO	52.40	104.8
1	Fax	PANASONIC FAX/ COPIADORA	153.35	153.35
2	Impresora	IMPRESORA XEROX 3117	123.53	247.06
2	Computadoras	PENTIUM DUAL CORE 2.5 Ghz 800MHZ 1MB	707.77	1415.54
			VALOR TOTAL SIN IVA: 1,993.28	
			VALOR TOTAL CON IVA: 2,232.47	

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.e Costo promedio de elementos principales para un plato de sopa

	unidad	caldo de menudencia de pollo	crema de brócoli	crema de tomate	locro de arveja	locro de papas con queso	sopa de albóndigas	sopa de lenteja con col	sopa hortelana
Aceite achiote	\$								0.00280
Acelga	\$								0.02372
Agua	\$	0.04800	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	
Ajo pelado	\$	0.00126							
Albahaca	\$								
Apio	\$	0.00093							
Arroz	\$	0.00597					0.00597		
Arroz cebada	\$								
Arveja precocida	\$	0.02544					0.02544		
Arveja seca	\$				0.05766				
Avena	\$								
Bagre	\$								
Brócoli	\$		0.02601						
Cabeza chancho	\$				0.04960			0.04960	
Carne molida de res	\$						0.04579		
Cebolla colorada	\$	0.00152							
Choclo en grano	\$					0.03391			
Col blanca	\$				0.00185			0.00185	
Coliflor	\$								
Concentrado de caldo de	\$	0.00411							
Costilla chancho	\$								
Crema maní	\$								
Espinaca	\$								
Fideo macarrón	\$								0.00999
Fréjol seco	\$								
Fréjol tierno	\$								
Gulash res	\$								
Haba tierna	\$								
Harina trigo	\$		0.01087	0.01087					
Hueso de pollo	\$								
Huevo	\$						0.00119		
Leche	\$	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.01569
Lenteja	\$							0.05700	
Maicena	\$								
Margarina	\$		0.07774	0.07774					0.03496
Meloco	\$								
Menudencia de pollo	\$	0.09846							
Miiga pan	\$						0.00133		
Morochillo	\$								
Orégano	\$	0.00036					0.00009		
Papa	\$		0.02374	0.02374	0.04007	0.06677	0.04007	0.04007	0.05342
Papanabo	\$								0.01784
Pasta de maní	\$								
Pimienta	\$								0.00030
Pimiento verde	\$	0.00263							
Plátano Verde	\$							0.04541	
Quesillo	\$					0.01528			0.01015
Quinua	\$								
Sal	\$	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00150
Tocino	\$								
Tomate riñón	\$			0.06783					
Vainita	\$								
Yuca	\$								
Zambo	\$								
Zanahoria	\$	0.00848				0.00860	0.00848		0.01695
TOTAL:		0.20577	0.18297	0.22480	0.19379	0.16918	0.17297	0.23855	0.18733

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.e. Costo promedio de elementos principales para un plato de sopa (continuación)

	unidad	sopa de legumbres	menestrón	sopa de habas	sopa arroz de cebada	sopa de avena	morochillo	sopa de melloco con huevo	sopa de quinua	sopa de zambo
Aceite achiote	\$									
Acelga	\$									
Agua	\$	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600	0.03600
Ajo pelado	\$									
Albahaca	\$		0.00082							
Apio	\$									
Arroz	\$									
Arroz cebada	\$				0.03053					
Arveja precocida	\$	0.02544						0.01356		
Arveja seca	\$									
Avena	\$					0.01662				
Bagre	\$									
Brócoli	\$									
Cabeza chancho	\$				0.04960				0.04960	
Carne molida de res	\$									
Cebolla colorada	\$									
Choclo en grano	\$	0.03051								0.04070
Col blanca	\$			0.00122	0.00154	0.00185	0.00185		0.00185	
Coliflor	\$	0.00747		0.00623						
Concentrado de caldo de	\$									
Costilla chancho	\$		0.08469							
Crema mani	\$									
Espinaca	\$		0.01714							
Fideo macarrón	\$		0.00900							
Fréjol seco	\$		0.08819							
Fréjol tierno	\$	0.03051								0.04070
Gulash res	\$			0.05592						
Haba tierna	\$			0.10175						
Harina trigo	\$									
Hueso de pollo	\$	0.07382								
Huevo	\$							0.00894		
Leche	\$	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692	0.00692
Lenteja	\$									
Maicena	\$	0.00656								
Margarina	\$									
Mel loco	\$							0.08140		
Menudencia de pollo	\$									
Miqa pan	\$									
Morochillo	\$						0.01431			
Orégano	\$									
Papa	\$	0.05342	0.04007	0.05342	0.04007	0.04007	0.04007	0.04007	0.04007	0.04007
Papanabo	\$									
Pasta de mani	\$									
Pimienta	\$									
Pimiento verde	\$									
Plátano Verde	\$									
Quesillo	\$			0.01528		0.01528	0.01528			0.01528
Quinua	\$								0.03393	
Sal	\$	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170	0.00170
Tocino	\$						0.02546			
Tomate riñón	\$									
Vainita	\$	0.00857								
Yuca	\$									0.02967
Zambo	\$									
Zanahoria	\$	0.02035		0.00848				0.01272		
TOTAL:		0.30127	0.28453	0.28691	0.16636	0.11843	0.14158	0.20130	0.17006	0.21103
PROMEDIO		0.20								

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.f. Costo promedio de elementos de refrito para un plato de sopa

	unidad	caldo de menudencia de pollo	crema de brocoli	crema de tomate	locro de arveja	locro de papas con queso	sopa de albondigas	sopa de lenteja con col	sopa de hortalana	sopa de legumbres
Aceite de fritura	\$	-	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319
Aji nomoto	\$	-	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079
Ajo pelado	\$	-	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066
Apio	\$	-	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060
Cebolla colorada	\$	-	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306
Comino	\$	-	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059
Concentrado de caldo de pollo	\$	-	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411
Manteca de color	\$	-	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326
Orégano	\$	-	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009
Pimienta	\$	-	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040
Pimienta verde	\$	-	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171
TOTAL:		-	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.f.f. Costo promedio de elementos de refrito para un plato de sopa (continuación)

	unidad	menestron	sopa de habas	sopa arroz de cebada	sopa de avena	morochillo	sopa de melloco con huevo	sopa de quinua	sopa de zambo	
Aceite de fritura	\$	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	0.00319	
Aji nomoto	\$	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	0.00079	
Ajo pelado	\$	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	0.00066	
Apio	\$	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	
Cebolla colorada	\$	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	0.00306	
Comino	\$	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	0.00059	
Concentrado de caldo de pollo	\$	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	0.00411	
Manteca de color	\$	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	0.00326	
Orégano	\$	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	0.00009	
Pimienta	\$	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	0.00040	
Pimienta verde	\$	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	0.00171	
TOTAL:		0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	0.01845	
PROMEDIO		0.02								

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.g. Costo promedio de complementos para un plato de sopa

	unidad	caldo de bagre	caldo de menudencia de pollo	crema de brocoli	crema de tomate	locro de arveja	locro de papas con queso	sopa de albondigas	sopa de lenteja con col	sopa hortelana	sopa de legumbres
Aceite de fritura	[USD \$]		0.02130								
Agua	[USD \$]	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846
Aguacate	[USD \$]										
Canguil	[USD \$]	0.01107		0.01107	0.01107		0.03345				
Cebollín	[USD \$]	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093
Culantro	[USD \$]	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126
huevo	[USD \$]		0.01490				0.00894				
Limón	[USD \$]	0.03876									
Maiz pelado	[USD \$]	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306
Papa	[USD \$]		0.02671								
TOTAL:		0.113549	0.126626	0.074789	0.074789	0.063716	0.106104	0.063716	0.063716	0.063716	0.063716

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.g. Costo promedio de complementos para un plato de sopa (continuación)

	unidad	menestron	sopa de habas	sopa arroz de cebada	sopa de avena	morocho	sopa de melloco con huevo	sopa de quinua	sopa de zambo	
Aceite de fritura	[USD \$]									
Agua	[USD \$]	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	0.01846	
Aguacate	[USD \$]									
Canguil	[USD \$]									
Cebollín	[USD \$]	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	0.00093	
Culantro	[USD \$]	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	0.00126	
huevo	[USD \$]									
Limón	[USD \$]									
Maiz pelado	[USD \$]	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	0.04306	
Papa	[USD \$]									
TOTAL:		0.063716	0.063716	0.063716	0.063716	0.063716	0.063716	0.063716	0.063716	
PROMEDIO:		0.07								

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.h. Costo promedio de elementos principales para un plato de ensalada

	unidad	ARVEJA, ZANAHORIA, PAPA Y CHOCLO	BROCOLI, TOMATE RINION Y CEBOLLA	COL BLANCA	COL MORADA CON FIDEO TORNILLO Y ARVEJA	ENSALADA AMERICANA	ENSALADA BLANCA	ENSALADA DE REMOLACHA	ENSALADA FRESCA	ENSALADA JARDINERA	ENSALADA MIMOSA	ENSALADA PAISA	ENSALADA TURCA
Acete de mesa	\$	0.00427		0.00427				0.00637			0.00640	0.00424	
Acete de fritura	\$												
Agua	\$	0.01477	0.00738		0.02215	0.01477	0.01477	0.00738	0.02051	0.02215	0.00738	0.02215	
Aguacate	\$												
Aji nomoto	\$												
Albahaca	\$												
Apio	\$										0.00591		
Arveja picocida	\$	0.02748			0.01631					0.02746		0.02801	
Arveja seca	\$												
Azúcar	\$												
Brocoli	\$		0.01691										
Canela	\$												
Cebolla colorada	\$	0.00340		0.00814				0.00678					
Cebolla pella	\$		0.00848										
Cebollin	\$												
Choclo en grano	\$	0.03053				0.05935	0.04409					0.03223	
Col Blanca	\$			0.00923									
Col morada	\$				0.00671					0.01120			
Coliflor	\$												
Crema de leche	\$												
Culantro	\$												
Fideo tornillo	\$				0.01529								
Frijol tierno	\$											0.03223	
Huevo	\$								0.03288		0.01490		
Lechuga	\$												
Lenteja	\$												
Limon	\$	0.00216		0.00552				0.00552			0.00442	0.00220	
Marcena	\$												
Maiz pelado	\$												
Manteca blanca de chancho	\$												
Manteca de color	\$												
Manteca negra de chancho	\$												
Manzana verde	\$					0.04569							
Mel loco	\$												
Papa	\$	0.00001				0.01781	0.01780				0.01335		
Papa chaucha	\$												
Passas	\$			0.01961									
Pasta de mani	\$												
Peperillo	\$				0.00062			0.00124	0.01251			0.00062	0.01877
Perejil	\$												
Pimiento rojo	\$					0.00017							
Piña	\$					0.00770							
Plátano Maduro	\$												
Plátano Verde	\$												
Quesillo	\$												
Rábano	\$												0.02021
Remolacha	\$							0.01415					
Sai	\$	0.00009		0.00015	0.00015	0.00007	0.00007	0.00015		0.00015	0.00015	0.00011	
Salsa china	\$												
Sallarín	\$												
Tomate ríñon	\$		0.04409						0.01356				
Yamita	\$												
Zanahoria	\$	0.00002								0.02543	0.01272		0.06782
	\$	0.08272	0.07686	0.04692	0.06324	0.09986	0.12834	0.04161	0.07947	0.08640	0.06940	0.12280	0.10680
TOTAL:													

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.h. Costo promedio de elementos principales para un plato de ensalada (continuación)

	unidad	LECHUGA AL HILO	LLAPINGACHOS	MADURO COCINADO	MAJADO DE VERDE	MELLOCO Y CHOCLO	MENESTRA DE ARVEJA SECA	MENESTRA DE LENTEJA	MOTE PILLO	MOTE SUICO	CHAUCHA CON SALSA DE MANI	TALLARIN FRITO
Acete de mesa	\$	0.00211				0.00640				0.00640		
Acete de fritura	\$					0.01477			0.00640	0.00738		0.00739
Agua	\$		0.00738	0.00738			0.00738		0.00738	0.00738		
Aguacate	\$								0.00040	0.00040		
Albahaca	\$						0.00035					
Apio	\$											
Arveja precocida	\$						0.02849					
Azúcar	\$			0.04230								
Bacón	\$			0.00148								
Canela	\$											
Cebolla colorada	\$											
Cebolla pella	\$											
Cebollín	\$											
Choclo en grano	\$					0.03393		0.00047	0.00093	0.00093		
Col Blanca	\$											
Col morada	\$											
Coliflor	\$											
Crema de leche	\$						0.00209		0.00347	0.00278		
Culantro	\$						0.00062		0.00062	0.00062		
Fideo tornillo	\$											
Fréjol hieno	\$											
Huevo	\$	0.00358							0.02980			
Lechuga	\$	0.06577										
Lenteja	\$							0.05646				
Limon	\$					0.00332			0.08507	0.08507	0.00436	
Maicena	\$						0.00439					
Maiz pelado	\$											
Manteca blanca de chanchito	\$											
Manteca de color	\$	0.00885										
Manteca negra de chanchito	\$	0.00321							0.00321	0.00887		
Manzana verde	\$											
Melocó	\$					0.04070						
Papa	\$											
Papa chaucha	\$		0.02671								0.09328	
Passas	\$										0.02456	
Pasta de mani	\$											
Peperillo	\$											
Perejil	\$					0.00062						
Pimiento rojo	\$											
Piña	\$											
Plátano Maduro	\$			0.05672								
Plátano Verde	\$			0.07568								
Quesillo	\$		0.00761	0.01528			0.00761					
Rábano	\$											
Ramolacha	\$											
Sal	\$	0.00015	0.00019		0.00015	0.00015	0.00023	0.00023	0.00030	0.00030	0.00038	0.00019
Salsa china	\$											0.00066
Tallarín	\$											0.03469
Tomate	\$											
Uchuga	\$											
Yamato	\$											
Zanahoria	\$											
TOTAL:		0.06802	0.05752	0.10789	0.09850	0.09988	0.05054	0.07364	0.13758	0.10997	0.13274	0.04292
PROMEDIO:							0.09					

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.i. Costo promedio de aderezos y refritos para un plato de ensalada

	unidad	VINAGRETA	MAYONESA AMOSTAZADA	REFRITO1	REFRITO 2	REFRITO 3	
Aceite de mesa	\$	0.00424	0.01490				
Aceite de fritura	\$				0.00319	0.00161	
Aji nomoto	\$			0.00079	0.00079	0.00040	
Ajo pelado	\$	0.00033	0.00002	0.00044	0.00044	0.00022	
Apio	\$				0.00060	0.00031	
Azúcar	\$	0.00022					
Cebolla colorada	\$				0.00407	0.00204	
Cebollín	\$			0.00292			
Comino	\$			0.00059	0.00059	0.00026	
Concentrado de caldo de pollo	\$			0.00411	0.00411	0.00116	
Huevo	\$		0.00179				
Limón	\$	0.00216	0.00044				
Manteca blanca de chancho	\$			0.00885			
Manteca de color	\$			0.00326	0.00326		
Mostaza	\$		0.00035				
Orégano	\$	0.00009		0.00009	0.00009	0.00005	
Perejil	\$	0.00062					
Pimienta	\$	0.00007	0.00007	0.00040	0.00040	0.00020	
Pimiento verde	\$			0.00126	0.00126	0.00063	
Sal	\$	0.00011	0.00004				
Tomate riñón	\$				0.00204		
Vinagre	\$	0.00137					
TOTAL:		0.00921	0.01761	0.02271	0.02084	0.00687	
PROMEDIO:		0.02					

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.j. Costo promedio de elementos principales para una porción de acompañado

	unidad	TALLARIN CON POLLO EN PRESAS	TALLARIN CON CARNE	TALLARIN CON CAMARON EN SALSA NAPOLITANA	TALLARIN CON ATUN EN SALSA NAPOLITANA	TALLARIN A LA BOLOGNESE	SECO DE CARNE	SANGO DE CORVINA	POLLO CON CHAMPINIONES	POLLO BROSTER	POLLO AL LIMON
Aceite de fritura	\$								0.06393	0.15343	
Aceite de mesa	\$	0.03017	0.03017	0.03017	0.03017	0.03017					
Agua	\$	0.01477	0.01477	0.01477	0.01477	0.01477	0.01108				
Aji nomoto	\$										
Ajo pelado	\$										
Albahaca	\$	0.00082	0.00082	0.00082	0.00082	0.00082					
Apio	\$										
Arroz	\$										
Arveja precocida	\$										
Atún	\$				0.19226						
Azúcar	\$										
Camaron	\$			0.49097							
Canela	\$										
Carne molida de chancho	\$										
Carne molida de pollo	\$										
Carne molida de res	\$					0.23810					
Cebolla colorada	\$										
Cebollin	\$										
Champiñones	\$							0.11544			
Chuleta de chancho	\$										
Cirueta pasa (sin pepa)	\$										
Coco	\$										
Comino	\$										
Concentrado de caldo de pollo	\$										0.00714
Corvina	\$							0.60000			
Costilla de chancho	\$										
Costilla de res	\$										
Crema de leche	\$							0.00552	0.00556		0.00830
Cuero de chancho	\$										
Culantro	\$										
Filete de chancho	\$										
Filete de pulpa de res	\$										
Gulash de res	\$		0.29101				0.48501				
Harina de trigo	\$									0.03729	
Hoja de laurel	\$						0.00002				
Huevo	\$									0.01788	
Leche	\$							0.00369			
Limon	\$										0.01106
Lomo de falda de res	\$										
Maicena	\$	0.00875	0.00875	0.00875	0.00875	0.00875	0.01314	0.00660	0.00875		0.01753
Mani	\$										
Margarina	\$										
Miel de abeja	\$										
Miga de pan	\$										
Mostaza	\$								0.00039		0.00136
Orégano	\$										
Papa	\$										
Papas	\$										
Pasta de mani	\$										
Pasta de tomate	\$	0.01770	0.01770	0.01770	0.01770	0.01770	0.01770				
Perceji	\$								0.00124		0.00124
Pimienta	\$										
Pimiento verde	\$										
Piñola de amaire	\$										
Plátano verde	\$							0.08364			
Pollo deshuesado	\$								0.38400		
Pollo en presas	\$	0.48000									
Pollo entero	\$									0.57600	0.57600
Pulpa de chancho	\$										
Pulpa de res	\$										
Queso parmesano	\$										
Queso mozzarella	\$										
Romero	\$										
Sal	\$	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00060	0.00052	0.00075	0.00113	0.00151	0.00113
Salsa china	\$										
Salsa de tomate	\$	0.00945	0.00945	0.00945	0.00945	0.00945					
Tallarín	\$	0.05205	0.05205	0.05205	0.05205	0.05205					
Tocino	\$										
Tomate fiñón	\$	0.04070	0.04070	0.04070	0.04070	0.04070	0.04071				
Vino blanco	\$							0.00291			
Vino tinto	\$										
Zanahoria	\$										
TOTAL:		0.65501	0.46602	0.66598	0.36727	0.41311	0.56818	0.70311	0.58045	0.78610	0.62377

Fuente: Autores de tesis

**Tabla 1.j. Costo promedio de elementos principales para una porción de acompañado
(continuación)**

	unidad	POLLO AL JUGO	PAPAS CON CUERO	LOMO MECHADO EN SALSA NEGRA	LOMO EN SALSA DE CIRUELAS	LOMO DE RES RELLENO DE SALSA NEGRA	LOMO DE CHANCHO A LA MILANESA	LOMO APANADO	HAMBURGESA MIXTA	FRITADA	ESTOFADO DE CARNE
Acetate de fritura	\$										
Acetate de mesa	\$			0.06054	0.18202	0.06074	0.12784	0.12784	0.01704		
Agua	\$		0.02215								
Aji nomoto	\$										
Ajo pelado	\$									0.00255	
Albahaca	\$										
Apio	\$										
Arroz	\$										
Arveja precocida	\$					0.07445					
Atún	\$										
Azúcar	\$										
Camarón	\$										
Canela	\$										
Carne molida de chanco	\$					0.06615			0.07937		
Carne molida de pollo	\$					0.06615			0.15873		
Carne molida de res	\$					0.06615			0.15873		
Cebolla colorada	\$										
Cebollín	\$		0.00047								
Champiñones	\$										
Chuleta de chanco	\$										
Ciruela pasa (sin pepa)	\$				0.04249						
Coco	\$										
Comino	\$									0.00131	
Concentrado de caldo de pollo	\$										
Corvina	\$										
Costilla de chanco	\$									0.77160	
Costilla de res	\$										
Crema de leche	\$		0.00415		0.00415						
Cuero de chanco	\$		0.15261								
Culantro	\$	0.00126	0.00062								
Filete de chanco	\$						0.39683				
Filete de pulpa de res	\$				0.32711			0.32711			
Guiso de res	\$										0.43651
Harina de trigo	\$			0.01242		0.02176	0.01553	0.01553			
Hoja de laurel	\$										
Huevo	\$					0.00416	0.03576	0.01788	0.00238		
Leche	\$		0.00739				0.00461	0.00369			
Limon	\$										
Lomo de falda de res	\$					0.22797					
Maicena	\$	0.02192	0.00658		0.01753						0.00878
Maní	\$										
Margarina	\$										
Miel de abeja	\$										
Miqa de pan	\$							0.05921	0.00474		
Mostaza	\$										
Orégano	\$									0.00054	
Papa	\$		0.03561								0.02671
Pasas	\$					0.01303					
Pasta de maní	\$		0.04509								
Pasta de tomate	\$	0.02362									0.01770
Perejil	\$								0.00124		
Pimienta	\$										
Pimiento verde	\$										
Pirola de amarre	\$					0.05000					
Plátano verde	\$										
Pollo deshuesado	\$										
Pollo en presas	\$	0.57600									
Pollo entero	\$										
Pulpa de chanco	\$										
Pulpa de res	\$			0.17600							
Queso parmesano	\$										
Queso mozzarella	\$										
Romero	\$										
Sal	\$	0.00113	0.00090	0.00045	0.00045		0.00045	0.00045	0.00038	0.00075	0.00113
Salsa china	\$										
Salsa de tomate	\$										
Tallarín	\$										
Tocino	\$			0.04067	0.02030						
Tomate riñón	\$	0.04070									0.05026
Vino blanco	\$										
Vino tinto	\$				0.00291						
Zanahoria	\$			0.00508							0.03392
TOTAL:		0.66462	0.27558	0.29517	0.59695	0.65056	0.58102	0.55171	0.42259	0.77676	0.57501

Fuente: Autores de tesis

**Tabla 1.j. Costo promedio de elementos principales para una porción de acompañado
(continuación)**

	unidad	COSTILLA DE RES AL JUGO	COSTILLA DE CHANCHO SALTEADA	CORVINA APANADA	CHULETA PANADA	CANELONES DE POLLO	CAMARON APANADO	LASAGNA DE POLLO	LASAGNA DE CARNE	ENCOCADO DE POLLO
Aceite de fritura	\$		0.08523	0.17044	0.12784		0.12784			
Aceite de mesa	\$									
Agua	\$									
Aji nomoto	\$									
Ajo pelado	\$									
Albahaca	\$									
Apio	\$									
Arroz	\$									
Arveja precocida	\$									
Atún	\$									
Azúcar	\$									
Camarón	\$						0.49097			
Canela	\$									
Carne molida de chanco	\$									
Carne molida de pollo	\$					0.30524		0.24417		
Carne molida de res	\$								0.18313	
Cebolla colorada	\$									
Cebollín	\$									
Champiñones	\$									
Chuleta de chanco	\$				0.41520					
Ciruela pasa (sin pepa)	\$									
Coco	\$									0.25128
Comino	\$									
Concentrado de caldo de pollo	\$									0.00714
Corvina	\$			0.54000						
Costilla de chanco	\$		0.42438							
Costilla de res	\$	0.66138								
Crema de leche	\$									0.00830
Cuero de chanco	\$									
Culantro	\$	0.00126								
Filete de chanco	\$									
Filete de pulpa de res	\$									
Gulash de res	\$									
Harina de trigo	\$			0.02487	0.01553		0.03107			
Hoja de laurel	\$					0.00005		0.00005	0.00005	
Huevo	\$			0.01788	0.01788		0.01860			
Leche	\$			0.00369	0.00369					
Limon	\$			0.00220			0.04430			
Lomo de falda de res	\$									
Maicena	\$	0.00878								0.01314
Maní	\$									
Margarina	\$									
Miel de abeja	\$									
Miga de pan	\$			0.09477	0.06514		0.06514			
Mostaza	\$									0.00136
Orégano	\$									
Papa	\$									
Pasas	\$									
Pasta de mani	\$									
Pasta de tomate	\$	0.02362								
Perejil	\$									
Pimienta	\$									
Pimiento verde	\$									
Pirola de amarre	\$									
Plátano verde	\$									
Pollo deshuesado	\$									
Pollo en presas	\$									0.57600
Pollo entero	\$									
Pulpa de chanco	\$									
Pulpa de res	\$									
Queso parmesano	\$					0.08021		0.08021	0.08021	
Queso mozzarella	\$					0.19183		0.13703	0.13703	
Romero	\$					0.00001			0.00001	
Sal	\$	0.00113	0.00060	0.00113	0.00091	0.00038	0.00060	0.00038	0.00038	0.00113
Salsa china	\$									
Salsa de tomate	\$									
Tallarín	\$									
Tocino	\$									
Tomate riñón	\$	0.04070								
Vino blanco	\$									
Vino tinto	\$									
Zanahoria	\$									
TOTAL:		0.73686	0.51022	0.85497	0.64618	0.57772	0.77852	0.46184	0.40082	0.85835
PROMEDIO:		0.59								

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.k. Costo de refritos y salsas para una porción de acompañado

	unidad	REFRITO	CONDIMENTO	REFRITO9	REFRITO10	REFRITO8	SALASA NEGRA	REFRITO12	REFRITO7	REFRITO6	SALSA NAPOLITANA	SALSA BLANCA	PASTA	REFRITO4
Aceite de achioté	\$)					0.00424		0.00319	0.00319	0.00213	0.00105			0.01133
Aceite de fritura	\$)		0.06074		0.00319	0.00424							0.03037	0.01280
Aceite de mesa	\$)												0.00738	
Agua	\$)													
Ajo pelado	\$)	0.00066	0.00251	0.00066	0.00066	0.00132		0.00033	0.00066	0.00040	0.00026	0.00026		0.00152
Aji nomoto	\$)	0.00079		0.00079	0.00079	0.00158		0.00040	0.00079	0.00040	0.00040			0.00205
Apio	\$)	0.00060		0.00060	0.00060	0.00120		0.00031	0.02051	0.00030				
Azúcar	\$)										0.00006			
Cebolla colorada	\$)	0.01155	0.00115	0.01155	0.01155	0.02310		0.00578	0.03845	0.00578				0.02883
Cebolla perla	\$)													
Comino	\$)	0.00074	0.00049	0.00074	0.00074	0.00148		0.00033	0.00074	0.00037	0.00023			0.00074
Concentrado de caldo de pollo	\$)	0.00411		0.00411	0.00411	0.00821		0.00116	0.00411	0.00205				0.00554
Crema de leche	\$)						0.00830							
Harina de trigo	\$)													
Hoja de laurel	\$)			0.01242		0.00010								
Lecche	\$)													
Mantequilla	\$)													
Mantequilla de color	\$)	0.00326				0.00652			0.01753					
Margarina	\$)				0.00326		0.06160			0.00163				
Mostaza	\$)		0.00044											
Nuez moscada	\$)													
Orégano	\$)	0.00009	0.00018		0.00009	0.00018		0.00005	0.00009	0.00005	0.00009	0.00082		0.00009
Pasta de canelones	\$)												0.22055	
Perejil	\$)	0.00040												
Pimienta	\$)			0.00040	0.00040	0.00079		0.00020	0.00040	0.00020	0.00007	0.00007		0.00079
Pimiento rojo	\$)													0.00920
Pimiento verde	\$)	0.00171	0.00078	0.00171	0.00171	0.00342		0.00086	0.01314	0.00395	0.00105	0.00026		
Romero	\$)													
Sal	\$)								0.00493		0.00000	0.00000		
Salsa china	\$)								0.00099		0.00099	0.00038	0.00074	
Salsa inglesa	\$)													
Tomate rihón	\$)			0.01968			0.00266				0.09846			
Vinagre	\$)		0.00070											
Vino blanco	\$)			0.00982										
Vino tinto	\$)						0.00490							
TOTAL:		0.02311	0.06757	0.16889	0.04677	0.05215	0.07746	0.01264	0.16672	0.01724	0.10275	0.01575	0.25904	0.07287

Fuente: Autores de tesis

El valor total es igual al promedio de los diferentes tipos de refritos que se usa en cada tipo de receta elegida, siendo el promedio igual a USD \$ 0.11

Tabla 1.1. Costo promedio de elementos para un vaso de jugo

	UNIDADES	AGUA DE FRESCOS	AVENA QUAKER	JUGO DE COCO	JUGO DE GUANABANA	JUGO DE GUAYABA	JUGO DE MANGO	JUGO DE MARACUYA	JUGO DE MELON	JUGO DE MORA	JUGO DE NARANJA	JUGO DE NARANJILLA	JUGO DE PAPAYA	JUGO DE PIÑA	JUGO DE TAMARINDO	LIMONADA
Agua	\$	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
Ataco	\$	0.01														
Avena	\$		0.01													
Azucar	\$	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Canela	\$		0.00													
Esencia de coco	\$			0.00												
Esencia de vainilla	\$															
Guayaba	\$				0.27											
Licor	\$			0.01												
Limon	\$															0.02
Leche	\$	0.00		0.05				0.05								
Maracuya	\$								0.02							
Melón	\$															
Montes frescos	\$	0.03														
Naranja	\$									0.11						
Naranja	\$										0.04					
Naranja	\$											0.04				
Papaya	\$												0.04			
Pinia	\$															
Pulpas de guanabana	\$		0.08													
Pulpas de mango	\$						0.02									
Pulpas de mora	\$									0.08						
Tamarindo	\$													0.07		
TOTAL:		0.125	0.117	0.139	0.167	0.350	0.108	0.135	0.100	0.169	0.193	0.120	0.120	0.123	0.150	0.101
PROMEDIO:									0.15							

Fuente: Autores de tesis

Tabla 1.m. Costo promedio de elementos para un plato de postre

	unidad	frutillas con crema	helado	torta helada
Amareto	[USD \$]			0.02
Biscotela	[USD \$]			0.04
Conserva de durazno	[USD \$]			0.07
Crema chantillí polvo	[USD \$]	0.04		
Crema de leche	[USD \$]			0.04
Durazno	[USD \$]	0.02	0.02	
Frutilla	[USD \$]	0.03	0.02	
Galleta tipo wafler	[USD \$]		0.03	
Gelatina sin sabor	[USD \$]			0.01
Helado en polvo	[USD \$]		0.05	
TOTAL:		0.10	0.12	0.18
PROMEDIO:		0.13		

Fuente: Autores de tesis

ANEXO 2

Tabla 2.a. Número de trabajadores por empresa

	EMPRESA	N. EMPLEADOS	INTERVALO N. EMPLEADOS	
			INTERVALO INFERIOR	INTERVALO SUPERIOR
1	ADHEPLAST C.A	10-50	10	50
2	AUSTROFORJA CIA LTDA	50-100	50	100
3	INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA.	+ 100	100	200
4	CAJAS & CORRUGADOS TECNICOS S.A.I. ONDUTEC	12	10	50
5	CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	500-600	500	600
6	CIACO	10-50	10	50
7	COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	93	50	100
8	COMPANIA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A. ERCO	1081	1000	1100
9	DESTILERIA ZHUMIR	220	200	300
10	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS JUAN CARLOS CRESPO CIA. LTDA.	170	100	200
11	FIBROACERO S.A.	460	400	500
12	GRAIMAN CIA. LTDA.	512	500	600
13	INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY	22	10	50
14	LACTEOS SAN ANTONIO	120	100	200
	LAMINADOS Y TEXTILES LAMITEX S. A.			
15		121	100	200
16	PASAMANERIA SA	529	500	600
17	TECNICENTRO DEL AUSTRO SA TEDASA	76	50	100
18	TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	1000	200	300
19	ZHIROS (FABRICA)	10-50	10	50
PROMEDIO:			205	282

Fuente: Autores de tesis

El número de trabajadores son de: fuentes directas, www.ecuadoracambiode.com, las 1000 compañías mas importantes del año 2000, www.vistazo.com: mayores empresas del ecuador 2004, 2005, 2006 y 2007.

Tabla 2.b. Presupuesto mensual de personal

CANTIDAD	CARGO	SUELDO	IESS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	TOTAL UNITARIO	TOTAL	FONDO DE RESERVA
1	Chef de cocina	500.00	55.75	41.67	18.17	20.83	636.42	636.42	41.67
2	Ayudante de cocina	220.00	24.53	18.33	18.17	9.17	290.20	580.39	18.33
3	Salonero	220.00	24.53	18.33	18.17	9.17	290.20	870.59	18.33
1	Bodeguero/comprador	250.00	27.875	20.83	18.17	10.42	327.29	327.29	20.83
1	Chofer profesional	240.00	26.76	20.00	18.17	10.00	314.93	314.93	20.00
1	Contador (servicios prestados)	250.00	-	-	-	-	250.00	250.00	-
1	Nutricionista	600.00	66.9	50.00	18.17	25.00	760.07	760.07	50.00
1	Jefe control calidad	600.00	66.9	50.00	18.17	25.00	760.07	760.07	50.00
1	Gerente	1000.00	111.5	83.33	18.17	41.67	1,254.67	1,254.67	83.33
TOTAL:		3880.00	404.75	302.50	145.33	151.25	4883.83	5754.42	302.50

Fuente: Autores de tesis

Tabla 2.c. Índice de Precios al Consumidor por Divisiones de Consumo: Restaurantes y Hoteles, Cuenca

Período	Año 2005				Año 2006				Año 2007				Año 2008			
	Índice	variación		Índice	variación		Índice	variación		Índice	variación		Índice	variación		
		anual	mensual		anual	mensual		anual	mensual		anual	mensual		anual	mensual	
Enero	100.31	0.21	0.27	100.82	0.51	100.82	101.54	0.72	0.29	101.41	-0.13	0.20	101.41	-0.13	0.20	
Febrero	100.36	-0.58	0.05	100.85	0.49	0.03	101.63	0.78	0.09	101.85	0.22	0.44	101.85	0.22	0.44	
Marzo	100.43	-0.13	0.07	101.24	0.81	0.39	100.98	-0.26	-0.64	101.84	0.85	-0.01	101.84	0.85	-0.01	
Abril	100.77	0.76	0.35	101.24	0.46	-0.01	101.26	0.03	0.28	107.83	6.48	5.88	107.83	6.48	5.88	
Mayo	100.57	1.41	-0.20	101.17	0.60	-0.06	101.52	0.35	0.25	112.64	10.95	4.46	112.64	10.95	4.46	
Junio	100.61	0.59	0.04	101.21	0.59	0.04	101.35	0.14	-0.17	112.50	10.99	-0.13	112.50	10.99	-0.13	
Julio	100.50	0.73	-0.11	101.06	0.56	-0.15	101.33	0.26	-0.03	112.99	11.51	0.44	112.99	11.51	0.44	
Agosto	100.55	0.28	0.05	100.91	0.36	-0.15	101.68	0.76	0.35	113.17	11.29	0.16	113.17	11.29	0.16	
Septiembre	100.73	0.84	0.18	101.11	0.38	0.20	101.31	0.19	-0.37	113.58	12.11	0.36	113.58	12.11	0.36	
Octubre	100.42	-0.06	-0.31	101.41	0.99	0.30	101.75	0.33	0.44	113.66	11.71	0.08	113.66	11.71	0.08	
Noviembre	100.45	0.03	0.03	101.24	0.78	-0.18	102.29	1.04	0.52	113.43	10.89	-0.21	113.43	10.89	-0.21	
Diciembre	100.31	0.27	-0.14	101.25	0.93	0.01	101.20	-0.04	-1.06	113.36	12.01	-0.06	113.36	12.01	-0.06	
PROMEDIO:		0.36			0.62			0.36			0.36			8.24		
PROMEDIO PERIODO:															2.40	

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.

Tabla 2.d. Capital de trabajo

	Año											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo de Materia Prima	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20
Gastos de personal	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42
Gastos de Ventas	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76	622.76
Gastos de Servicios Básicos y Arriendo	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00
Gastos Varios	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62
TOTAL:	20,484.00											

Fuente: Autores de tesis

Tabla 2.d. Capital de trabajo (continuación)

	Año									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo de Materia Prima	151,358.40	160,638.49	170,487.55	180,940.49	192,034.31	203,808.32	216,304.21	229,566.26	243,641.42	258,579.57
Gastos de personal	69,053.02	73,773.27	74,879.86	76,003.06	77,143.11	78,300.25	79,474.76	80,666.88	81,876.88	83,105.04
Gastos de Ventas	5,649.76	5,927.25	6,216.45	6,517.83	6,831.83	7,158.96	7,525.92	7,908.59	8,307.61	8,723.59
Gastos de Servicios Básicos y Arriendo	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00
Gastos Varios	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48	6,523.48
TOTAL:	243,984.66	258,262.48	269,507.35	281,384.85	293,932.73	307,191.01	321,228.36	336,065.20	351,749.39	368,331.67

Fuente: Autores de tesis

ANEXO 3

Tabla 3.a. Proyección de Gastos mensual

	Año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Gastos Administrativos/Ventas	8,589.20												
<u>Gastos de personal</u>	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42	5,754.42
Gasto Personal Operativo	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62	2,729.62
Gasto Personal Administrativo	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80	3,024.80
<u>Gastos de Ventas</u>	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15	1,341.15
Combustible	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76	165.76
Publicidad	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00
Depreciación / Amortización	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39	718.39
<u>Gastos de Servicios Básicos y Arriendo</u>	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00
Electricidad y agua potable	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Teléfono	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Gas	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Servicio de internet	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Arriendo local	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<u>Gastos Varios</u>	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62	543.62
Papelería y Mantenimiento	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00	114.00
Alimentación del Personal	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20	193.20
Seguros	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Ropa de Trabajo	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42	156.42
Insumos de Limpieza	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00

Fuente: Autores de tesis

Tabla 3.b. Proyección de Gastos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos Administrativos/Ventas	103,070.34	108,138.56	109,606.98	111,106.38	112,637.54	113,781.27	115,404.59	117,063.74	118,759.67	120,493.36
<u>Gastos de personal</u>	69,053.02	73,773.27	74,879.86	76,003.06	77,143.11	78,300.25	79,474.76	80,666.88	81,876.88	83,105.04
Gasto Personal Operativo	32,755.42	34,698.20	35,218.67	35,746.95	36,283.16	36,827.41	37,379.82	37,940.51	38,509.62	39,087.27
Gasto Personal Administrativo	36,297.60	39,075.06	39,661.19	40,256.11	40,859.95	41,472.85	42,094.94	42,726.37	43,367.26	44,017.77
<u>Gastos de Ventas</u>	16,093.85	16,371.34	16,660.54	16,961.91	17,275.92	17,183.05	17,550.01	17,932.68	18,331.69	18,747.68
Combustible	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12	1,989.12
Publicidad	5,484.00	5,761.49	6,050.69	6,352.07	6,666.07	6,993.20	7,360.16	7,742.83	8,141.85	8,557.83
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,200.73	8,200.73	8,200.73	8,200.73
<u>Gastos de Servicios Básicos y Arriendo</u>	11,400.00									
Electricidad y agua potable	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Teléfono	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Gas	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Servicio de internet	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Arriendo local	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
<u>Gastos Varios</u>	6,523.48	6,593.95	6,666.58	6,741.41	6,818.51	6,897.96	6,979.82	7,064.18	7,151.09	7,240.65
Papelería y Mantenimiento	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00
Alimentación del Personal	2,318.40	2,388.88	2,461.50	2,536.33	2,613.44	2,692.88	2,774.75	2,859.10	2,946.02	3,035.58
Seguros	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Ropa de Trabajo	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08	1,877.08
Insumos de Limpieza	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00

Fuente: Autores de tesis

Tabla 3.c. Flujo de beneficios

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INVERSIONES											
Activos Fijos	-49,886.96	0.00	0.00	0.00	-6,870.14	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	-6,870.14
Equipo Principal	-19,796.84						-18,190.00				
Vehículo	-18,190.00										
Menaje de Cocina	-5,008.02				-5,008.02						-5,008.02
Muebles de Oficina	-2,559.63										
Computadoras e Impresoras	-1,862.11				-1,862.11						-1,862.11
Equipos de Oficina	-370.36										
Constitución de la Empresa	-2,100.00										
Capital de Trabajo	-20,484.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INVERSIONES	-70,370.96	0.00	0.00	0.00	-6,870.14	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	-6,870.14
FLUJO OPERATIVO											
Ingresos por Venta	274,200.00	288,074.52	302,534.73	317,603.29	333,303.68	349,660.25	368,007.87	387,141.66	407,092.27	427,891.49	
Costo de Materia Prima	151,358.40	160,638.49	170,487.55	180,940.49	192,034.31	203,808.32	216,304.21	229,566.26	243,641.42	258,579.57	
Gastos de Personal	69,053.02	73,773.27	74,873.86	76,003.06	77,143.11	78,300.25	79,474.76	80,666.88	81,876.88	83,105.04	
Gastos de Ventas	7,473.12	7,750.61	8,039.81	8,341.19	8,655.19	8,982.32	9,349.28	9,731.95	10,130.97	10,546.95	
Gastos de Servicios Básicos y Arriendo	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	
Gastos Varios	6,523.48	6,593.95	6,666.58	6,741.41	6,818.51	6,897.96	6,979.82	7,064.18	7,151.09	7,240.65	
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS/PARTICIPACION	19,771.26	19,297.48	22,440.19	25,556.42	28,631.83	32,070.66	36,299.07	40,511.67	44,691.18	48,818.56	
Utilidades de Trabajadores (15%)	2,965.69	2,894.62	3,366.03	3,833.46	4,294.77	4,810.60	5,444.86	6,076.75	6,703.68	7,322.78	
Impuesto a la Renta (25%)	4,201.39	4,100.71	4,768.54	5,430.74	6,084.26	6,815.02	7,713.55	8,608.73	9,496.88	10,373.94	
UTILIDAD NETA	12,604.18	12,302.14	14,905.62	16,292.22	18,252.79	20,445.05	23,140.56	25,826.19	28,490.63	31,121.83	
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	
FLUJO OPERATIVO	21,224.90	20,922.87	22,926.35	24,912.95	26,873.52	28,645.78	31,341.39	34,026.92	36,691.36	39,322.56	
VALOR RESIDUAL											
activos fijos											40,237.72
capital de trabajo											0
TOTAL VALOR RESIDUAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40,237.72
FLUJO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO											
	-70,370.96	21,224.90	20,922.87	22,926.35	18,042.81	26,873.52	10,455.78	24,471.25	34,026.92	36,691.36	72,690.14
VALOR ACTUAL NETO	14,245.49										
TASA INTERNA RETORNO	30.59%										

Fuente: Autores de tesis

Tabla 3.c. Flujo de beneficios (continuación)

FINANCIAMIENTO										
PRESTAMO		35,185.48								
PAGO PRINCIPAL			-8,796.37	-8,796.37	-8,796.37	-8,796.37	-8,796.37	-8,796.37	-8,796.37	
PAGO INTERES			-4925.97	-3694.48	-2462.98	-1231.49				
ESCUDO FISCAL INTERES			1785.66	1339.25	892.83	446.42				
FLUJO DEL INVERSIONISTA		-35,185.48	18,084.60	11,774.75	7,676.29	17,292.07	10,455.78	24,471.25	34,026.92	36,691.36
VALOR ACTUAL NETO		52,304.02								
TASA INTERNA RETORNO		42.20%								
			TASA DE CORTE DEL INVERSIONISTA		16.96%					

Fuente: Autores de Tesis

Tabla 3.d. Punto de equilibrio mensual

	Año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos de venta	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00	22,850.00
Costos Variables	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20	13,070.20
costo de materia prima	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20	12,613.20
gastos de publicidad	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00
Costos Fijos	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20	8,132.20
N° Almuerzos Presupuestados	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140	9,140
N° almuerzos Punto Equilibrio	7,600												
Incremento Presupuesto/Punto de Equilibrio	20.26%												

Fuente: Autores de tesis

Tabla 3.e. Punto de equilibrio anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos de venta	274,200.00	288,074.52	302,534.73	317,603.29	333,303.68	349,660.25	368,007.87	387,141.66	407,092.27	427,891.49
Costos Variables	156,842.40	166,399.98	176,538.25	187,292.55	198,700.38	199,027.51	223,664.37	237,309.09	251,783.27	267,137.39
costo de materia prima	151,358.40	160,638.49	170,487.55	180,940.49	192,034.31	192,034.31	216,304.21	229,566.26	243,641.42	258,579.57
gastos de publicidad	5,484.00	5,761.49	6,050.69	6,352.07	6,666.07	6,993.20	7,360.16	7,742.83	8,141.85	8,557.83
Costos Fijos	97,586.34	102,377.07	103,556.29	104,754.32	105,971.47	106,788.06	108,044.43	109,320.90	110,617.82	111,935.54
N° Almuerzos Presupuestados	109,680	112,970	116,360	119,850	123,446	127,149	130,964	134,893	138,939	143,108
N° almuerzos Punto Equilibrio	91,202	95,053	95,636	96,345	97,187	90,140	98,029	98,420	98,959	99,648
Incremento Presupuesto/Punto de Equilibrio	20.26%	18.85%	21.67%	24.40%	27.02%	41.06%	33.60%	37.06%	40.40%	43.61%

Fuente: Autores de tesis

ANEXO 4

Tabla 4.a. Flujo de beneficios, escenario optimista

ANO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INVERSIONES											
Activos Fijos	-49,886.96	0.00	0.00	0.00	-6,870.14	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	-6,870.14
Equipo Principal	-19,796.84										
Vehículo	-18,190.00						-18,190.00				
Menaje de Cocina	-5,008.02				-5,008.02			-5,008.02			-5,008.02
Muebles de Oficina	-2,559.63										
Computadoras e Impresoras	-1,862.11				-1,862.11			-1,862.11			-1,862.11
Equipos de Oficina	-370.36										
Constitución de la Empresa	-2,100.00										
Capital de Trabajo	-20,484.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INVERSIONES	-70,370.96	0.00	0.00	0.00	-6,870.14	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	-6,870.14
FLUJO OPERATIVO											
Ingresos por Venta	285,000.00	302,572.80	317,760.77	333,587.70	350,078.26	367,258.03	386,529.06	406,825.82	427,880.51	449,426.51	471,593.42
Costo de Materia Prima	158,976.00	166,723.14	179,067.89	190,046.90	201,699.06	214,065.63	227,190.42	241,119.92	255,903.46	271,593.42	288,105.04
Gastos de Personal	69,053.02	73,773.27	74,879.86	76,003.06	77,143.11	78,300.25	79,474.76	80,668.88	81,876.88	83,105.04	84,353.42
Gastos de Ventas	7,473.12	7,750.61	8,039.81	8,341.19	8,655.19	8,982.32	9,320.28	9,670.18	10,030.97	10,404.95	10,791.95
Gastos de Servicios Básicos y Arriendo	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00
Gastos Varios	6,523.48	6,593.95	6,666.58	6,741.41	6,818.51	6,897.96	6,979.82	7,064.18	7,151.09	7,240.55	7,332.55
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS/PARTICIPACION	25,953.66	25,711.11	25,085.90	24,434.42	23,741.66	22,991.13	22,232.05	21,464.16	20,687.37	19,901.37	19,106.37
Utilidades de Trabajadores (15%)	3,893.05	3,866.67	4,362.88	4,865.16	5,367.25	5,811.67	6,290.11	6,803.32	7,351.61	7,935.99	8,556.99
Impuesto a la Renta (25%)	5,151.15	5,463.61	6,180.75	6,892.31	7,595.16	8,344.87	9,135.99	9,970.96	10,851.96	11,779.96	12,746.99
UTILIDAD NETA	16,545.46	16,390.83	16,542.26	16,476.94	15,866.25	15,234.60	14,586.96	13,928.88	13,270.64	12,612.40	11,954.16
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73
FLUJO OPERATIVO	25,166.18	25,011.56	27,162.99	29,297.67	31,406.04	33,325.32	36,208.69	39,082.61	41,935.55	44,754.81	47,554.81
VALOR RESIDUAL											
Activos fijos											42,032.30
Capital de Trabajo											0
TOTAL VALOR RESIDUAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	42,032.30
FLUJO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	-70,370.96	25,166.18	25,011.56	27,162.99	29,242.53	31,406.04	33,325.32	36,208.69	39,082.61	41,935.55	44,754.81
VALOR ACTUAL NETO	30,041.14										
TASA INTERNA RETORNO	36.64%										
TASA DE CORTE DEL PROYECTO 25.00%											

Fuente: Autores de tesis

Tabla 4.b. Flujo de beneficios, escenario pesimista

ANO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INVERSIONES											
Activos Fijos	-49,886.96	0.00	0.00	0.00	-6,870.14	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	-6,870.14
Equipo Principal	-19,796.84										
Vehículo	-18,190.00						-18,190.00				
Menaje de Cocina	-5,008.02				-5,008.02			-5,008.02			-5,008.02
Muebles de Oficina	-2,559.63										
Computadoras e Impresoras	-1,862.11				-1,862.11			-1,862.11			-1,862.11
Equipos de Oficina	-370.36										
Constitución de la Empresa	-2,100.00										
Capital de Trabajo	-70,370.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	0.00
TOTAL INVERSIONES	-70,370.96	0.00	0.00	0.00	-6,870.14	0.00	-18,190.00	-6,870.14	0.00	0.00	-6,870.14
FLUJO OPERATIVO											
Ingresos por Venta	260,400.00	273,576.24	287,308.69	301,618.88	316,529.09	332,062.47	349,486.69	367,657.51	386,604.04	406,356.47	
Costo de Materia Prima	143,740.80	152,553.84	161,907.22	171,834.07	182,369.56	193,551.01	205,418.00	218,012.59	231,379.38	245,565.71	
Gastos de Personal	69,053.02	73,173.27	74,879.86	76,003.06	77,143.11	78,300.25	79,474.76	80,666.88	81,876.88	83,105.04	
Gastos de Ventas	7,473.12	7,750.61	8,039.81	8,341.19	8,655.19	8,982.32	9,349.28	9,731.95	10,130.97	10,546.95	
Gastos de Servicios Básicos y Arriendo	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	
Gastos Varios	6,523.48	6,593.95	6,666.58	6,741.41	6,818.51	6,897.96	6,979.82	7,064.18	7,151.09	7,240.65	
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS/ PARTICIPACION	13,588.86	12,883.85	15,794.49	18,678.42	21,521.99	24,730.19	28,664.10	32,581.18	36,464.99	40,297.39	
Utilidades de Trabajadores (15%)	2,038.33	1,932.58	2,369.17	2,801.76	3,228.30	3,709.53	4,299.61	4,887.18	5,469.75	6,044.61	
Impuesto a la Renta (25%)	8,662.90	8,213.45	10,068.99	11,907.49	13,720.27	15,765.50	18,273.36	20,770.50	23,246.43	25,689.59	
Depreciación / Amortización	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	8,620.73	
FLUJO OPERATIVO	17,283.62	16,834.18	18,689.72	20,528.22	22,341.00	23,966.23	26,474.09	28,971.23	31,447.16	33,890.32	
VALOR RESIDUAL											
activos fijos											38,443.13
capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
TOTAL VALOR RESIDUAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38,443.13
FLUJO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	-70,370.96	17,283.62	16,834.18	18,689.72	13,658.09	22,341.00	5,776.23	19,603.95	28,971.23	31,447.16	65,463.31
VALOR ACTUAL NETO	-1,550.15	TASA DE CORTE DEL PROYECTO 25.00%									
TASA INTERNA RETORNO	24.38%										

Fuente: Autores de tesis

BIBLIOGRAFÍA

- “Inversiones Estratégicas”, José Marín y Werner Ketelhohn, sexta edición, San José – Costa Rica.
- “Innovación Empresarial”, Rodrigo Varela, segunda edición, Bogotá 2001.
- “Estadísticas para Administradores”, Richard I. Levin, segunda edición, Prentice Hall.
- “Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía, Leonard J. Kazimier, segunda edición McGraw-Hill,
- “El valor actual neto (VAN) como criterio fundamental de la evaluación de negocios”, Manuel Castro, Economía y Desarrollo N 1/ Vol. 128, 2001
- Finanzas de Largo Plazo, Kurt Jürgensen, Grupo Nueva Economía.
- “La Alimentación en el Trabajo”, ISBN 92-2-11715-2, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra 2005.
- “Diseño y Viabilidad de un Negocio Mayorista de Alimentación en Posadas”, Fernando Aguirre – Evelin Bonafoux, Argentina 2007.
- “El Plan de Negocios: Centro de Desarrollo para la Pequeña Empresa de Oklahoma”, Oficina estatal – Southeastern State University Durant, Oklahoma, Junio 2005.
- Evaluación del Proyecto de un Restaurante de Comida Japonesa en el Food Court de la Universidad de Francisco Marroquín, José Carlos Sarmiento Godínez, Guatemala 2003.
- Apuntes de Gerencia Financiera, MBA-Universidad del Azuay, Ecuador 2007.
- Apuntes de Contabilidad Financiera, MBA-Universidad del Azuay, Ecuador 2006.
- www.scribd.com