



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2017.

Autor:

Carrillo Villagrán Pamela Yolanda

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el siguiente trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniera comercial, ha sido desarrollado por la Srta. CARRILLO VILLAGRÁN PAMELA YOLANDA, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza para su presentación.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

Ing. María Fernanda Miranda Salazar
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carrillo Villagrán Pamela Yolanda, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 05 de abril de 2018.

CARRILLO VILLAGRÁN PAMELA YOLANDA

C.C. 0202105789

DEDICATORIA

Este presente trabajo de titulación le dedico con amor a mi padre Raúl Carrillo, por ser el ejemplo de esfuerzo en la vida, a mi madre Yolanda Villagrán, por su apoyo, comprensión, amor, a ustedes padres porque me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi querido Abuelito Ángel Villagrán, un hombre fuerte, sabio, e inteligente, ya no está físicamente con nosotros, pero sé que desde el cielo me cuida y festejará conmigo este triunfo, puesto que aprendí de él, que se puede lograr lo propósitos en la vida, por ser un ejemplo de superación. Le prometí a mi abuelito que se lo iba a dedicar y ahora le estoy cumpliendo.

En especial le dedico este trabajo de titulación con mucho cariño a mi amada y preciosa hija Arianna Paulette, mi principal motor, por ser mi fuente de motivación, mi compañera de vida, por haberme acompañado en el transcurso de la elaboración de mi trabajo de titulación, porque en muchas ocasiones ingresaba a recibir clases conmigo, por ser mi gran orgullo, mi alegría, mi vida y seguiré luchando por darle todo lo que se merece. Pido a Dios que te cuide y te proteja siempre mi tierna y dulce niña.

Carrillo Villagrán Pamela Yolanda

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de obtener este triunfo, ser mi guía, darme salud y sabiduría para lograr esta meta que me propuse cumplir.

A mis amados padres, Raúl Carrillo, Yolanda Villagrán, por todo su sacrificio, por darme en todo momento su apoyo incondicional, porque confiaron y creyeron en mí, porque sé que siempre han deseado y anhelan lo mejor en mi vida, por sus consejos palabras de aliento, porque siempre han fomentado en mí, el deseo de superación y triunfo en la vida. Por ustedes este logro lo obtuve y con ustedes lo comparto, hoy recibo su más valiosa herencia: mi Profesión, gracias por existir y que Dios les bendiga.

A mi querida hermana Helen, por ser mi confidente, porque siempre para mí, eres y serás la mejor hermana que la vida me dio, gracias por tus consejos y por preocuparte por mí, siempre estaremos juntas apoyándonos en cualquier circunstancia de la vida. A mi hermano menor Raúl por ser una excelente persona, cariñoso y ser un gran ejemplo a seguir para tus sobrinos Nicolás, Arianna e Ivanna, porque de ti aprenderán a ser luchadores y a no darse por vencido que Dios te bendiga hermanito adorado.

A mi preciosa hija Arianna Paulette, mi dulce niña gracias por acompañarme a la Poli como también lo decía, por ser mi compañía, mi vida. A mis sobrinos Emilio Nicolás e Ivanna que los quiero mucho, siempre estaré apoyándolos.

A mi querida abuelita Juanita, gracias por todo el apoyo recibido, por tan valiosos consejos, enseñarme a valorar las cosas, no me alcanzaría la vida para pagarle por todo lo que ha hecho por mí y por mi hija Paulette, agradecerle por los cuidados a mi hija desde que nació, porque lo hizo con amor siempre, y ya que de esa manera pude seguir preparándome y culminar mi carrera. Dios la bendiga a la mejor abuelita. A mi abuelito Ángel Villagrán que, con sus sabios consejos, me dio aliento, fuerzas e impulso para continuar en mi trabajo de titulación, ya no está, pero sé que estará lleno de alegría por esta meta cumplida.

A tío querido Byron, por su gran apoyo brindado, por sus consejos por su cariño. A mi tía querida Jacqueline, por ser la mejor tía, no todos tenemos la suerte de tener una tía a la que tenemos un cariño especial, por el amor y apoyo que nos ha dado.

Carrillo Villagrán Pamela Yolanda

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de anexos.....	xv
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción	xviii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	4
2.1.1 Antecedentes Históricos	4
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
2.2.1 Plan de negocios	4
2.2.2 Análisis situacional	5
2.2.2.1 Análisis externo	5
2.2.2.2 Análisis interno	8
2.2.3 Plan de mercadotecnia	9
2.2.4 Plan técnico u operativo.....	10
2.2.4.1 Determinación de la localización.....	11

2.2.4.2 Determinación del tamaño óptimo del proyecto.....	12
2.2.4.3 Identificación y descripción del proceso	12
2.2.5 Plan de recursos humanos.....	14
2.2.5.1 Planeación estratégica.....	14
2.2.5.2 Requerimiento humano.....	16
2.2.5.3 Tipos de organigramas.....	17
2.2.6 Plan financiero	19
2.2.6.5 Flujo de caja.....	24
2.2.6.6 Evaluación financiera	24
2.3 IDEA A DEFENDER	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.1 Investigación Bibliográfica.....	28
3.2.2 Investigación de Campo.....	28
3.2.3 Investigación Descriptiva	28
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	29
3.4.1 Métodos	29
3.4.1.1 Método Deductivo	29
3.4.1.2 Método Inductivo.....	29
3.4.2 Técnicas	30
3.4.2.1 Observación Directa	30
3.4.2.2 Entrevista Estructurada	30
3.4.2.3 Encuesta a un universo	30
3.4.3 Instrumentos.....	30
3.4.3.1 Guía de la Observación.....	30
3.4.3.2 Guía de la Entrevista.....	30
3.4.3.3 Cuestionario	30
3.5 RESULTADOS	31
3.5.1 Investigación de mercado	31
3.5.1.1 Objetivo General.....	31
3.5.1.2 Objetivos Específicos	31
3.5.1.3 Cálculo de la muestra.....	31

3.5.1.4	Diseño del cuestionario.....	31
3.5.1.5	Tabulación, análisis e interpretación	31
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		49
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	49
4.1.1	Reseña Histórica	49
4.1.2	Modelo del negocio	49
4.1.3	Perfil del gerente.....	50
4.1.4	Misión y Visión	50
4.1.5	Valores empresariales	50
4.1.6	Organigrama Estructural.....	51
4.1.7	Ubicación de Empresa	51
4.1.7.1	Macro localización.....	51
4.1.7.2	Micro localización	52
4.1.8	Productos a Ofertar	52
4.2	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	53
4.2.1	Análisis Externo.....	53
4.2.1.1	Macro entorno.....	53
4.2.1.2	Micro entorno	56
4.2.2	Análisis Interno.....	58
4.3	MATRIZ FODA	60
4.4	FODA ESTRATÉGICO	61
4.5	PLAN DE MERCADEO	62
4.5.1	Introducción	62
4.5.2	Objetivos.....	62
4.5.2.1	Objetivo General.....	62
4.5.2.2	Objetivos Específicos	62
ESTRATEGIA PUBLICITARIA		63
Táctica N° 01: Creación de redes sociales (Facebook, twitter, youtube e instagram)....		63
Táctica N° 02: Hojas volantes en formato A5.		64
Táctica N° 03: Spot publicitario radial.		65
Táctica N° 04: Papelería para la empresa de catering F&M SERVICIOS.....		66
ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN		66
Táctica N° 01: Implementación de servicios de seguridad, decoración, sonido y hora loca en los eventos sociales.		67

ESTRATEGIA DE PRECIOS	67
Táctica N° 01: Oferta de menús económicos.....	67
ESTRATEGIA DE COMPRAS	69
Táctica N° 01: Compra de productos a proveedores seleccionados.	69
4.6 PLAN TÉCNICO OPERATIVO	70
4.6.1 Introducción	70
4.6.2 Objetivos	70
4.6.2.1 Objetivo General.....	70
ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD	71
Táctica N° 01: Diseño de un formato para el control de calidad de los servicios.	71
ESTRATEGIA FLUJOGRAMAS DE PROCESOS	71
Táctica N° 01: Flujograma de atención al cliente en las ventas.	72
Táctica N° 02: Flujograma operativo del servicio.	73
Táctica N° 03: Flujograma de compra a proveedores.....	74
ESTRATEGIA CONTROL DE INVENTARIOS.....	75
Táctica N° 01: Guía y orientación para tener la bodega de productos ordenado.....	75
Táctica N° 02: Proponer levantamiento de inventario del equipamiento de la empresa.	76
4.7 PLAN ORGANIZACIONAL	77
4.7.1 Introducción	77
4.7.2 Objetivos	77
4.7.2.1 Objetivo General.....	77
4.7.2.2 Objetivos Específicos	77
ESTRATEGIA CORPORATIVA	78
Táctica N° 01: Creación de la misión, visión, valores corporativos y organigrama.....	78
ESTRATEGIA MANUAL DE FUNCIONES Y POLÍTICAS INTERNAS	80
Táctica N° 01: Perfiles de los puestos de trabajo.....	80
Táctica N° 02: Manual de funciones para el personal de la empresa de catering FM ...	81
Táctica N° 03: Políticas para la contratación del personal.	84
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN.....	85
Táctica N° 01: Capacitación al personal de la empresa de catering F&M SERVICIOS.	85
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	86
Táctica N° 01: Fijación de reuniones mensuales.....	86
4.8 PLAN FINANCIERO.....	87

4.8.1 Introducción	87
4.8.2 Objetivos	87
4.8.2.1 Objetivo General	87
4.8.2.2 Objetivos Específicos	87
ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN FINANCIERA	88
Táctica N° 01: Análisis general de los estados financieros del año anterior.	88
Táctica N° 02: Proyección para un año de ventas, costo de ventas y gastos en general.	90
Táctica N° 03: Proyección del estado de resultado de catering F&M SERVICIOS.	92
4.8.3.4 Táctica N° 04: Flujo de caja proyectado a 5 años.....	92
4.8.3.5 Táctica N° 05: Análisis de los indicadores financieros valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de retorno de la inversión (PRI).....	93
VALOR ACTUAL NETO	93
TASA INTERNA DE RETORNO	93
PERIODO RETORNO DE LA INVERSIÓN	94
ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	94
Táctica N° 01: Propuesta de financiamiento para la ejecución del plan de negocios.....	94
4.8 CRONOGRAMA DE PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Aspectos del análisis competitivo	7
Tabla N° 02: Macro y micro localización.....	12
Tabla N° 03: Tipos de organigramas	17
Tabla N ^a 04:Edad	32
Tabla N ^a 05:Parroquias	33
Tabla N ^a 06:Ocupación	34
Tabla N ^a 07:Al asistir a un evento social, ¿Qué le llama la atención?	35
Tabla N ^a 08:Contratación de servicio personalizado	36
Tabla N ^a 09:Razones por las que contrataría el servicio	37
Tabla N ^a 10:Empresas de catering que se les vienen a la mente	38
Tabla N ^a 11:Preferencia entre restaurante o empresa de catering	39
Tabla N ^a 12:Valor para el menú individual	40
Tabla N ^a 13:Atención al cliente	41
Tabla N ^a 14:Menú servido en eventos sociales	42
Tabla N ^a 15:Implementación de servicios en catering.....	43
Tabla N ^a 16:Medios de publicidad.....	44
Tabla N ^a 17:Conoce la empresa Catering F&M SERVICIOS	45
Tabla N ^a 18:Servicio brindado por la empresa F&M SERVICIOS.....	46
Tabla N° 19:Matriz aspecto político	53
Tabla N° 20:Matriz aspecto económico.....	54
Tabla N° 21:Matriz aspecto social.....	55
Tabla N° 22:Matriz aspecto tecnológico	55
Tabla N° 23:Matriz aspecto ambiental	55
Tabla N° 24:Matriz aspecto legal	56
Tabla N ^a 25:Matriz del análisis interno	58
Tabla N° 26:Matriz FODA	60
Tabla N ^a 27:Matriz FODA estratégico	61
Tabla N ^a 28:Creación de redes sociales	63
Tabla N ^a 29:Hojas volantes en formato A5	64
Tabla N ^a 30:Spot publicitario radial	65
Tabla N ^a 31:Desarrollo de la propuesta del Spot publicitario	65

Tabla N ^a 32: Papelería (Hoja tipo, tarjetas y sobres).....	66
Tabla N ^a 33: Implementación de servicios adicionales	67
Tabla N ^a 34: Opciones de empresas de seguridad, sonido y horas locas.....	67
Tabla N ^a 35: Menús económicos	68
Tabla N ^a 36: Compra a proveedores seleccionados	69
Tabla N ^a 37: Contenido de la importancia de la gestión de proveedores	69
Tabla N ^a 38: Formato para el control de calidad	71
Tabla N ^a 39: Propuesta del formato de control de calidad	71
Tabla N ^a 40: Guía y orientación para tener la bodega de productos ordenado.....	75
Tabla N ^a 41: Levantamiento del inventario	76
Tabla N ^a 42: Presentación del acta entrega recepción	76
Tabla N ^a 43: Creación de la misión	78
Tabla N ^a 44: Creación de la visión	78
Tabla N ^a 45: Valores corporativos.....	79
Tabla N ^a 46: Perfiles de los puestos de trabajo.....	80
Tabla N ^a 47: Manual de funciones.....	81
Tabla N ^a 48: Políticas de contratación del personal	84
Tabla N ^a 49: Capacitación al personal de la empresa.....	85
Tabla N ^a 50: Importancia de los temas de capacitación	85
Tabla N ^a 51: Fijación de reuniones mensuales	86
Tabla N ^a 52: Esquema tentativo orden del día.....	86
Tabla N ^a 53: Análisis del Balance General 2017.....	88
Tabla N ^a 54: Análisis general de las cuentas principales del Balance General	88
Tabla N ^a 55: Análisis del estado de resultados 2017	89
Tabla N ^a 56: Proyección de las ventas y compras	90
Tabla N ^o 57: Proyección gasto publicitario.....	91
Tabla N ^o 58: Proyección gastos de servicios básicos	91
Tabla N ^o 59: Proyección gastos generales.....	91
Tabla N ^o 60: Proyección gastos sueldos y salarios	91
Tabla N ^a 61: Estado de resultado proyectado	92
Tabla N ^o 62: Valor actual neto	93
Tabla N ^o 63: Tasa interna de retorno.....	93
Tabla N ^o 64: Periodo de retorno de la inversión	94
Tabla N ^a 65: Propuesta de financiamiento.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01:Edad.....	32
Gráfico N° 02:Parroquias	33
Gráfico N° 03:Ocupación.....	34
Gráfico N° 04:Al asistir a un evento social, ¿Qué le llama la atención?.....	35
Gráfico N° 05:Contratación de servicio personalizado.....	36
Gráfico N° 06:Razones por las que contrataría el servicio	37
Gráfico N° 07:Empresas de catering que se les vienen a la mente	38
Gráfico N° 08:Prefencia entre restaurante o empresa de catering	39
Gráfico N° 09:Valor para el menú individual	40
Gráfico N° 10:Atención al cliente.....	41
Gráfico N° 11:Menú servido en eventos sociales	42
Gráfico N° 12:Implementación de servicios en catering	43
Gráfico N° 13:Medios de publicidad	44
Gráfico N° 14:Conoce la empresa Catering F&M SERVICIOS	45
Gráfico N° 15:Servicio brindado por la empresa F&M SERVICIOS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01:Análisis del mercado.....	6
Figura N° 02:Objetivos del análisis de la competencia	7
Figura N° 03:Cadena de valor	8
Figura N° 04:Tipos de estrategias de mercado	10
Figura N° 05:Partes que conforman el estudio técnico.....	11
Figura N° 06:Formato vertical.....	13
Figura N° 07:Formato horizontal.....	13
Figura N° 08:Formato panorámico	14
Figura N° 09:Planeación estratégica.....	14
Figura N° 10:Clasificación por su naturaleza	17
Figura N° 11:Clasificación por su finalidad	17
Figura N° 12:Clasificación por su ámbito	18
Figura N° 13:Clasificación por su contenido.....	18
Figura N° 14:Clasificación por su presentación	19
Figura N° 15:Estados financieros básicos	22
Figura N° 16:Formato del estado de resultados.....	23
Figura N° 17:Formato Estado de situación financiera.....	23
Figura N° 18:Estructura flujo de caja o efectivo	24
Figura N° 19:Punto de equilibrio.....	25
Figura N° 20:Fórmula para calcular el VAN.....	26
Figura N° 21:Representación gráfica de la TIR.....	27
Figura N° 22:Organigrama estructural	51
Figura N° 23:Macro localización.....	51
Figura N° 24:Micro localización	52
Figura N° 25:Presentación de las redes sociales que se van a crear	63
Figura N° 26:Presentación hoja volante	64
Figura N° 27:Presentación de la papelería.....	66
Figura N° 28:Prototipo de oferta de menús	68
Figura N° 29:Organigrama estructural	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01:Cuestionario a Clientes potenciales	102
Anexo N° 02:Valores del PIB proyectado	104
Anexo N° 03:Balanza comercial proyectada	104
Anexo N° 04:Porcentajes de la Inflación.....	105
Anexo N° 05:Tasa de interés activa.....	105
Anexo N° 06:Tasa de interés pasiva	106
Anexo N° 07:Tasas de interés activa	106
Anexo N° 08:Guía de entrevista para el gerente propietario	107
Anexo N° 09:Guía de entrevista área de cajas.....	109
Anexo N° 10:Guía de entrevista área de ventas	110
Anexo N° 11:Guía de entrevista área de contabilidad	111

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es el diseño de un plan de negocios para la empresa de catering F&M SERVICIOS ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2017, con la finalidad de fortalecer las diferentes áreas de la empresa y así incrementar su participación de mercado y ventas. Para realizar la siguiente propuesta, se aplicó el método deductivo e inductivo con técnicas de observación directa, entrevista al gerente y personal de la empresa y encuesta a la población económicamente activa (PEA) de Riobamba; toda la metodología detallada anteriormente fue necesaria para realizar el análisis externo e interno de la empresa y así establecer la matriz FODA. Los principales hallazgos detectados es que las empresas de catering no están posicionadas en el mercado riobambeño, no existe un trabajo investigativo previo, la empresa en estudio no posee ningún plan empresarial que le permita cumplir con sus objetivos, entre otras; para la ejecución de la propuesta se necesita una inversión de \$ 2,595.00 siendo un valor considerable en relación a los indicadores financieros que determinan beneficios para la empresa, entre los indicadores se tiene el VAN con \$ 27,785.37, la TIR es del 387% y el PRI es en 97 días. Finalmente se concluye manifestando que la aplicación del plan de negocios dará resultados favorables para la empresa de catering F&M SERVICIOS por tal motivo se recomienda la ejecución de las estrategias y tácticas en su totalidad.

Palabras Claves:<CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS><PLAN DE NEGOCIOS><VALOR ACTUAL NETO (VAN)><TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)><PERÍODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN(PRI)><RIOBAMBA(CANTÓN)>

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work is the design of a business plan for the catering company F&M servicios located in the canton Riobamba, Province of Chimborazo, for the period 2017, with the purpose of strengthening the different areas of the company and thus increase their participation of market and sales. In order to carry out the following proposal, the deductive and inductive method was applied with direct observation techniques, interviews with the manager and company personnel and a survey of the economically active population (PEA) of Riobamba; all the previously detailed methodology was needed to perform the external and internal analysis of the company and thus establish the SWOT matrix. The main findings detected is that the catering company is not positioned in the Riobambeño market, there is no previous research work, the company and study does not have any business plan that allows it to meet its objectives, among others, for the execution of the Proposal requires an investment of \$2,595.00 being a considerable value in relation to the financial indicators that determine benefits for the company, between the indicators have the NPV with \$27,785.00, the IRR is 387% and the PRI is in 97 days. Finally, it is concluded that the application of the business plan will give favorable results for the catering company F&M SERVICIOS, for this reason the execution of the strategies and tactics in its entirety is recommended. keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES ><BUSINESS PLAN ><CURRENT NET VALUE (VAN)><INTERNAL RETURN RATE (IRR)><INVESTMENT RETURN PERIOD (PRI)><RIOBAMBA(CANTON)>

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de titulación se va a diseñar un plan de negocios para la empresa de catering F&M SERVICIOS de la ciudad de Riobamba, buscando como objetivo principal fortalecer todas las áreas a nivel empresarial, es así que se establecieron cuatro capítulos para cumplir con lo planteado.

En el **primer capítulo** se detalla la problemática detectada en la empresa de catering F&M SERVICIOS, además se logró formular el problema, delimitarla investigación, justificar y establecer los objetivos para la presente investigación, todo esto gracias a la información brindada por el gerente propietario de la empresa.

En relación al **segundo capítulo** se puede encontrar los antecedentes investigativos de temas referentes al presente trabajo de titulación de la empresa en estudio, consecutivamente se describe el marco teórico en base a la bibliografía de los últimos cinco años apegado estrictamente a las normas APA y en la parte final se plantea la idea a defender con respecto al tema y la empresa de catering F&M SERVICIOS.

El **tercer capítulo** se refiere al marco metodológico utilizado en el presente trabajo de titulación, como por ejemplo la modalidad cualitativa y cuantitativa, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación, de igual forma se determina el universo respectivo y el cálculo de la muestra aplicando la fórmula finita.

Finalmente el **cuarto capítulo** es el marco propositivo, en el que se puede visualizar la identificación del objeto en estudio, es decir, todo sobre la empresa, su reseña histórica, ubicación, servicios o productos, organigrama, visión, misión, valores, etc., de ahí se realizó el análisis situacional de la empresa de catering F&M SERVICIOS de forma externa e interna obteniendo como resultado hallazgos para armar la matriz FODA y como punto seguido se planteó el objetivo, las estrategias y tácticas para el plan de mercadeo, operativo, organizacional y financiero según sus necesidades, concluyendo en el cronograma de ejecución y presupuesto al igual que las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mercado competitivo y con una economía en decadencia, resulta un verdadero reto, iniciar con una nueva idea de negocio o mantener en el mercado un proyecto ya existente, gran parte de la problemática por la que atraviesan las empresas guardan estrecha relación con la parte económica, y legal, fruto de la inestabilidad política del país, pero también resulta difícil posicionarse en el mercado cuando no existen estrategias que permitan que el negocio pueda crecer día a día.

La mayoría de empresas al iniciar sus actividades no cuentan con una guía profesional que les oriente a tomar las mejores decisiones para el bien del negocio, es así que la importancia de que exista un plan de negocios es fundamental para el desarrollo económico de la empresa.

Un plan de negocios en términos simples es un plan de planes que se enfoca en la organización total de la empresa con la aplicación de estrategias creadas en base a la necesidad del negocio; estos planes están orientados a buscar soluciones en todas las áreas de la empresa siendo importante mencionar cada uno en el siguiente orden: plan de mercadotecnia o de marketing, organizacional o de recursos humanos, operativo o técnico y financiero.

En virtud a lo planteado anteriormente se debe mencionar que la empresa en estudio de catering F&M SERVICIOS no está exenta a que los factores económicos, legales y estratégicos incidan de forma directa en las actividades diarias de la empresa, pues, el surgimiento de nuevas entidades que enfocan sus actividades al mismo sector, inducen para que el mercado cada vez esté más saturado, limitando con ello el accionar de la empresa y poniendo en peligro su permanencia en el mercado alimenticio, aparte de ello resulta por demás evidente el surgimiento de productos sustitutos a costos muy reducidos, inclinándose la gran mayoría del mercado objetivo hacia dichos servicios, lo cual conlleva para que la empresa vea limitado sus índices de rentabilidad y se denote problemas en el manejo de sus recursos, especialmente en los insumos y materias

primas, todo este malestar se acentúa aún más con el desconocimiento de los costos directos e indirectos en su producción diaria, lo que permite no tener una idea clara si la empresa generará rentabilidad o pérdida, poniendo en serio peligro la inversión realizada.

Por lo descrito en el párrafo anterior la empresa de catering F&M SERVICIOS necesita implementar un plan de negocios que le permita superar los obstáculos que se le presentan, es así que con la elaboración del presente trabajo de titulación se pretende plantear estrategias y tácticas acorde a lo que la empresa requiere.

1.1.1 Formulación del problema

A continuación, se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta en la presente investigación:

¿Cuáles son los objetivos, estrategias y tácticas propuestos dentro del plan de negocios para la empresa de Catering F&M SERVICIOS de la ciudad de Riobamba, periodo 2017 que permitan fortalecer su funcionamiento e incrementar la participación en el mercado?

1.1.2 Delimitación del problema

La elaboración del Plan de Negocios para la empresa de Catering F&M SERVICIOS se realizará en la zona urbana del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo en el periodo 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación se justifica en los siguientes aspectos: económico, social, académico y práctico.

En el ámbito económico se formará un círculo dinámico del efectivo en lo siguiente: en la ejecución de cada una de las estrategias elaboradas en el plan de negocios, en el incremento de clientes lo que conlleva a la contratación de más personal, las ventas aumentarán generando un adicional en el pago de tributos al estado, en sí el aporte no solamente es al cantón Riobamba sino al país contribuyendo a cumplir con los objetivos del plan del buen vivir.

En el aspecto social está relacionado con satisfacer las necesidades a nivel local de las empresas o instituciones que buscan el servicio de bufets o para las personas que desean contratar la decoración completa para algún evento en particular.

Finalmente el área académica y práctica van de la mano, la una permite recopilar todo el conocimiento adquirido en las aulas de clase en la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas perteneciente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y plasmarlo a través de un plan de negocios, que al elaborarlo desde sus inicios se lleva a la práctica todo lo aprendido al momento de realizar el trabajo de campo, investigativo y propositivo, generando así experiencia importante para el ámbito profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios para la empresa de Catering F&M SERVICIOS de la ciudad de Riobamba, periodo 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las características y estructura del plan de negocios con el sustento de citas bibliográficas en temas relacionados al trabajo de investigación.
- Realizar el diagnostico situacional, mediante el levantamiento de información que servirá de base para la elaboración del tema del trabajo de titulación planteado.
- Diseñar el plan de negocios para que el gerente propietario de la empresa de catering F&M SERVICIOS tome la decisión de ejecutarlo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Previo al presente trabajo de titulación se ha detectado que no existen investigación espera la empresa de Catering F&M SERVICIOS, es decir, que el desarrollo del plan de negocios será el punto de partida para futuras investigaciones que se realicen a nivel de la empresa, es por lo mencionado que existe el compromiso de realizar un trabajo de calidad y en busca de solucionar la problemática existente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El marco teórico es la base fundamental para iniciar el presente trabajo de titulación ya que se abordan temas relacionados directamente con un plan de negocios, de tal forma que el orden y la coherencia debe ser indispensable para dicha sustentación.

2.2.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es un plan de planes que permite visualizar el entorno de una manera diferente, es decir observara la empresa o negocio desde arriba; esto ayuda a identificar con mayor claridad nuestro mercado y todos los aspectos de la empresa tanto internos como externos, logrando así determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un resumen general de cómo se encuentra el negocio, además conlleva a fijar estrategias claras, precisas y a organizar las áreas de la empresa de forma que se busque alcanzar las metas u objetivos trazados; por lo mencionado anteriormente es indispensable tener un documento escrito que guie la implementación de cada una de las estrategias y la forma en que deben de ejecutarse de manera integral a fin de poder alcanzar los objetivos finales esperados y planteados por la empresa. Es importante hacer mención que un plan de negocios da apertura a la innovación de emprendimientos y es por eso que algunos autores consideran como “*una herramienta para analizar tanto la viabilidad de una iniciativa emprendedora, como una vía para lograr financiación*”. (Zorita & Huarte, 2013, pág. 15)

2.2.2 Análisis situacional

2.2.2.1 Análisis externo

El análisis externo permite identificar claramente cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene una empresa ya sea pública o privada dependiendo el ámbito del estudio de la investigación, es decir, obtenemos hallazgos e información que en resumen se ubica en la matriz FODA, para este tipo de análisis se considera los factores del macro y micro entorno.

“Las amenazas son un peligro planteado por una tendencia desfavorable del entorno, que conduciría, si no se acometen acciones adecuadas, a la pérdida de la posición de la empresa y/o a la desaparición de la misma y que las oportunidades son un conjunto de circunstancias favorables en un mercado específico, en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones”. (Puchol, 2012, pág. 16)

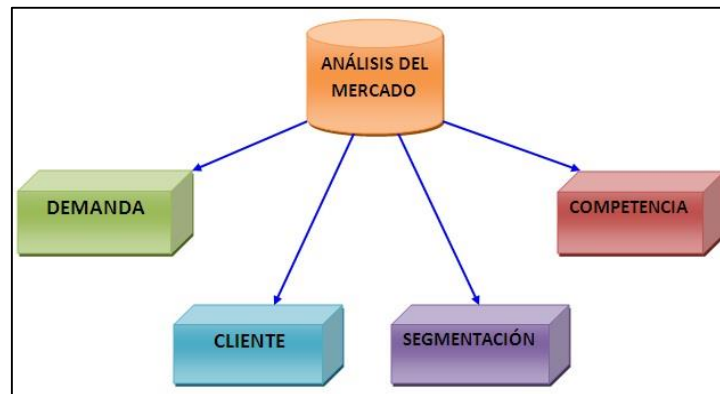
Variables del macro entorno

- **Demográfico.** -La variable demográfica estudia estadísticamente el crecimiento de la población (natalidad y mortalidad), su dimensión, composición de las familias, diversidad étnica y movimientos migratorios de la población.
- **Económico.** -En la parte económica es fundamental analizar el PIB, tipo de tasa de interés activa y pasiva, tipo de cambio, inflación, entre otros.
- **Sociocultural.** - El análisis de la sociedad entre ello la migración, la delincuencia y la difusión de patrones culturales.
- **Medioambiental.** - Se debe determinar los permisos ambientales, desastres naturales y demás.
- **Tecnológico.** - El análisis de la tecnología permite verificar que tipos de productos están disponibles en el mercado y cuál es la utilidad para mejorar los procesos de las actividades de la empresa.
- **Político y legal.** -Se relaciona con todas las leyes y políticas que establece el estado de un país y que pueden favorecer o afectar el funcionamiento de las empresas.

Variables del micro entorno

Análisis del mercado.-Es quizá el componente más importante del plan de marketing, mediante su diseño se podrá determinar la viabilidad de un emprendimiento, o a su vez, conocer la realidad de la empresa en el mercado, pues, por intermedio del presente análisis se puede llegar establecer la oportunidad que tendrá la organización, así como también identificar la demanda insatisfecha, los potenciales clientes, la segmentación del mercado y permitirá conocer los potenciales que tendrá o tiene la empresa.

Figura N°01. Análisis del mercado



Fuente: (Escudero 2014).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Análisis del entorno empresarial. -Es de suma importancia estar por delante de los principales competidores de la empresa, mediante el análisis del entorno se podrá obtener la ventaja competitiva en el mercado, no obstante, los principales directivos deberán estar atentos y vigilantes de los posibles cambios que pueda surgir al entorno de la empresa, para de esta manera ser ágil en los cambios de estrategias que permitan superar las dificultades presentadas.

“El análisis consiste en determinar cómo influyen los factores externos: economía, política y social; en la situación interna de la empresa, y como se proyecta la misma en su entorno industrial. Se sabe que el micro entorno se relaciona directamente con los proveedores, intermediarios”.(Carrion, 2014, pág. 62)

Análisis de la competencia.- En un determinado mercado siempre existirán más de una empresa que oferte la misma clase de productos o servicios, se la conoce con el nombre de competencia, por tal razón se deberá poseer la mayor cantidad de información de los principales competidores existentes en la zona de impacto para de esta manera poder

establecer estrategias que permitan minimizar el impacto de dichas empresas, es por esta razón que se debe realizar un exhaustivo análisis del sector competitivo para visualizar el posicionamiento real de la empresa en dicho mercado.

“El entorno competitivo está formado por el conjunto de empresas que tratan de satisfacer la misma necesidad o grupo de necesidades de los consumidores a los que dirige la compañía”. (Rodríguez I. 2013, pág. 95)

El análisis que se realizará a la competencia deberá estar conformado por lo siguiente:

Tabla N° 01. Aspectos del análisis competitivo

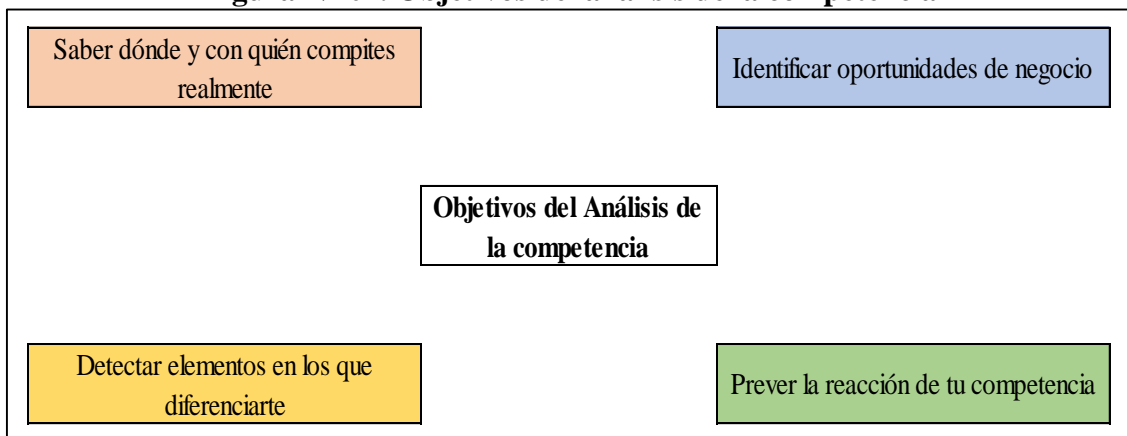
Análisis de la competencia
Identificación de los competidores
Estudio de la situación competitiva de los competidores
Objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles de la competencia
El Benchmarking

Fuente:(Rodríguez I, 2013).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Todo análisis conlleva un fin, es por ello que varios autores consideran que los objetivos que persigue dicho estudio representa un soporte muy sólido para hacer frente a las acciones que emprendan sus competidores, convirtiéndose de esta manera en una herramienta muy importante para prever los efectos que pudieran suscitarse en un determinado mercado. Además de aquello facilita a los responsables de la empresa en la toma de decisiones para establecer estrategias que permitan hacer frente a los efectos de una competencia agresiva.

Figura N° 02. Objetivos del análisis de la competencia



Fuente:(Rodríguez I, 2013).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.2.2 Análisis interno

El análisis interno permite conocer la realidad de la empresa en su totalidad y finaliza determinando las fortalezas y debilidades con las que cuenta, es por lo anteriormente mencionado que en base a esa información se puede establecer objetivos en busca de aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades detectas, en consecuencia, se debe formular estrategias acordes a las necesidades.

Para realizar el análisis interno se puede optar por algunas alternativas como por ejemplo el uso de la herramienta de la cadena de valor.

La cadena de Valor. -La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.(Diez de los Ríos 2015, pág. 24)

Figura N° 03. Cadena de valor



Fuente: Cadena de valor, Porter (2012).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Por lo mencionado se debe recopilar la información a nivel interno de la empresa de forma detallada, es decir, por cada área y aplicando el modelo de la cadena de valor para poder empaparnos de la realidad actual de la empresa y plantear posibles soluciones para la mejora de la misma.

2.2.3 Plan de mercadotecnia

“El plan de mercadotecnia es el documento clásico por excelencia que señala el camino y en el cual se registran todas las actividades que deben realizarse a fin de alcanzar la meta establecida”.(Sangri, 2014, pág. 265). El plan de mercadotecnia es un instrumento considerado como una guía para las personas que están relacionadas directamente con las actividades de mercadotecnia de una empresa ya que en este documento se plantea los objetivos de mercadotecnia que se busca alcanzar, el cómo se va a alcanzar, los recursos a emplear, se establece un cronograma general de las actividades del plan de marketing que se van a implementar y finalmente los métodos de control y monitoreo que se vana utilizar para realizar los ajustes necesarios.

En otras palabras,el plan de mercadotecnia es un documento escrito que describe con claridad lo siguiente:

- a) La situación de mercadotecnia actual,
- b) Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo
- c) El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia
- d) Los recursos de la compañía que se van a emplear, y
- e) Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

Estrategias de mercado. -Son aquellas acciones o tácticas que se diseñan con la finalidad de alcanzar el objetivo principal que es de incrementar las ventas de la empresa, y poder obtener una ventaja competitiva con sus principales competidores, es por esto que las mismas deberán estar diseñadas de tal forma que se las pueda alcanzar en una temporalidad de tiempo no mayor a un año, pues los efectos del mercado pueden ser determinantes para que la empresa prevalezca o desaparezca.

“Las estrategias de mercadeo son procesos que se hacen para tomar ventajas sobre tus competidores, esto es realizado al utilizar diferentes recursos y aprovechar al máximo tu mercado. También podemos describirlas como un proceso de comunicación con nuestros clientes en el cual les hacemos conocedores acerca de las diferentes ventajas que tienen nuestros productos y servicios”. (Arana, 2013, pág. 5)

Figura N° 04. Tipos de estrategias de mercado



Fuente:(Vásquez, 2014).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.4 Plan técnico u operativo

Dentro de la estructura del plan de negocios es de gran importancia la realización del plan técnico, pues del correcto análisis que se dé a esta sección se podrá delimitar las necesidades de los recursos necesarios para la operatividad del proyecto, en tal virtud se puede expresar que:

“El objetivo del estudio técnico que se hace dentro de la viabilidad económica de un proyecto es netamente financiero. Es decir, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto”. (Sapag, 2014, pág. 95)

Quiere decir entonces que en el plan técnico se deberá detallar explícitamente aspectos que guarde relación con:

- Ubicación de la empresa
- Instalaciones del proyecto
- Materias primas
- Maquinaria y equipos

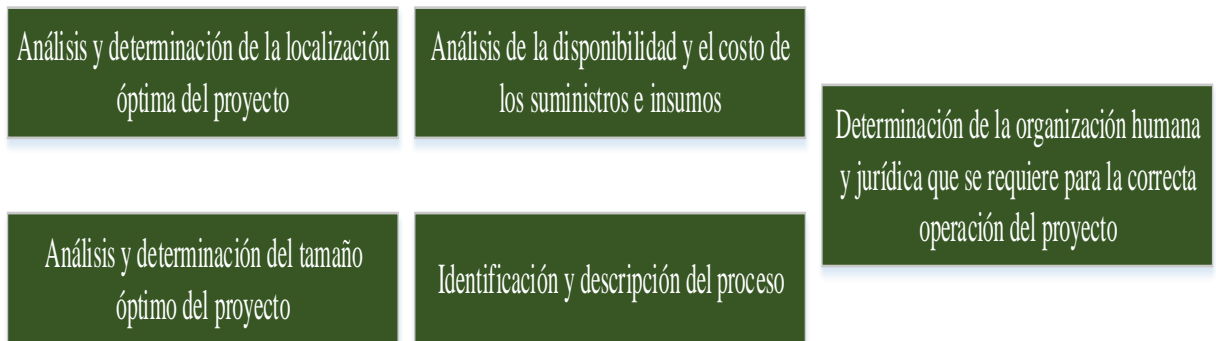
Todos estos componentes serán detallados adecuadamente, pues resulta de gran importancia para la realización del estudio organizacional y financiero, para así poder establecer los presupuestos de inversión y de gastos que requiera o tenga el proyecto.

En un proyecto ya existente, el estudio técnico será una herramienta de gran ayuda para clarificar los requerimientos de la empresa, a más de identificar y determinar los lineamientos a seguir durante el proceso de producción de una bien o en la prestación de

un servicio, con ello queda demostrado que este tipo de estudio también es gran interés para aquellas empresas que se encuentran activas en el mercado.

Con lo anteriormente descrito se puede decir que para la elaboración del estudio técnico es de singular importancia realizar los siguientes análisis:

Figura N° 05. Partes que conforman el estudio técnico



Fuente:(Prieto, 2014).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.4.1 Determinación de la localización. -

La localización del proyecto deberá ser analizado desde varias ópticas, todas ellas encaminadas hacia la mejora continua en sus actividades, pues no se podrá dar un excelente producto en espacios por demás reducidos, con temperaturas elevadas y sin adecuadas vías de comunicación, también se debe considerar un aspecto básico en la determinación del lugar, el flujo permanente y constante de potenciales clientes, siempre y cuando la empresa esté en condiciones de comercializar de forma directa hacia el cliente final, para lo cual se deberá optar por un lugar donde exista un flujo permanente de individuos.

“De acuerdo con este análisis, la localización óptima es el punto de costo mínimo de transporte, es decir, la localización se decide a partir de peso y volumen de materias primas al igual que el volumen del producto final y la distancia al mercado.”(Rojas, 2016, pág. 52)

Para una adecuada selección del lugar en donde la empresa realizará sus actividades de producción o comercialización, se deberá tener muy en cuenta aquello que guarde relación con la macro y micro localización del proyecto, para lo cual se podrá exponer lo siguiente:

Tabla N° 02. Macro y micro localización

Macrolocalización	Consiste en la ubicación de la empresa en el país y en el espacio rural y urbano de una región.
Microlocalización	Es la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido.

Fuente:(Rojas, 2016).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.4.2 Determinación del tamaño óptimo del proyecto. –“Para determinar el tamaño óptimo del negocio, es necesario realizar estudios para obtener información de muchas fuentes para poder ubicar lugares factibles, ponderando específicamente la capacidad del plan, sus factores condicionantes, la justificación del tamaño con respecto al proceso, al mercado, disponibilidad de recursos y programación de producción”.(Luna, 2016, pág. 132)

Sintetizando lo anteriormente descrito por el autor, se puede determinar que la capacidad o tamaño óptimo del proyecto no es otra cosa que la capacidad instalada de la empresa, misma que se podrá medir de acuerdo a los niveles de producción realizada en un periodo de tiempo, generalmente un año, es decir que estará sujeta por la expresión:

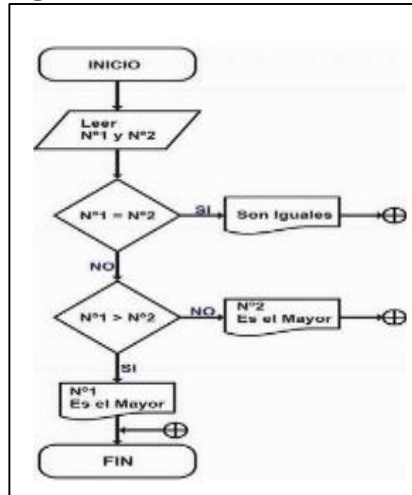
$$\text{Capacidad Instalada} = \text{Cantidad Producida} * \text{Unidad de tiempo}$$

2.2.4.3 Identificación y descripción del proceso. –Si el proyecto es nuevo, se requiere hacer una descripción exacta del proceso de producción, tanto en lo que tiene que ver con el campo, como en aquello que tiene que ver con la planta. Si se trata de un ensanche, es necesario hacer la descripción actual y la descripción futura del proceso.

Flujograma. -Es un método que permite interpretar de forma gráfica un conjunto de actividades, al cual se lo denomina proceso, para dicho fin se emplea una serie de símbolos, líneas y palabras, mismas que permite una fácil comprensión de los diferentes pasos por los que está compuesto el proceso;“*Los flujogramas pueden ser de varios tipos, entre los que se tiene el flujo grama pictórico, el de bloques, el vertical, el horizontal y el geográfico*”.(Cruz, 2012, pág. 69)

- a) **Formato Vertical.** -En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

Figura N° 06. Formato vertical

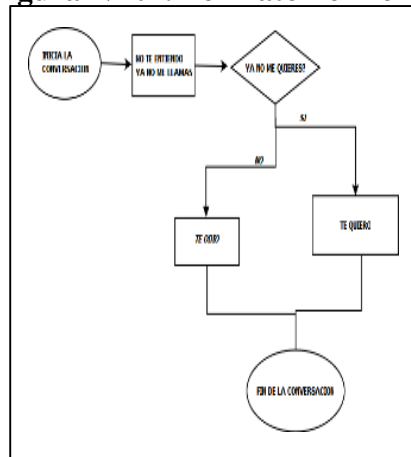


Fuente:(Briceño, 2014).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

- b) **Formato Horizontal.** - En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.

Figura N° 07. Formato horizontal

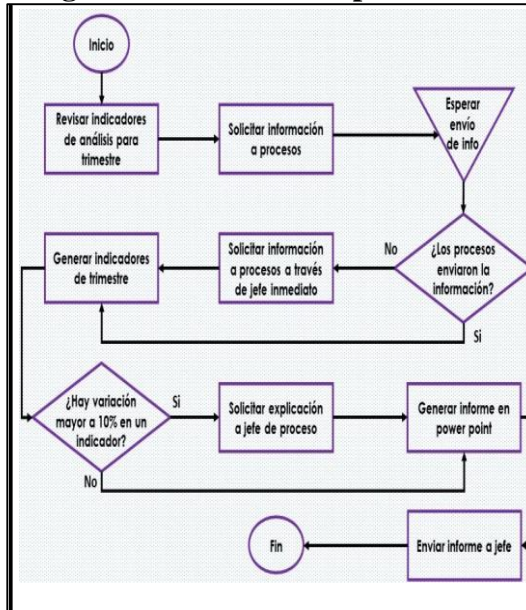


Fuente:(Briceño, 2014).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

- c) **Formato Panorámico.** - El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidos que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aún para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

Figura N° 08. Formato panorámico



Fuente:(Briceño, 2014).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

A los flujogramas también se los conoce con el nombre de diagramas de flujo, el uso más frecuente de esta herramienta es para la representación de procedimientos, ayuda a la identificación de inconvenientes, analizarlos, para en lo posterior formular las medidas correctivas.

2.2.5 Plan de recursos humanos

2.2.5.1 Planeación estratégica

Son aquellos componentes que permiten un accionar más eficiente de las actividades en la empresa, regula y direcciona a la organización hacia la consecución de los objetivos planteados.

Figura N° 09. Planeación estratégica



Fuente:(Martinez & Milla, 2012).

Elaborado por:Martínez y Milla.

Visión. -La visión define principalmente las metas que la organización pretende conseguir o alcanzar en un periodo determinado de tiempo, es por tal razón que se puede expresar que es *“el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que se puede definir como la declaración que determina donde se quiere llegar en un futuro”*.(Martinez & Milla, 2012, pág. 21)

“Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?”.(Espinoza, 2012, pág. 03)

En consecuencia, se puede definir a la visión como la estructura de carácter mental que se enmarca en el tiempo y espacio en base a los objetivos propuestos, logrando con ello la eficiencia en las actividades empresariales y por ende incrementar los índices de rentabilidad.

Misión. -Otro de los componentes del planeamiento estratégico es la misión, la misma que debe ser muy bien definida, ya que de esta dependerá en gran medida el accionar empresarial, por medio de esta se puede dar a conocer al cliente interno y externo las actividades de la organización, en tal virtud se dice que:

“La misión es la razón existir de una empresa. Representa su identidad y personalidad en el momento presente. La misión de la empresa debe ser conocida por todos los integrantes de la organización, ya que representa la filosofía de la misma y se mantiene en el tiempo a pesar de los pequeños cambios que pudiera sufrir fruto de la dinámica empresarial”.(Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012, pág. 19)

Valores. -Representa los lineamientos que la empresa emplea en sus actividades, dichos valores se enmarcarán en la parte filosófica de la organización, además de ello deberá empatar todos los niveles jerárquicos de la entidad; *“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios”*.(Ponce, 2012, pág. 06)

Objetivos estratégicos. -Se denomina objetivos estratégicos a la consecución de las metas y estrategias planteadas por la organización, mismos que servirá para la consecución de las metas en una temporalidad, pudiendo ser, corto, mediano y largo

plazo. *“Los objetivos estratégicos tienen una notable importancia en planificación porque al ser algo tangible, un resultado o logro específico, imprimen un notable sentido de dirección y energía a las actividades”.*(Delgado, 2015, pág. 112)

Resulta de gran importancia delimitar de manera correcta los objetivos estratégicos, pues serán estos los que servirá de guía para el desarrollo de las actividades diarias, y con ello buscar en su diario accionar la eficiencia empresarial.

Objetivos y metas. - *“Los objetivos son los resultados específicos que se espera obtener a largo plazo, más de un año. Los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables en el periodo que abarca la planificación estratégica”.*(Campoy, 2013, pág. 45)

Establecidos los objetivos y estrategias se deberá asignar recursos para la ejecución de los mismos, además de ello es de singular importancia el definir políticas para así regular el cumplimiento de dichos objetivos.

Por otra parte, las metas sirven para medir el éxito de las actividades empresariales, *“Estas metas deben ser realistas, deben estar limitadas a los recursos que posean, igualmente las metas deben cumplir con los requisitos adicionales de que puedan medirse en el tiempo, que sean igualmente alcanzables”.*(Herrera, 2013, pág. 63)

2.2.5.2 Requerimiento humano

Antes de iniciar con las actividades empresariales, es de gran importancia establecer los requerimientos en cuanto al talento humano, en caso de que la empresa ya se encuentre en operaciones se deberá realizar un exhaustivo análisis de dicho componente y de ser necesario realizar los cambios pertinentes, mismos que serán formulados de manera técnica, basado en las funciones de cada individuo.

“Si entendemos la organización como un conjunto de seres humanos que comparten una filosofía y un proyecto de vida, podemos analizar cuáles son sus necesidades para desarrollarse como seres humanos integrales en las diferentes áreas, profesional, familiar, intelectual, cultural, física, espiritual, etc.”. (Espinosa, 2014, pág. 05)

Definido el equipo que formará parte de la empresa, se deberá precisar la estructura organizativa, misma que estará sujeta a las necesidades de la empresa, en consecuencia, se tendrá los siguientes tipos de estructuras.

2.2.5.3 Tipos de organigramas

Toda organización formal posee un manifiesto en cuanto a su organigrama, por tal razón se puede indicar que la estructura orgánica de una entidad no es más que la expresión gráfica de la ubicación de las raes, los niveles jerárquicos cada una con sus líneas de autoridad y asesoría. Existen diferentes tipos de organigramas y se describen en la siguiente tabla:

Tabla N° 03. Tipos de organigramas

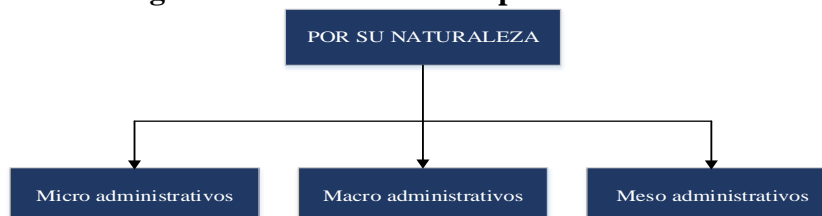
TIPOS DE ORGANIGRAMAS
Por su naturaleza
Por su finalidad
Por su ámbito
Por su contenido
Por su presentación

Fuente:(Thompson, 2017).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

a) **Por su naturaleza.** -Dentro de este tipo de organigrama se puede visualizar una sub división o clases de organigramas, mismos que son los siguientes:

Figura N° 10. Clasificación por su naturaleza



Fuente:(Thompson, 2017).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

b) **Por su finalidad.** -Este tipo de organigramas se divide en cuatro partes o clases, mismos que son los que se expresa a continuación:

Figura N° 11. Clasificación por su finalidad



Fuente:(Thompson, 2017).

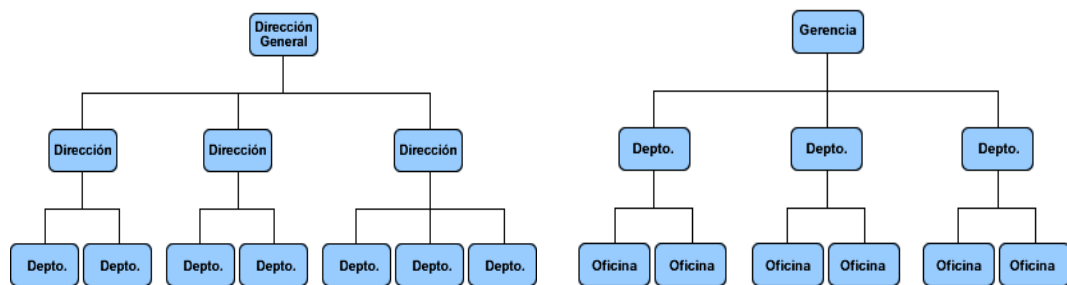
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

c) **Por su ámbito.** -Dentro de este tipo se enmarcan los organigramas que son más comúnmente utilizados, fruto de su versatilidad y eficiencia.

Generales. - Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos. - Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

FiguraN° 12. Clasificación por su ámbito



Fuente:(Thompson, 2017).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

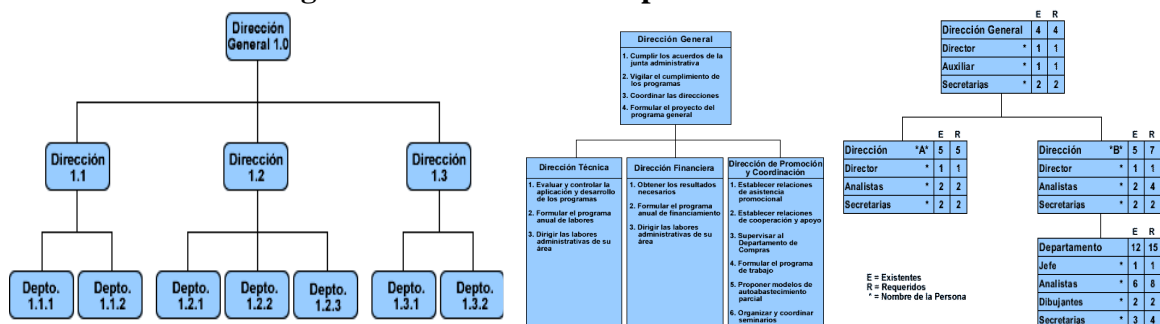
d) **Por su contenido.** -Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales, plazas y unidades. A continuación, se detalla cada uno:

Integrales. -Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales. -Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plaza y unidades. -Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

FiguraN° 13. Clasificación por su contenido



Fuente:(Thompson, 2017).

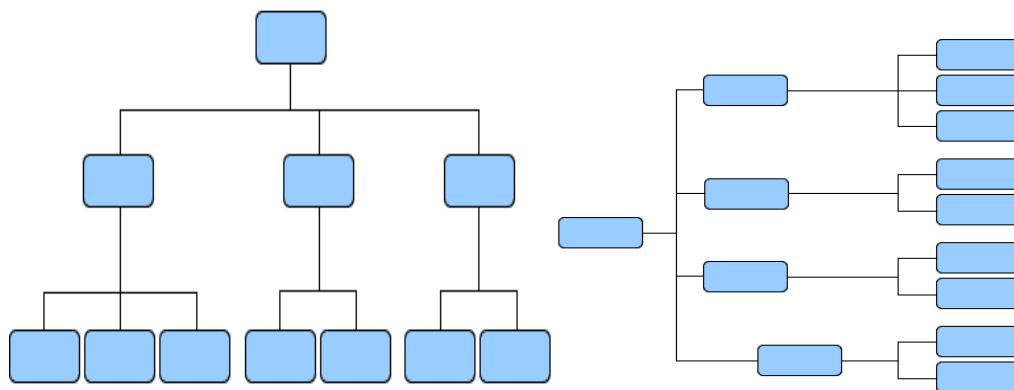
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

e) **Por su presentación o disposición gráfica.** -La generalidad de las empresas emplea este tipo de organigramas, es por medio de esta herramienta que las instituciones exponen las principales autoridades y dependencias, denotándose con claridad los niveles jerárquicos que la componen, dentro de esta clase de organigramas se puede observar una sub división, mismas que son horizontales y verticales.

Verticales. - Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales. - Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Figura N° 14. Clasificación por su presentación



Fuente:(Thompson, 2017).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.6 Plan financiero

Para la puesta en marcha del presente estudio se tendrá que analizar ciertos parámetros de gran importancia para el desarrollo del proyecto.

2.2.6.1 Inversiones. -Son aquel requerimiento que la empresa necesita para el inicio de sus actividades, para el presente estudio de investigación se podrá analizar las inversiones de dos clases:

a) Activos fijos.- Representan aquellos desembolsos de efectivo que los inversionistas realizan para la adquisición de ciertos activos fijos, mismos que son de gran importancia para la puesta en marcha de un determinado proyecto, sea de índole productivo o para la prestación de un servicio en particular, a los activos fijos se los considera como poco líquidos, pues tardara mucho tiempo en venderlos y así convertirse en dinero para la empresa, dentro de los activos fijos más significativos se tiene los siguientes:

- Terrenos
- Edificaciones
- Maquinaria y equipos
- Muebles y enseres
- Materiales de oficina
- Vehículos
- Estudios del proyecto y gastos de realización
- Gastos de puesta en marcha del proyecto
- Intereses en el período de instalación

b) Capital de trabajo. -Se refiere a la disposición económica que se requiere para el funcionamiento de la empresa, se lo conoce también como activo corriente, la empresa para operar requiere de ciertos recursos, mismos que deben estar disponibles a corto plazo, dentro de los principales se puede mencionar los siguientes:

- Materias primas
- Remuneraciones
- Materiales indirectos
- Combustibles
- Aceites
- Productos químicos
- Gastos varios
- Productos terminados
- Servicios básicos

2.2.6.2 Costos y gastos. -Estos dos conceptos por lo general tienden a ser mal interpretados, pues los dos poseen un significado e importancia específica dentro de las actividades empresariales, en tal virtud es de gran importancia conocer lo que cada uno

significa, para en lo posterior establecer las principales diferencias entre estas dos expresiones.

a) Costo. -“Es el sacrificio incurrido para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuro. Al momento de hacer uso de estos beneficios, dichos costos se convierten en gasto. El costo hace referencia al conjunto de erogaciones incurridas para producir un bien o prestar un servicio, son aquellos susceptibles a ser inventariadas, como es la materia prima”.(Arredondo, 2015, pág. 198)

Para un mejor entendimiento de lo que representan los costos en la empresa se pueden describir los siguientes:

- Sueldos y salarios
- Mano de obra
- Materias primas
- Depreciación de maquinaria
- Energía
- Insumos
- combustibles

b) Gasto. -Representa aquellos recursos destinados a contribuir de manera indirecta en la producción de un bien, tales como, mantenimiento de la planta, seguridad, El gasto es la erogación en que se incurre para distribuirlo y para administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos, para operar la empresa o negocio, dentro de los cuales se tiene:

- Papelería
- Arrendamiento de local
- Teléfono e internet
- Sueldos y salarios de personal administrativos
- Gastos de publicidad
- Transporte de personal
- Depreciación de muebles y encerres

2.2.6.3 Ingresos

Corresponden aquellos rubros económicos que ingresan a la empresa por concepto de la venta de un producto o por la prestación de un bien, esto implica que los ingresos son producto de las actividades afines a la naturaleza del negocio.

2.2.6.4 Estados financieros básicos

Con todos los antecedentes descritos en cuanto a los costos, gastos e ingresos se puede elaborar los respectivos estados financieros básicos, mismos que se detallan en la siguiente figura:

Figura N° 15. Estados financieros básicos



Fuente:(Román, 2017) .

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

a) Estado de resultados

“El estado de resultados es un estado financiero que muestra los ingresos identificados con sus costos y gastos correspondientes y, como resultados de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida neta del periodo contable”. (Román, 2017, pág. 91)

Figura N° 16. Formato del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	\$ 1.500.000.-
Costo de Venta	
Inventario Inicial de Mercaderías	\$ 95.000.-
Compras	\$ 1.100.000.-
Costo Productos Disponibles para la venta	\$ 1.195.000.-
Inventario Final de Mercaderías	\$ 130.000.-
Costo de Venta	\$ 1.065.000.-
Margen Bruto (o utilidad bruta)	\$ 435.000.-
Costos de Operación	\$ 315.000.-
Utilidad operacional	\$ 120.000.-
Ingresos no operacionales	\$ 25.000.-
Costos no operacionales	\$ 9.000.-
Ingresos no operacionales	\$ 16.000.-
Utilidad antes de Impuesto	\$ 136.000.-
Impuestos	\$ 23.120.-
Utilidad Neta	\$ 112.880.-

Fuente:(Rodríguez E., 2015).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

b) Estado de situación financiera inicial

“El estado de situación financiera muestra de manera concreta la situación de la empresa en una fecha determinada, Ilustra la relación entre propiedades, inversiones, derechos y la forma como fueron financiados, ya sea con recursos de fuentes externas o con recursos propios. El balance se compone de dos columnas: el activo (columna de la izquierda) y el pasivo y el patrimonio (columna derecha)”.(Mendoza & Ortiz, 2016, pág. 43)

Figura N° 17. Formato Estado de situación financiera

ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO
Activo corriente	Pasivo
Caja y Bancos	Pasivo corriente
Cuentas por cobrar –clientes	Cuentas por pagar a proveedores
Otras cuentas por cobrar	Obligaciones financieras
Gastos pagados por anticipado	Impuestos por pagar
Total activo corriente	Total pasivo corriente
Propiedad planta y equipos	Pasivo no corriente
Depreciaciones	Deudas a largo plazo
Propiedades de inversión	Total pasivo corriente
Total activo no corriente	Total pasivo
	Patrimonio
	Capital social
	Utilidades acumuladas
	Total patrimonio
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

Fuente:(Mendoza & Ortiz, 2016).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.6.5 Flujo de caja

Este instrumento es de gran interés para la evaluación de las actividades empresariales, pues sirve para determinar si la organización posee suficiente dinero para el pago de facturas mensuales, en consecuencia, se puede precisar que el flujo de caja representa una apreciación cronológica de los ingresos y gastos.

“El presupuesto de flujo de caja se enfoca en el dinero que realmente tiene que ser retirado de la caja o banco en efectivo para pagar los sueldos o acreedores. También se enfoca en el dinero en efectivo que realmente se recibe de los clientes”. (Thomsen, 2015, pág. 54)

Figura N° 18. Estructura flujo de caja o efectivo

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Saldo Inicial	1,300	9,770	11,910	11,210	10,430
Ingresos					
Ventas de mostrador	20,500	21,200	18,670	28,050	30,040
Cobranza clientes	12,000	10,200	3,500	1,130	12,400
Otros			980		
Total de Ingresos	32,500	31,400	23,150	29,180	42,440
Gastos					
Luz	-	5,300	-	6,200	-
Nómina	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200
Telefono	830	910	850	1,220	1,100
Renta	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Otros	1,000	850	800	340	1,100
Total de Gastos	24,030	29,260	23,850	29,960	24,400
Flujo de Efectivo	9,770	11,910	11,210	10,430	28,470

Fuente:(Garrido, 2015).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.2.6.6 Evaluación financiera

Una vez identificado los principales estados financieros a emplear en el desarrollo del presente plan, se procede a realizar la respectiva evaluación, misma que comprenderá en identificar:

- El punto de equilibrio
- El VAN
- La TIR
- Relación costo beneficio

a) El punto de equilibrio

“El objetivo del análisis del punto de equilibrio es el de encontrar el punto en dólares y en unidades en que el costo es igual a los ingresos. Este es el punto de equilibrio. El análisis de equilibrio requiere una estimación del costo fijo, del costo variable y de las ganancias”. (Amaya, 2012, pág. 14)

Figura N° 19. Punto de equilibrio



Fuente:(Amaya, 2012).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Quiere decir que cuando los ingresos totales son igual a los costos totales la empresa no genera ni pérdida ni ganancia, Es necesario entender que, el incremento en el volumen de producción, genera visiblemente mayores ganancias, por lo que es necesario obtener un mínimo de producción, con la finalidad de cubrir los Costos Fijos y Variables. Cuyo análisis permitirá proyectar a la empresa con mayor seguridad y eficiencia.

b) El VAN

Conocido también como el Valor Actual Neto, representa un criterio de inversión que no es más que la actualización de los cobros y pagos de un proyecto de inversión, y así poder establecer si el proyecto de inversión va obtener rentabilidad.

Para calcular el VAN se emplea la siguiente expresión:

Figura N°20. Fórmula para calcular el VAN

$$\text{VAN} = -A + \frac{\text{CF}_1}{(1+k)} + \frac{\text{CF}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+k)^n}$$

Fuente:(Lozano, Benito, & Puig, 2012).

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

En donde:

A= Inversión inicial

CF1= Cash flow que ingresan en primer periodo

CF2= Cash flow que ingresan en segundo periodo

n= Número de periodos

CF= Cash flow que ingresan en último periodo

k= Tasa de actualización de flujos futuros

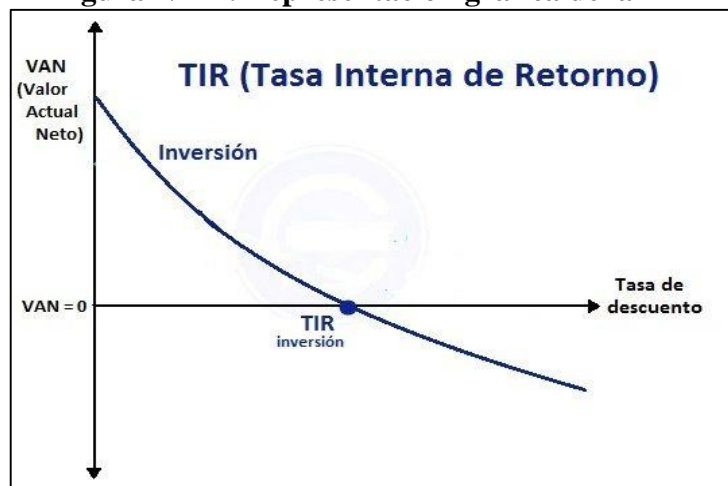
“Cuando se calcula el VAN de una inversión, lo que interesa conocer es si éste es positivo o negativo. En el caso de que el VAN resulte positivo, la inversión es aconsejable. En el caso de que el VAN hubiese dado un resultado negativo estaría indicando que la inversión no es aconsejable”. (Lozano, Benito, & Puig, 2012, pág. 49)

c) La TIR

“El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) nos ofrece la rentabilidad de la inversión en términos relativos, es decir, un porcentaje. Para su cálculo, la expresión partirá de la igualdad entre la tasa y el coste”. (Arguedas, Gonzáles, & Oliver, 2013, pág. 17)

Con lo expuesto se puede indicar que, la Tasa Interna de Retorno es aquel punto en el cuál el VAN es cero. Por lo que si se representa de forma gráfica el VAN de una inversión en el eje de ordenadas y una tasa de descuento (rentabilidad) en el eje de abscisas, la inversión será una curva descendente. El TIR será el punto donde esa inversión cruce el eje de abscisas, que es el lugar donde el VAN es igual a cero:

Figura N° 21. Representación gráfica de la TIR



Fuente:(Arguedas, Gonzáles, & Oliver, 2013)

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño del plan de negocios para Catering “F&M SERVICIOS ”fortalecerá las diferentes áreas de la empresa y consecuentemente su posicionamiento en el mercado del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de titulación se basa en la modalidad cualitativa y cuantitativa.

3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Todo trabajo investigativo deberá estar sustentado en teorías que respalden la ejecución del proyecto, en tal virtud se deberá acudir a la literatura existente que deberá guardar relación con el tema motivo de estudio.

3.2.2 Investigación de Campo

Es investigación de campo ya que la información se la obtiene visitado el lugar de los hechos (empresa, competencia, mercado).

3.2.3 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva permite determinar específicamente aquellas situaciones, actitudes o costumbres de la población en cuanto a su forma de alimentarse, además se puede detallar el impacto que tendrá la empresa F&M SERVICIOS en el mercado al cual direccionará sus actividades de producción.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El perfil geo demográfico de la población en estudio son: hombres y mujeres mayores de edad que pertenecen a la población económicamente activa(PEA) del cantón Riobamba. El universo se obtuvo gracias a datos que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), siendo 225 700 el número de habitantes riobambeños, de los cuales según el mismo instituto el 54,70% pertenecen al PEA; al realizar el cálculo respectivo tenemos que el universo para el presente trabajo de titulación es de **123 458** de los cuales 65 063 son mujeres y el 58 395 son hombres respectivamente.

$$\text{Fórmula Finita: } n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo de estudio

P= Probabilidad de que el evento ocurra

Q= Probabilidad de que el evento no ocurra

E= Margen de error

Z= Margen de confiabilidad

PEA RIOBAMBA	
Mujeres	65 063
Hombres	58 395
TOTAL	123 458

Datos:

N=123458

P= 0,50

Q=0,50

E= 0,05

Z= 1,96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 123458}{0,05^2(123 458 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{118569,06}{309,60}$$

$$n = 382,97$$

TOTAL: 383ENCUESTAS

3.4MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1Método Deductivo

Este método va de lo general a lo particular, es decir se hace un análisis a nivel de toda la empresa para así hallar la problemática interna existente entre las áreas y el personal con el que cuenta F&M SERVICIOS.

3.4.1.2Método Inductivo

Este método es contrario al anterior, ya que se debe levantar un estudio desde lo particular hacia lo general, partiendo del análisis situacional de los procesos y determinando así los problemas que presenta la empresa F&M SERVICIOS en su totalidad.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Observación Directa

Esta técnica permitirá observar de forma detallada todos los sucesos que pueden presentarse en el entorno exterior e interior de la empresa siendo un punto de partida primordial para el presente trabajo de titulación.

3.4.2.2 Entrevista Estructurada

Se aplicará una entrevista estructurada al personal y gerente propietario de la empresa con preguntas abiertas y cerradas establecidas por el investigador, las mismas que permitan obtener toda la información necesaria.

3.4.2.3 Encuesta a un universo

La encuesta se realizará a nivel del cantón Riobamba a los diversos clientes actuales y potenciales, para así recolectar información sobre gustos, preferencias y posicionamiento.

3.4.3 Instrumentos

Se debe mencionar que para cada una de las técnicas anteriormente descritas existe un instrumento para su aplicación, entre los que se utilizarán está la guía de observación, guía de entrevista y cuestionarios respectivamente.

3.4.3.1 Guía de la Observación

Permite recopilar la información al momento de observar los sucesos de la empresa en estudio.

3.4.3.2 Guía de la Entrevista

Se establece un número fijo de preguntas que serán aplicadas al personal de la empresa, con la finalidad de recopilar información.

3.4.3.3 Cuestionario

Instrumento útil para recopilar información de los clientes actuales o potenciales de la empresa para así detectar los gustos y preferencias de los mismos.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Investigación de mercado

3.5.1.1 Objetivo General

Determinar gustos, preferencias y el nivel de posicionamiento de la empresa de Catering F&M SERVICIOS en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.5.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el porcentaje de clientes potenciales que contratarían el servicio personalizado de comida y bebidas.
- Determinar el nombre de la empresa que presta el servicio de comida y bebida posicionada en la mente de los clientes potenciales del cantón Riobamba.
- Conocer el medio comunicacional de preferencia entre los clientes potenciales para así transmitir la información correspondiente a la empresa en estudio.

3.5.1.3 Cálculo de la muestra

El perfil geo demográfico de la población en estudio son: hombres y mujeres mayores de edad que pertenecen a la población económicamente activa(PEA) del cantón Riobamba. El universo se obtuvo gracias a datos que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), siendo 123458 el número del PEA y al realizar el cálculo respectivo se obtuvo que se debe aplicar la encuesta a 383 personas. **Ver población y muestra pág. 30.**

3.5.1.4 Diseño del cuestionario

El cuestionario fue elaborado con preguntas cerradas que buscan recopilar información de cada cliente potencial, para posterior a ello plantear estrategias que busquen satisfacer las necesidades detectadas. **Ver anexo N° 01.**

3.5.1.5 Tabulación, análisis e interpretación

La tabulación, análisis e interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario se realizó en base a las 383 encuestas, las mismas que garantizarán la obtención de los hallazgos respectivos y se presentan a continuación:

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS

Edad:

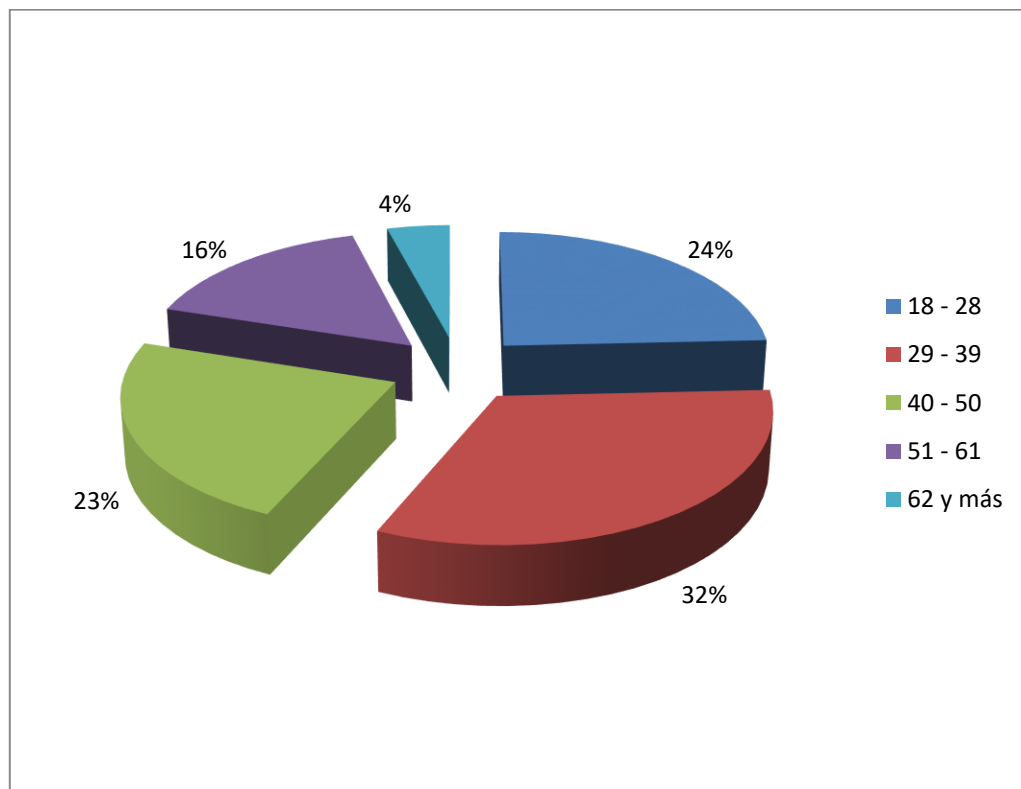
Variables	Frecuencia	Porcentajes
18 – 28	93	24%
29 – 39	124	32%
40 – 50	89	23%
51 – 61	61	16%
62 y más	16	4%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 04. Edad

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 01. Edad



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El intervalo de edad es de 18 hasta los 65 años que corresponden a la PEA y que es el universo planteado en la presente investigación, en base a lo expuesto la mayoría de encuestados oscilan entre los 29 a 39 años, seguido por el rango de 18 a 28 y 40 a 50 años, finalizando con los s que tienen entre 51 a 61 y 62 hasta los 65 años.

Parroquias:

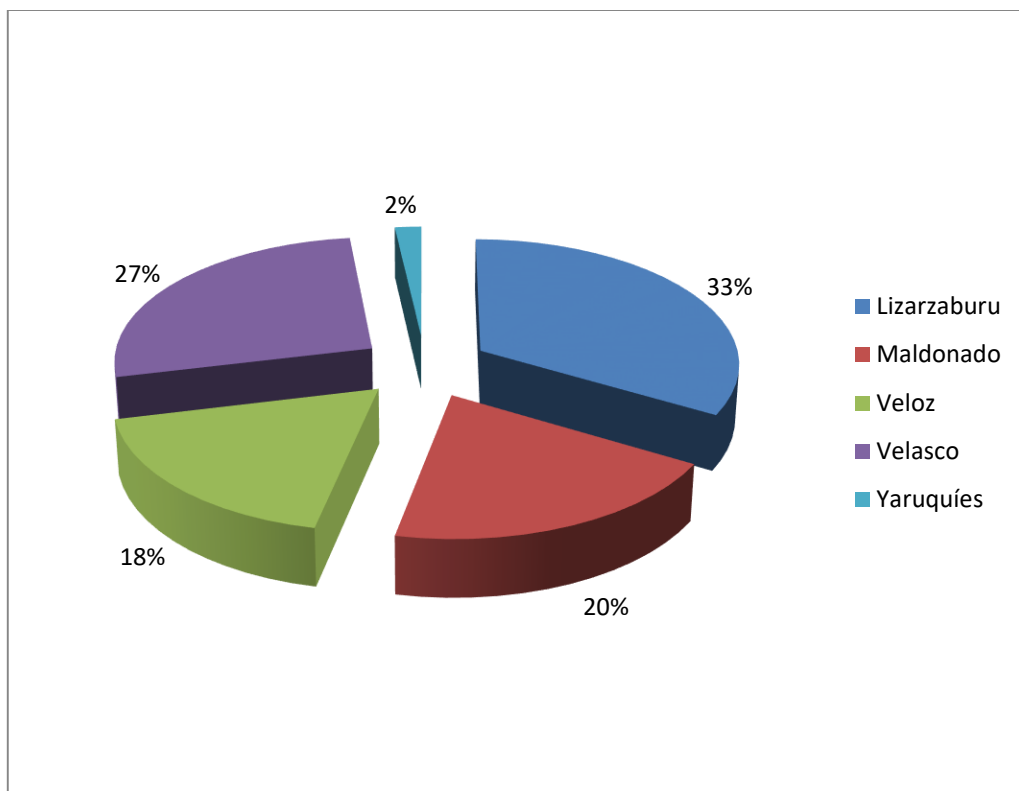
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Lizarzaburu	128	33%
Maldonado	76	20%
Veloz	69	18%
Velasco	103	27%
Yaruquíes	7	2%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 05. Parroquias

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 02. Parroquias



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es necesario distribuir la aplicación de las encuestas en las diferentes parroquias urbanas del cantón Riobamba para de esa manera tener respuestas con criterios generales de la población, es así que se aplicó a las parroquias Lizarzaburu, Velasco, Maldonado, Veloz y Yaruquíes respectivamente de mayor a menor.

Ocupación:

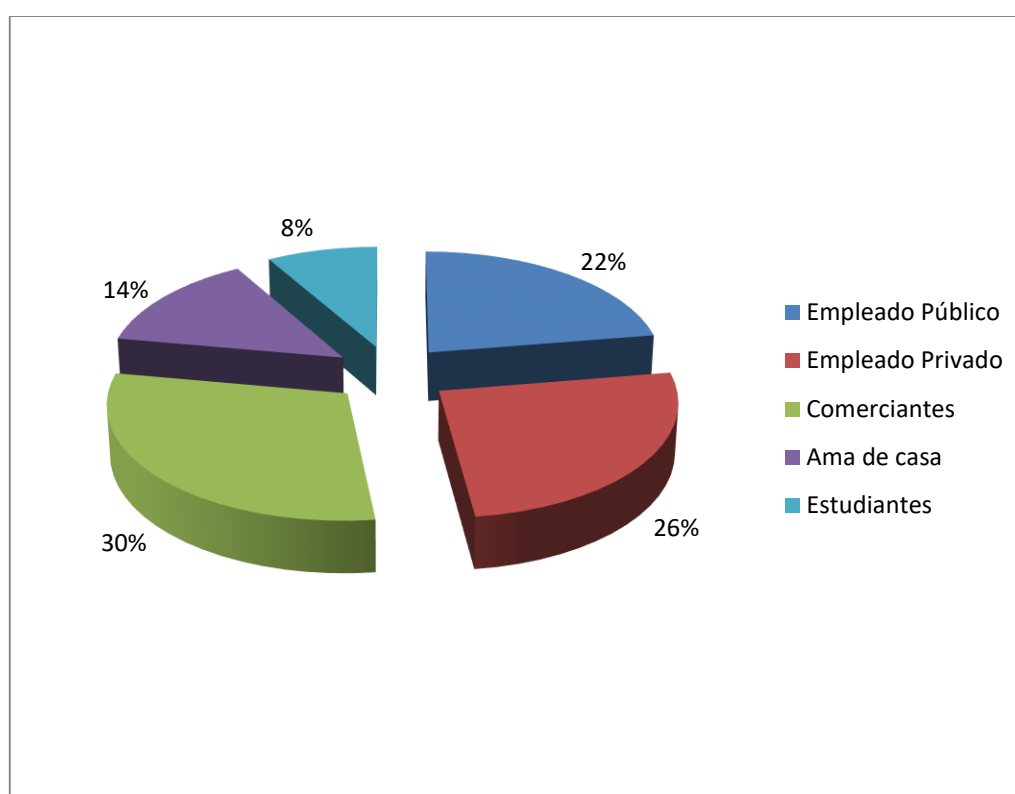
Variables	Frecuencia	Porcentajes
Empleado Público	86	22%
Empleado Privado	98	26%
Comerciantes	114	30%
Ama de casa	53	14%
Estudiantes	32	8%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 06. Ocupación

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 03. Ocupación



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La ocupación de los encuestados es importante debido al criterio amplio que se debe considerar para plantear las diferentes estrategias que satisfagan las necesidades de la población, de esta manera la mayoría tienen como ocupación la de comerciantes, seguido por empleado privado y público, al igual que ama de casa y en menor porcentaje estudiantes.

1.- Al asistir a un evento social, ¿Qué es lo primero que le llama la atención?

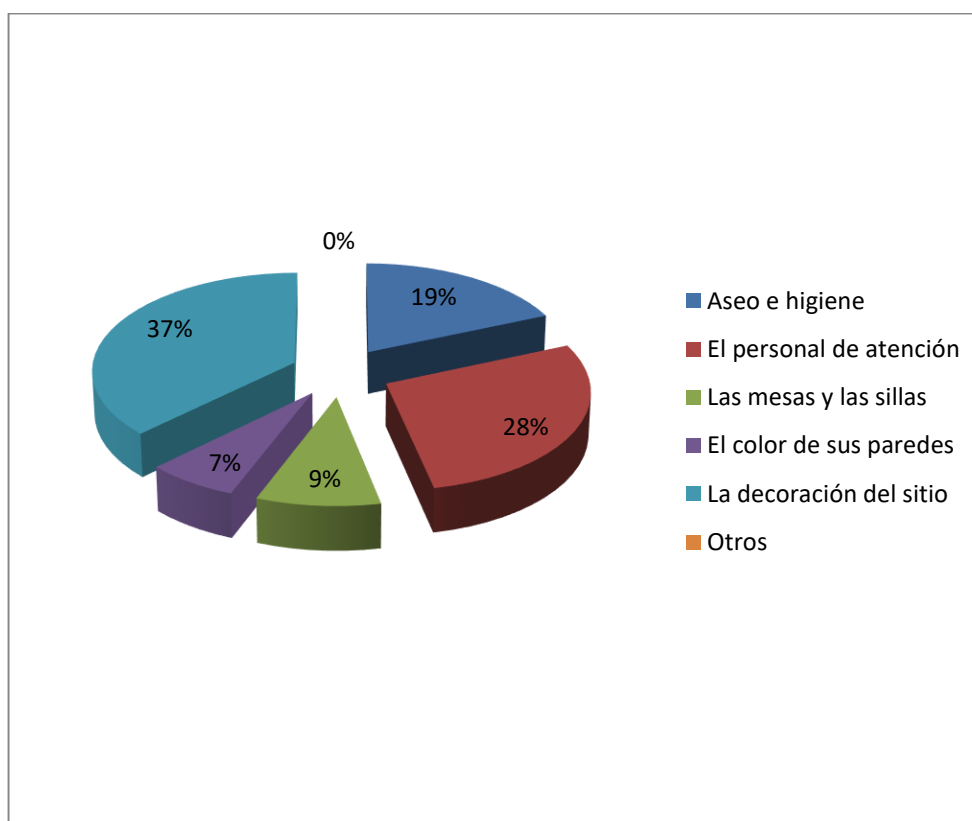
Variables	Frecuencia	Porcentajes
Aseo e higiene	71	19%
El personal de atención	108	28%
Las mesas y sillas	35	9%
El color de sus paredes	26	7%
La decoración del sitio	143	37%
Otros	0	0%
TOTAL	383	100%

Tabla N^o 07. Al asistir a un evento social, ¿Qué le llama la atención?

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N^o 04. Al asistir a un evento social, ¿Qué le llama la atención?



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al asistir a un evento social lo primero que les llama la atención es la decoración del sitio, seguido del personal de atención, el aseo e higiene del lugar se ubican en tercer puesto y en menores porcentajes consideran las mesas, sillas y el color de sus paredes como algo llamativo del evento.

2.- ¿Acostumbra contratar el servicio personalizado de comida y bebidas para algún evento?

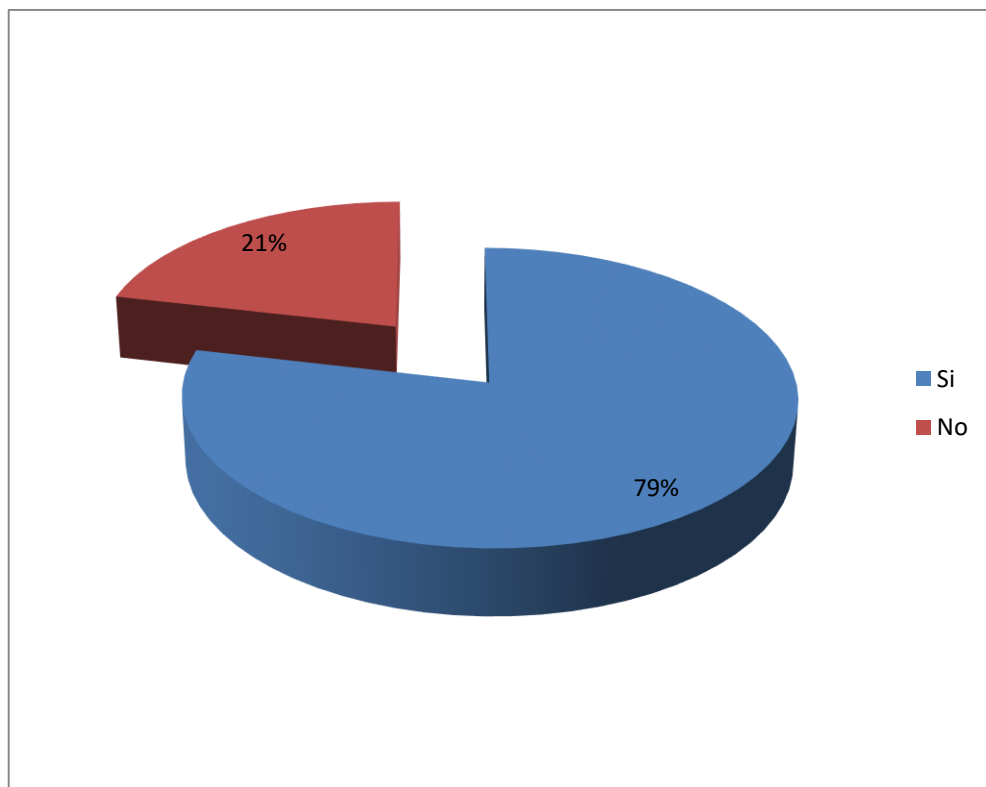
Variables	Frecuencia	F. Relativa
Si	301	79%
No	82	21%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 08. Contratación de servicio personalizado

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 05. Contratación de servicio personalizado



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados prefieren contratar el servicio personalizado de comida y bebida para algún evento ocupando así un 79% de participación, mientras que un 21% no contrarían este servicio.

3.- Señale la razón o razones por las que contrataría el servicio de comida y bebidas:

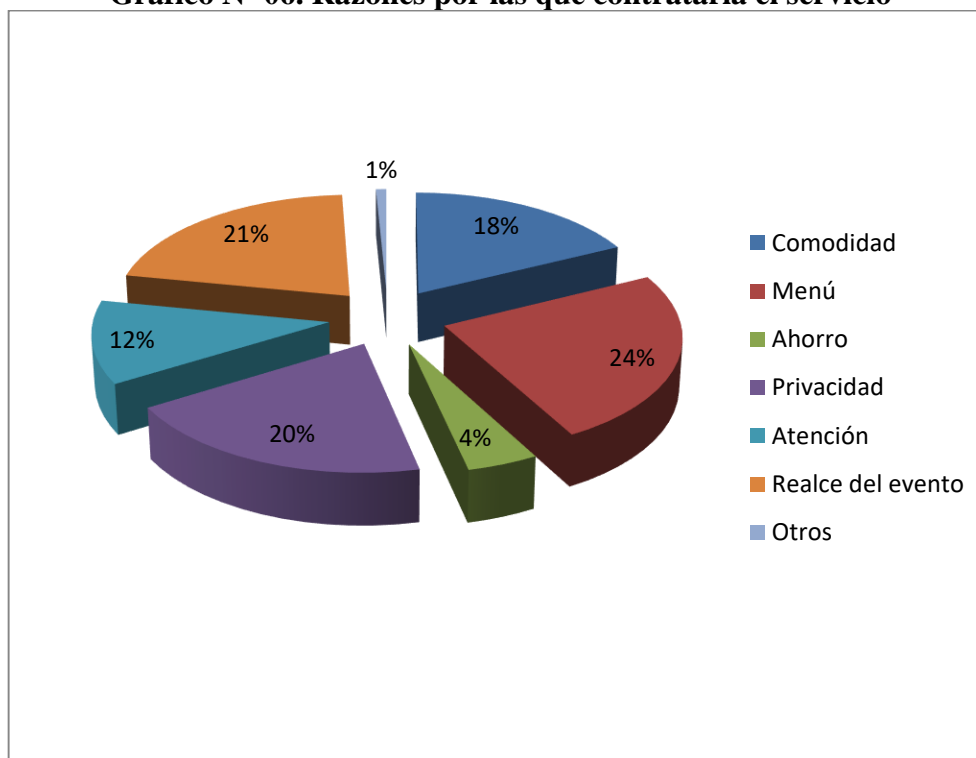
Variables	Frecuencia	F. Relativa
Comodidad	68	18%
Menú	93	24%
Ahorro	17	4%
Privacidad	76	20%
Atención	45	12%
Realce del evento	81	21%
Otros	3	1%
TOTAL	383	100%

Tabla N^o 09. Razones por las que contrataría el servicio

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N^o 06. Razones por las que contrataría el servicio



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La razón más importante por la que las personas encuestadas contratarían el servicio de comida y bebidas es por el menú que ofertan, otros factores que consideran es el realce del evento al igual que la privacidad que tendría el mismo y la comodidad para los organizadores, finalmente en porcentajes más bajos la atención, ahorro y otros criterios.

4.- ¿Cuál de las siguientes empresas de catering son las que conoce usted? Enumere en orden de preferencia.

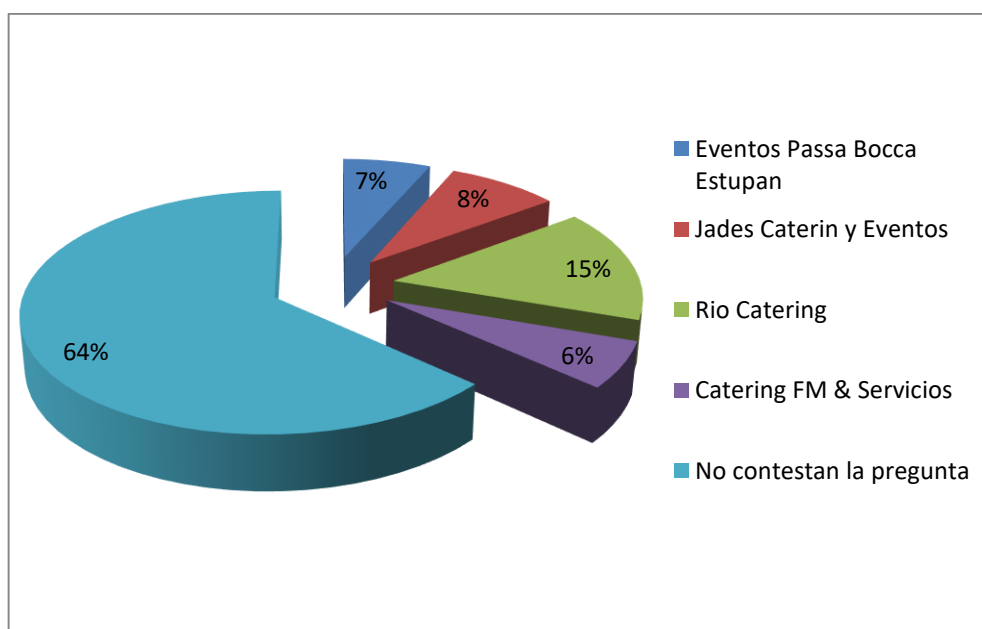
Variables	Frecuencia	F. Relativa
Eventos PassaBocca Estupan	25	7%
Jades Caterin y Eventos	32	8%
Rio Catering	59	15%
Catering F&M SERVICIOS	24	6%
No contestan la pregunta	243	63%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 10. Empresas de catering que se les vienen a la mente

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 07. Empresas de catering que se les vienen a la mente



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las personas encuestadas en su gran mayoría no contestaron esta pregunta debido a que desconocen los nombres de las empresas que se dedican a prestar el servicio de catering, sin embargo, un 15% recordaron el nombre de Rio Catering o es el primero que se les vino a la mente, seguido de Jades catering y eventos, Eventos Passa Bocca Estupan y Catering F&M SERVICIOS con un porcentaje menor.

5.- ¿Para la realización de un evento, usted preferiría contratar el servicio de un restaurante o una empresa de servicio personalizado de comida y bebidas?

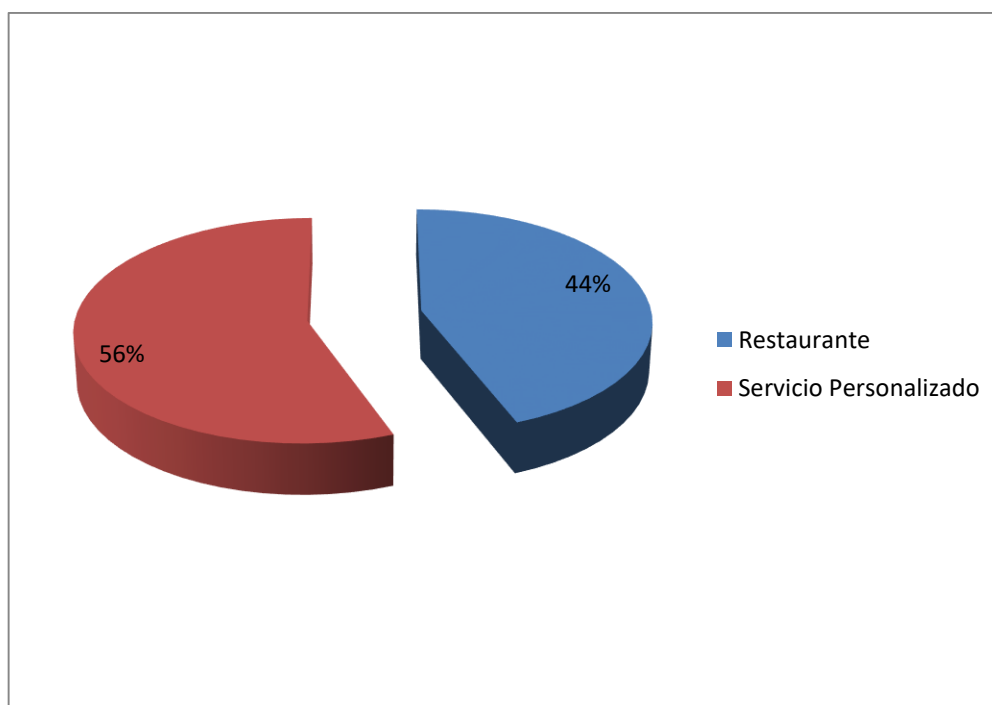
Variables	Frecuencia	F. Relativa
Restaurante	169	44%
Servicio Personalizado	214	56%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 11. Preferencia entre restaurante o empresa de catering

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 08. Preferencia entre restaurante o empresa de catering



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al momento de realizar un evento los encuestados consideran que la contratación del servicio personalizado de comida y bebidas es la mejor opción, es así que un 56% corroboran lo mencionado, por otro lado, un 44% prefieren un restaurante tomando en cuenta la parte económica.

6.- ¿Cuál es el valor que está a su alcance para contratar un plato individual de comida para un evento? Considerar que el menú varía según el precio.

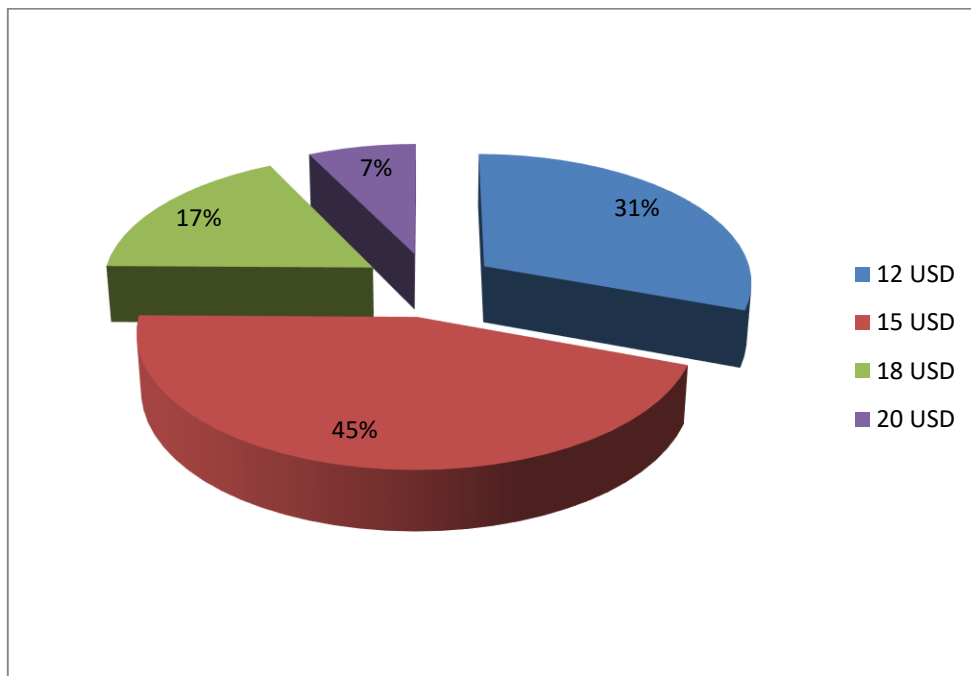
Variables	Frecuencia	F. Relativa
12 USD	117	31%
15 USD	171	45%
18 USD	67	17%
20 USD	28	7%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 12. Valor para el menú individual

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 09. Valor para el menú individual



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El valor que está al alcance de la ciudadanía riobambeña para la contratación de un plato individual de comida es de 15usd siendo un 45% los que manifiestan ese criterio, el 31% consideran el valor de 12usd y en menores porcentajes 18 y 20 dólares respectivamente.

7.- ¿Cómo considera que es la atención al cliente en los eventos sociales que usted ha estado presente?

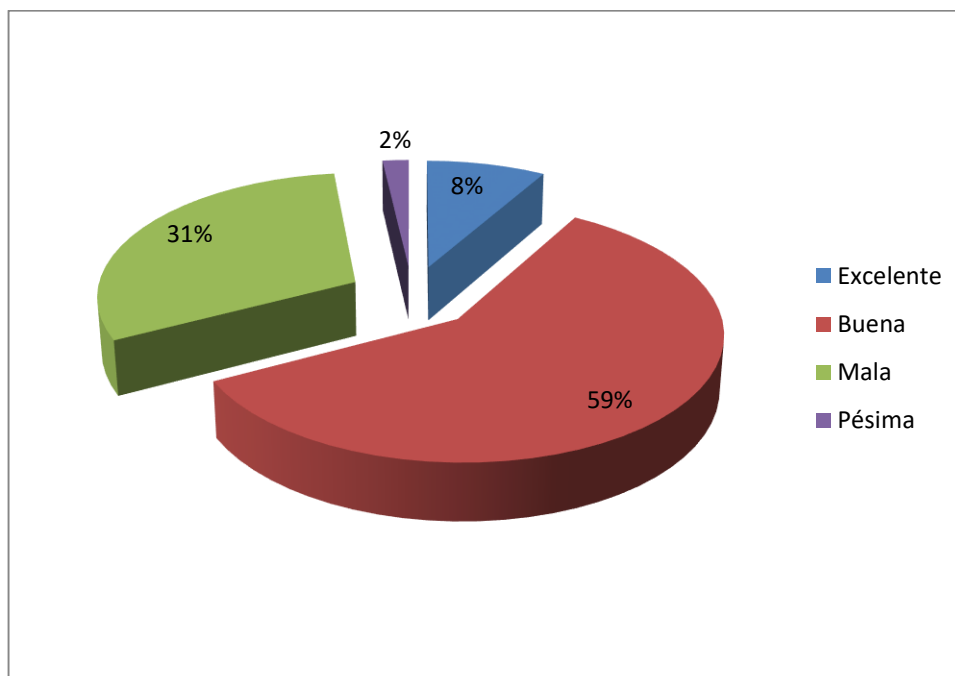
Variables	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	32	8%
Buena	226	59%
Mala	118	31%
Pésima	7	2%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 13. Atención al cliente

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 10. Atención al cliente



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La atención al cliente en los eventos sociales que han asistido los encuestados es buena según el 59%, de igual manera se debe manifestar que un 31% consideran que la atención es mala y en una minoría que es excelente y pésima.

8.-¿Ha sido de su total agrado el menú servido en los eventos sociales que usted asistido? Marque su respuesta, considerando al 5 el de mayor ponderación.

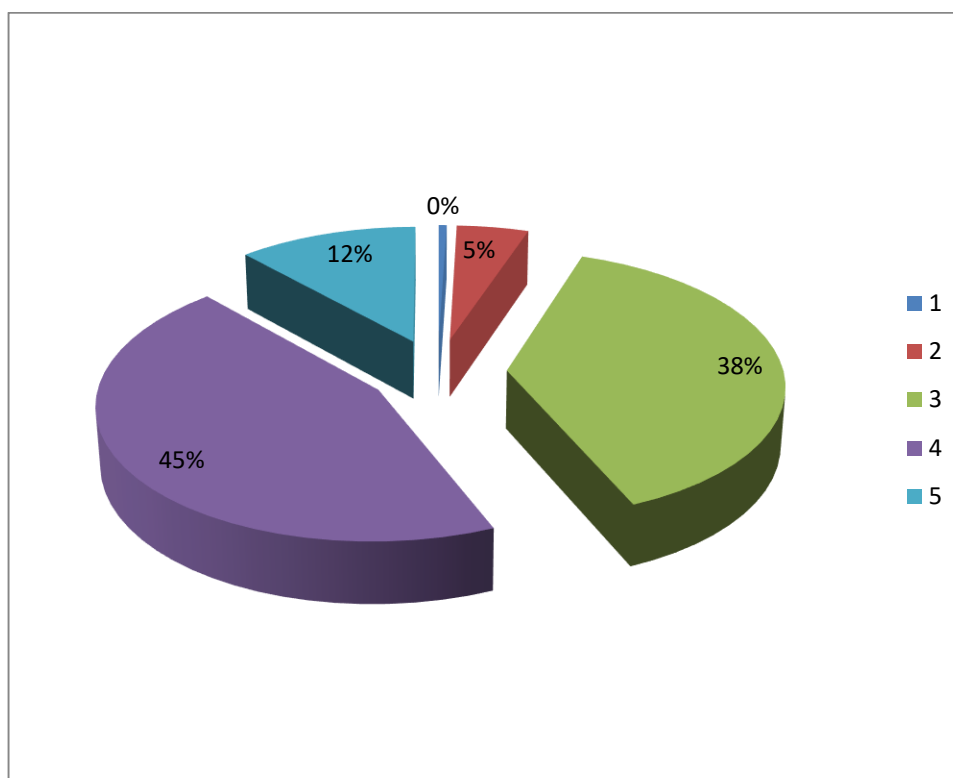
Variables	Frecuencia	Porcentajes
1	2	1%
2	18	5%
3	147	38%
4	171	45%
5	45	12%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 14. Menú servido en eventos sociales

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 11. Menú servido en eventos sociales



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El menú servido en los eventos sociales para la mayoría de encuestados es considerado muy bueno ya que han ponderado el número 4 como opción, seguido del número 3 que es un promedio con un porcentaje del 38% y finalmente pocos seleccionaron las otras opciones.

9.- En eventos sociales, ¿Qué le gustaría que implemente las empresas que se dedican a prestar el servicio de comida y bebida (Catering)?

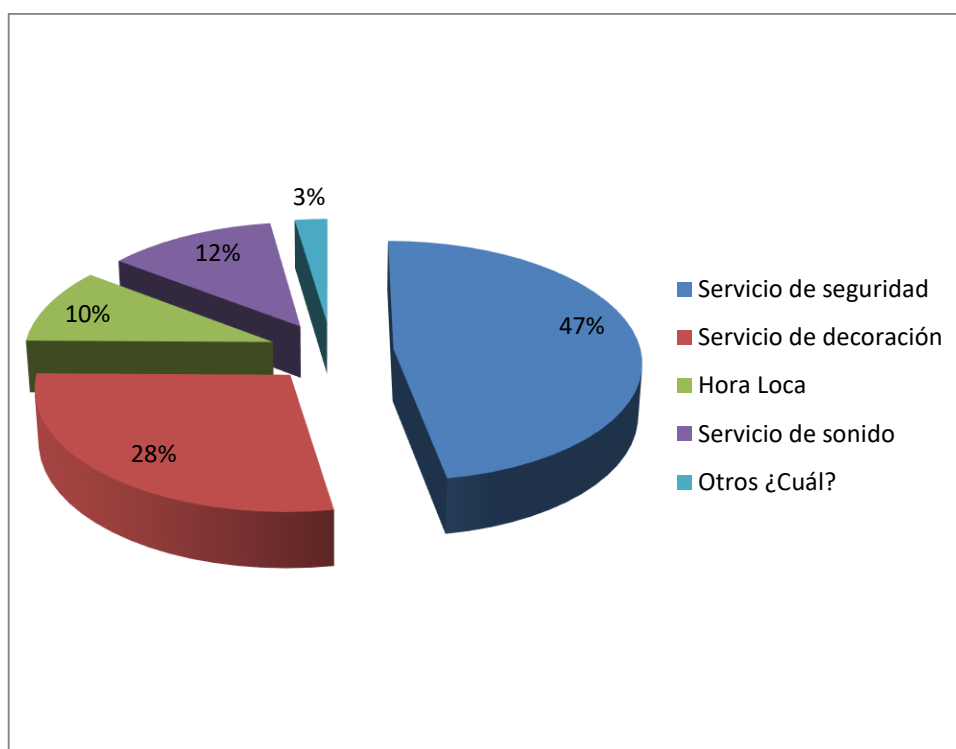
Variables	Frecuencia	Porcentajes
Servicio de seguridad	181	47%
Servicio de decoración	107	28%
Hora Loca	39	10%
Servicio de sonido	47	12%
Otros ¿Cuál?	9	2%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 15. Implementación de servicios en catering

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 12. Implementación de servicios en catering



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Lo que les gustaría que se implemente en eventos sociales realizados por las empresas de catering es el servicio de seguridad en un 47%, seguido del servicio de decoración en un 28%, así como el 12% y 10% eligieron las opciones de servicio de sonido y hora loca respectivamente y algunos solicitaron que oferten el servicio de cuidado a niños durante el desarrollo del evento.

10.- ¿A través de qué medios de publicidad le gustaría estar informado sobre las empresas que prestan el servicio de comida y bebida para eventos?

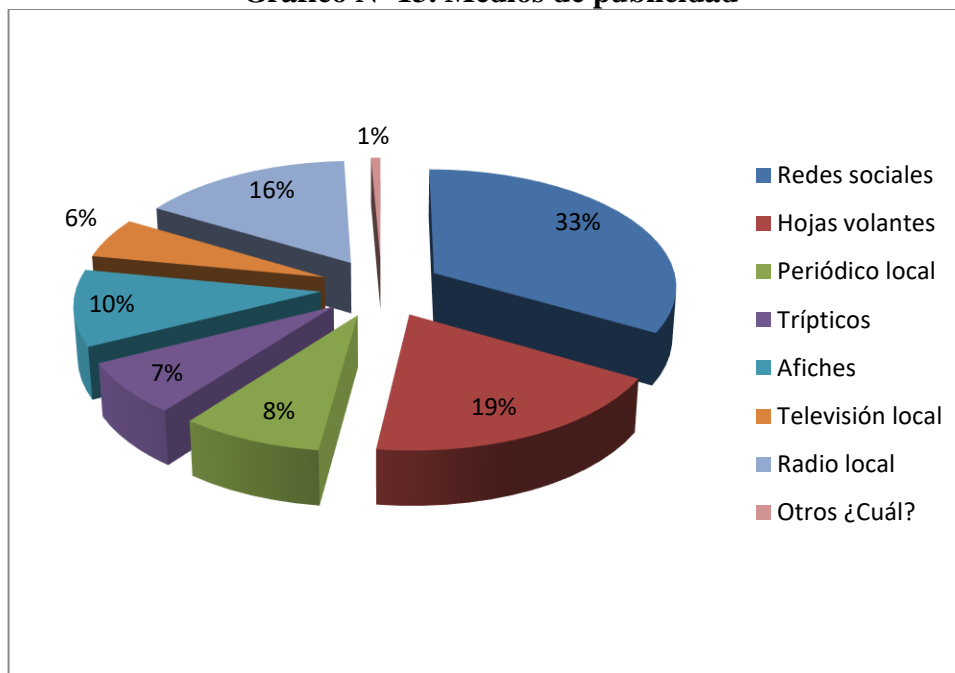
Variables	Frecuencia	F. Relativa
Redes sociales	144	33%
Hojas volantes	81	19%
Periódico local	36	8%
Trípticos	31	7%
Afiches	45	10%
Televisión local	24	6%
Radio local	68	16%
Otros ¿Cuál?	3	1%
TOTAL	432	100%

Tabla N° 16. Medios de publicidad

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 13. Medios de publicidad



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El medio publicitario que más eligieron los encuestados para estar informados sobre las empresas de catering es el de redes sociales con un 33%, otros eligieron como segunda opción hojas volantes, un 16% optaron por radios locales entre ellas la canela, sonoritmo, tricolor entre otras, finalmente en menores porcentajes seleccionaron las demás opciones.

11.- ¿Conoce usted, o ha escuchado de la empresa de catering F&M SERVICIOS que está ubicada en la calle Morona y Juan Bernardo de León?

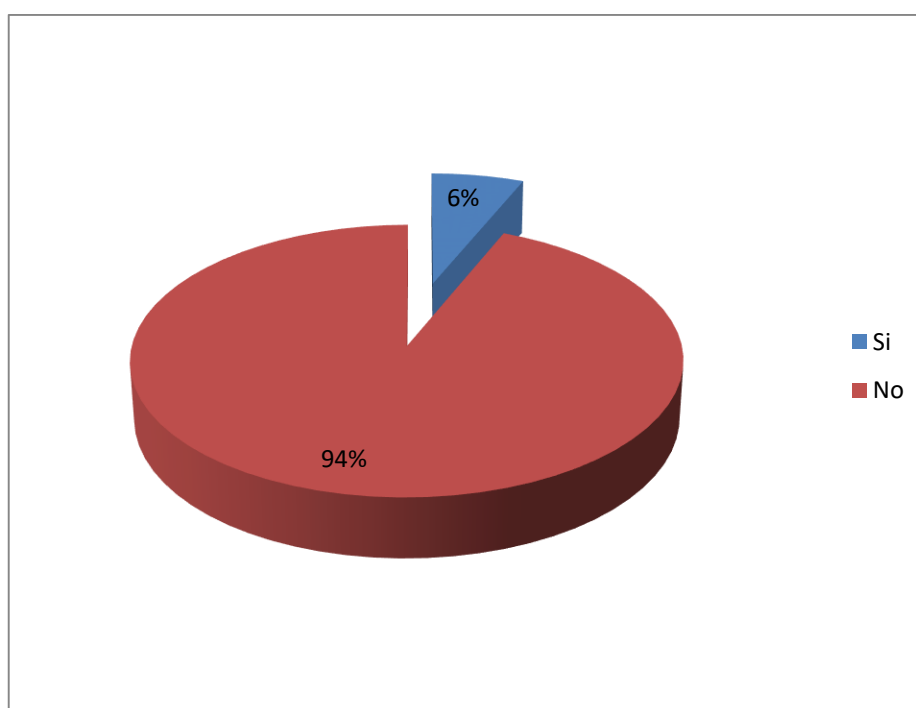
Variables	Frecuencia	F. Relativa
Si	24	6%
No	359	94%
TOTAL	383	100%

Tabla N° 17. Conoce la empresa Catering F&M SERVICIOS

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N° 14. Conoce la empresa Catering F&M SERVICIOS



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 6% de encuestados manifestaron conocer la empresa de catering F&M SERVICIOS siendo un porcentaje muy bajo y que da a notar que la empresa no se encuentra posicionada en el mercado del cantón Riobamba.

Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor responda la siguiente pregunta.

12.- ¿Califique el servicio brindado por la empresa F&M SERVICIOS?

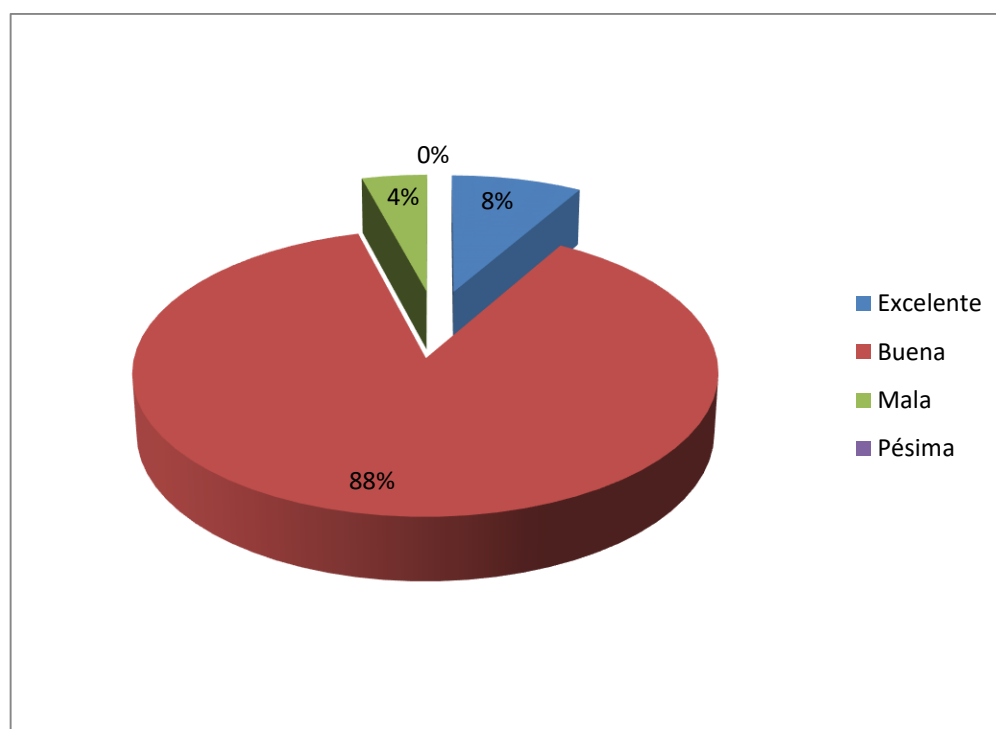
Variables	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	2	8%
Buena	21	88%
Mala	1	4%
Pésima	0	0%
TOTAL	24	100%

Tabla N^o 18. Servicio brindado por la empresa F&M SERVICIOS

Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Gráfico N^o 15. Servicio brindado por la empresa F&M SERVICIOS



Fuente: Encuesta clientes potenciales; Enero/2018.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El servicio brindado es bueno según el criterio mayoritario de los 24 encuestados que conocen a la empresa de catering F&M SERVICIOS, los demás consideran que es excelente y malo, pero en mínimos porcentajes.

HALLAZGOS

- Al aplicar las encuestas a la PEA del cantón Riobamba se tomó en consideración el porcentaje superior del género femenino en relación al masculino según los datos proporcionados por el INEC; por tal razón se encuestó a un 52% con género femenino y al 48% masculino, siendo fundamental esta distribución para que el criterio sea equitativo y así obtener los hallazgos más idóneos.
- El intervalo de edad es de 18 hasta los 65 años que corresponden a la PEA y que es el universo planteado en la presente investigación, en base a lo expuesto la mayoría de encuestados oscilan entre los 29 a 39 años, seguido por el rango de 18 a 28 y 40 a 50 años, finalizando con los s que tienen entre 51 a 61 y 62 hasta los 65 años.
- Es necesario distribuir la aplicación de las encuestas en las diferentes parroquias urbanas del cantón Riobamba para de esa manera tener respuestas con criterios generales de la población, es así que se aplicó a las parroquias Lizarzaburu, Velasco, Maldonado, Veloz y Yaruquíes respectivamente de mayor a menor.
- La ocupación de los encuestados es importante debido al criterio amplio que se debe considerar para plantear las diferentes estrategias que satisfagan las necesidades de la población, de esta manera la mayoría tienen como ocupación la de comerciantes, seguido por empleado privado y público, al igual que ama de casa y en menor porcentaje estudiantes.
- Al asistir a un evento social lo primero que les llama la atención es la decoración del sitio, seguido del personal de atención, el aseo e higiene del lugar se ubican en tercer puesto y en menores porcentajes consideran las mesas, sillas y el color de sus paredes como algo llamativo del evento.
- La mayoría de encuestados prefieren contratar el servicio personalizado de comida y bebida para algún evento ocupando así un 79% de participación, mientras que un 21% no contrarían este servicio.
- La razón más importante por la que las personas encuestadas contratarían el servicio de comida y bebidas es por el menú que ofertan, otros factores que consideran es el realce del evento al igual que la privacidad que tendría el mismo y la comodidad para los organizadores, finalmente en porcentajes más bajos la atención, ahorro y otros criterios.
- Las personas encuestadas en su gran mayoría no contestaron esta pregunta debido a que desconocen los nombres de las empresas que se dedican a prestar el servicio de catering, sin embargo, un 15% recordaron el nombre de Rio Catering o es el primero

que se les vino a la mente, seguido de Jades catering y eventos, Eventos Passa Bocca Estupan y Catering F&M SERVICIOS con un porcentaje menor.

- Al momento de realizar un evento los encuestados consideran que la contratación del servicio personalizado de comida y bebidas es la mejor opción, es así que un 56% corroboran lo mencionado, por otro lado, un 44% prefieren un restaurante tomando en cuenta la parte económica.
- El valor que está al alcance de la ciudadanía riobambeña para la contratación de un plato individual de comida es de 15usd siendo un 45% los que manifiestan ese criterio, el 31% consideran el valor de 12usd y en menores porcentajes 18 y 20 dólares respectivamente.
- La atención al cliente en los eventos sociales que han asistido los encuestados es buena según el 59%, de igual manera se debe manifestar que un 31% consideran que la atención es mala y en una minoría que es excelente y pésima.
- El menú servido en los eventos sociales para la mayoría de encuestados es considerado muy bueno ya que han ponderado el número 4 como opción, seguido del número 3 que es un promedio con un porcentaje del 38% y finalmente pocos seleccionaron las otras opciones.
- Lo que les gustaría que se implemente en eventos sociales realizados por las empresas de catering es el servicio de seguridad en un 47%, seguido del servicio de decoración en un 28%, así como el 12% y 10% eligieron las opciones de servicio de sonido y hora loca respectivamente y algunos solicitaron que oferten el servicio de cuidado a niños durante el desarrollo del evento.
- El medio publicitario que más eligieron los encuestados para estar informados sobre las empresas de catering es el de redes sociales con un 33%, otros eligieron como segunda opción hojas volantes, un 16% optaron por radios locales entre ellas la canela, sonoritmo, tricolor entre otras, finalmente en menores porcentajes seleccionaron las demás opciones.
- El 6% de encuestados manifestaron conocer la empresa de catering F&M SERVICIOS lo que da a notar que la empresa no se encuentra posicionada.
- El servicio brindado es bueno según el criterio mayoritario de los 24 encuestados que conocen a la empresa de catering F&M SERVICIOS, los demás consideran que es excelente y malo, pero en mínimos porcentajes.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1.1 Reseña Histórica

La empresa de catering F&M SERVICIOS empezó sus actividades el 03 de marzo del 2011 en el cantón Riobamba, su gerente propietario el señor Fredy Pilamunga fue el gestor de la idea debido a que tiene buenos conocimientos en la preparación de alimentos; el conocimiento adquirido se debe a que por 5 años trabajó en una compañía del Oriente como ayudante de cocina bajo la guía de dos chefs que le enseñaron lo que ahora sabe.

Desde el año 2010 que regresó a la ciudad de Riobamba tenía la idea de emprender en un negocio, la idea inicial era poner un restaurante, pero se dio cuenta que la competencia era bastante, es así, que al analizar que no había tanta competencia de empresas de catering toma la decisión de invertir su dinero en este giro de negocio.

Actualmente tiene 7 años en el mercado y su negocio ha venido funcionando normalmente a pesar de que algunos meses las ventas han sido bajas, pero las ganas de que el negocio se posicione sobrepasan todo obstáculo, esto lo manifiesta el gerente propietario.

4.1.2 Modelo del negocio

El modelo de negocio de la empresa de catering F&M SERVICIOS es brindar a la ciudadanía riobambeña el servicio de comidas y bebidas preparadas según el menú que los clientes deseen para eventos sociales, capacitaciones, seminarios, etc. Existen dos opciones que los clientes pueden optar para servirse los alimentos, una es visitar las instalaciones de la empresa y otra es solicitar que se sirva en el lugar que los contratantes del servicio prefieran o gusten. El precio de cada plato de comida varía según el menú que seleccionen y el lugar donde se vaya a servir los alimentos. Además, prestan el servicio de alquiler de mantelería para los eventos sociales que se realicen a nivel del cantón Riobamba. El personal de la empresa está conformado por el gerente propietario, una persona de atención al cliente, 1 chef, 2 ayudantes de cocina, 2 meseros y un contador que presta sus servicios de forma externa.

4.1.3 Perfil del gerente

Nombre: Fredy Marcelo Pilamunga Machado

Profesión: Chef

Destrezas: Responsable, emprendedor, puntual, honesto, bondadoso con ganas de salir adelante y generar puestos de trabajo.

Dirección: Morona 30-27 y Juan Bernardo de León

Cantón: Riobamba

Provincia: Chimborazo

Convencional: 2 946 770

Celular: 0984495010

E-mail: f73marcelo@yahoo.es

4.1.4 Misión y Visión

Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio personalizado de comidas y bebidas en base a los gustos y preferencias, con un trabajo en equipo eficiente de experiencia y con el objetivo de conseguir la máxima satisfacción.

Visión

Ser una empresa posicionada en el cantón Riobamba en la prestación del servicio personalizado de comidas y bebidas para eventos sociales ,a través de un trabajo profesional e innovador.

4.1.5 Valores empresariales

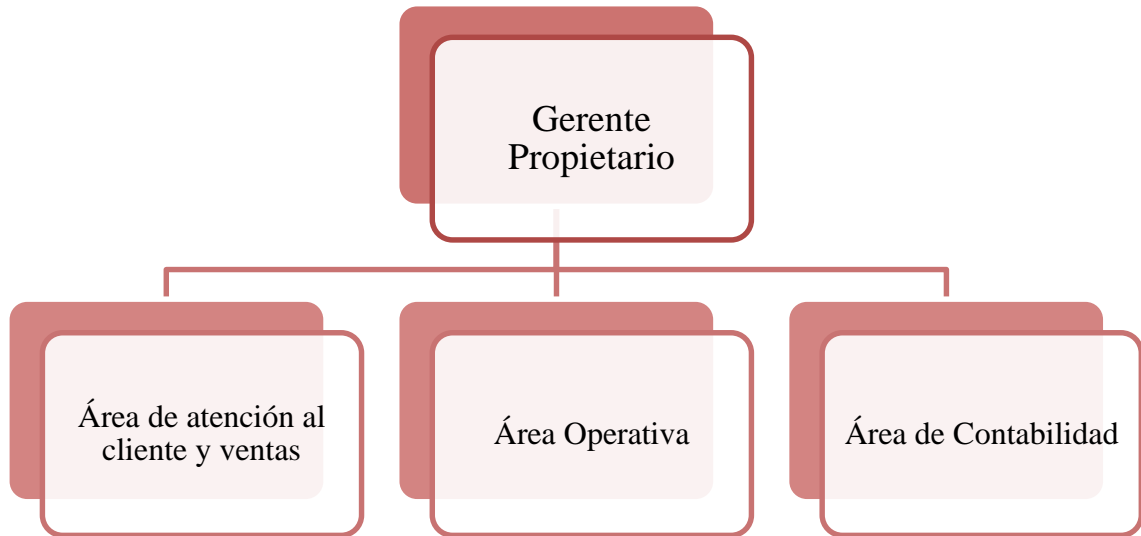
Innovación. - Buscar constantemente cambios que mejoren la situación actual de la empresa y estar al día en tendencias de nuestro sector.

Superación.- Mejorar día a día en el desarrollo de nuestro trabajo y servicios.

Confianza. - Generar confianza en nuestros clientes a través de un servicio de calidad, comprometido y transparente.

4.1.6 Organigrama Estructural

Figura N° 22. Organigrama estructural



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

4.1.7 Ubicación de Empresa

4.1.7.1 Macro localización

Figura N° 23. Macro localización



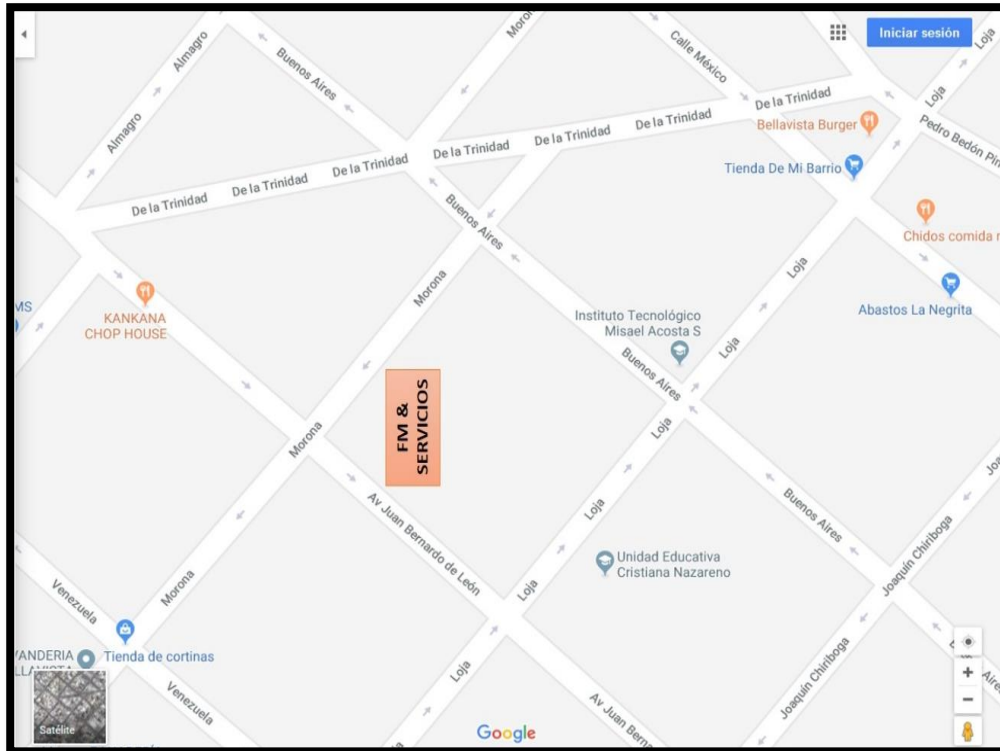
Fuente: Google localización.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.1.7.2 Micro localización

La empresa de catering F&M SERVICIOS se encuentra ubicada en la parroquia Maldonado en las calles Morona 30-27 y Juan Bernardo de León.

Figura N° 24. Micro localización



Fuente: Google localización.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.1.8 Productos a Ofertar

SERVICIO DE ALIMENTOS:

Dentro del servicio de alimentos se oferta aperitivos, entrantes, segundos, postres, menús elaborados, menús especiales, entre otros.

SERVICIO DE BEBIDAS:

En bebidas se ofrece jugos naturales, batidos, capuchinos, cocteles, gaseosas, aguas minerales, aromáticas y las demás que los clientes lo requieran.

OTROS SERVICIOS:

- Alquiler de mantelería.

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.2.1 Análisis Externo

El análisis externo está definido por el macro y micro entorno que tiene que ver con las variables que afectan a la empresa de forma general y desde afuera hacia dentro; a través de este análisis se obtienen las oportunidades y amenazas, las mismas que son ubicadas en la matriz FODA como hallazgos de la empresa.

4.2.1.1 Macro entorno

Para evaluar el impacto a nivel macroeconómico se va a utilizar el método **PESTEL**, que es un instrumento de planificación estratégica que permite definir el contexto de una organización analizando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entornos ambientales y legales.

TablaN° 19. Matriz aspecto político

ASPECTO POLÍTICO				
INDICADOR	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
Políticas Públicas	Estable	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructura de la función ejecutiva suprimiendo varios ministerios. - El actual presidente del Ecuador el Lcdo. Lenin Moreno decretó Dialogo Social Nacional con los diferentes sectores del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al suprimir varios ministerios se genera un ahorro para el estado ecuatoriano, pero al mismo tiempo afecta en cierto punto la economía de algunas familias. - El dialogo nacional genera tranquilidad entre los diferentes sectores ya que sus necesidades serán atendidas. 	Presidencia de la República del Ecuador
Política Económica y productiva	Normal	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar el sector de la construcción. - Incentivar la inversión y el ingreso de divisas. - Establecer medidas de austeridad. 	Mejorar la economía del país a través de la aplicación de estas políticas.	
Política exterior y seguridad	Variante	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las relaciones de comercio internacional. 	Se busca fortalecer las exportaciones de los productos nacionales y así incentivar a la inversión privada.	

Fuente: Presidencia de la República del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 20. Matriz aspecto económico

ASPECTO ECONÓMICO				
INDICADOR	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
PIB Producto Interno Bruto	Ascendente	En el 2017 el valor total del PIB fue de 69.811.356 y para el 2018 la proyección es de 70.927.005, estos valores están dados en miles de dólares. Por tal razón el crecimiento para el 2018 es del 1,6% con una proyección superior para los años 2019 y 2020.	Genera confianza en las empresas, microempresas e inversionistas dentro del estado ecuatoriano, debido a su proyección positiva para los próximos 3 años.	Revista digital Previsiones Macro económicas del Ecuador 2017 - 2020 Banco Central del Ecuador. Ver anexo N° 02
Balanza Comercial	Positiva	La proyección de las exportaciones para los años 2018, 2019 y 2020 son superiores con respecto a las importaciones, esto como resultado del acuerdo con la Unión Europea.	La balanza de pago será positiva para los años venideros, lo cual ayudaría a que la entrada de dólares sea mayor que la salida.	Revista digital Macro económicas del Ecuador 2017 - 2020 Banco Central del Ecuador. Ver anexo N° 03
Inflación	Descendente	En términos de inflación se puede manifestar que desde febrero del 2017 ha venido decreciendo hasta ubicarse en enero del 2018 en -0.09%.	Los precios se mantienen y el poder adquisitivo de las personas aumenta.	Informe Inflación Banco Central del Ecuador Ver anexo N° 04
Tasa de interés activa y pasiva	Estable	Las tasas de interés se mantienen reguladas por el Banco Central del Ecuador; la activa para consumos puede llegar hasta 17,30% y la pasiva máximo 7,27%.	Permite a las personas acceder a créditos o invertir su dinero considerando las tasas de interés establecidas.	Informe Tasa de interés Banco Central del Ecuador Ver anexo N° 05
Desempleo	Normal	La tasa de desempleo se ha mantenido constante con un promedio del 5%, es así que finalizó el año 2017 con el 5,82%. La proyección de la tasa de desempleo para el 2018 disminuirá de forma significativa.	En este caso no existirá ningún impacto ya que la tasa de desempleo se mantendrá y la disminución será mínima para este 2018.	Informe Tasa de desempleo Banco Central del Ecuador Ver anexo N° 06

Fuente:Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 21. Matriz aspecto social

ASPECTO SOCIAL				
INDICADOR	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
Clase Social	Bajo	La clase social predominante en el Ecuador es la clase media – baja con el 49,3%.	Las personas por su condición económica buscan productos y servicios de bajo precio y se debe considerar a este segmento ya que son casi la mitad de la población.	INEC Clases Sociales
Nupcialidad	Descenso	La tasa de nupcialidad detectada es del 4,33% de la población de Chimborazo en el año 2016, pero según datos históricos su comportamiento ha sido en decadencia.	Este indicador permite conocer cuántos eventos matrimoniales se dan en el año con la finalidad de tener una idea de la demanda que existe en este tipo de eventos.	INEC Matrimonios y divorcios

Fuente:Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 22. Matriz aspecto tecnológico

ASPECTO TECNOLÓGICO				
INDICADOR	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
Uso Tecnológico	Alto	El uso de internet es del 40,4% en toda la población del Ecuador, siendo la mayor parte del sector urbano.	El tener publicidad en redes sociales permite mantenerse dentro del mercado ya que la competencia es cada vez más fuerte.	INEC Internet

Fuente:Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 23. Matriz aspecto ambiental

ASPECTO AMBIENTAL				
INDICADOR	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
Medio Ambiente	Estable	La aplicación de las políticas del medio ambiente se enfoca en empresas grandes que producen a gran escala.	Esta variable no afecta en nada a la empresa en estudio, solo debe tener los permisos para que pueda funcionar.	INEC Medio Ambiente

Fuente:Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 24. Matriz aspecto legal

ASPECTO LEGAL				
INDICADOR	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
Impuesto del SRI	Estable	Cumplimiento mensual de las obligaciones tributarias, no ha existido cambios para este año 2018.	La declaración mes a mes al SRI permite tener los insumos para la presentación de documentos para un crédito financiero.	(SRI) Servicio de Rentas Interna
Código de trabajo	Estable	El salario básico unificado esta en \$386,00 y la canasta básica en \$798,98.	El salario aumento en 11usd en comparación al año anterior no existe una mayor diferencia.	Ministerio de Relaciones Laborales
IESS	Estable	Las políticas del seguro social son las mismas no han cambiado en nada.	Los trabajadores tienen los beneficios del seguro, dando así estabilidad laboral en las personas.	(IESS) Instituto ecuatoriano de seguridad social

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.2.1.2 Micro entorno

En el micro entorno analizaremos al mercado, la competencia y los proveedores, para esto se utilizó el cuestionario y la guía de observación como herramientas para la obtención de los diferentes hallazgos.

Mercado. -Para analizar el mercado se aplicó un cuestionario a la muestra obtenida anteriormente que pertenece a la población económicamente activa (PEA) del cantón Riobamba, es así que los hallazgos se presentan a continuación:

- En los eventos sociales lo primero que les llama la atención es la decoración del sitio, seguido del personal de atención, el aseo e higiene del lugar se ubican en tercer puesto.
- La mayoría de encuestados prefieren contratar el servicio personalizado de comida.
- La razón más importante por la que contratarían el servicio de comida y bebidas es por el menú que ofertan, otros factores que consideran es el realce del evento al igual que la privacidad que tendría el mismo y la comodidad para los organizadores.

- Las empresas no están posicionadas en el mercado sin embargo un 15% mencionó conocer a Rio Catering, seguido de Jades catering y eventos, Eventos Passa Bocca Estupan y Catering F&M SERVICIOS con un porcentaje menor.
- El 56% consideran la contratación del servicio personalizado de comida y bebidas como la mejor opción y el 44% prefieren un restaurante para realizar un evento.
- El precio promedio que está al alcance para la contratación por persona del servicio es de 15usd.
- La atención al cliente en los eventos sociales es buena según el 59%, de igual manera se debe manifestar que un 31% consideran que la atención es mala.
- El menú servido en los eventos sociales para la mayoría es considerado muy bueno.
- Lo que les gustaría que se implemente en eventos sociales es el servicio de seguridad en un 47%, seguido del servicio de decoración en un 28%, así como el 12% y 10% eligieron las opciones de servicio de sonido y hora loca.
- El medio publicitario que eligieron para estar informados sobre las empresas de catering es el de redes sociales con un 33%, como segunda opción hojas volantes y finalmente radios locales entre ellas la canela, sonoritmo, tricolor.

Competencia. -La competencia de la empresa de catering F&M SERVICIOS no está posicionada en el mercado de Riobamba, aun cuando tienen redes sociales, páginas web y otros medios comunicacionales, además cuentan con locales de atención al cliente con poca publicidad; se debe mencionar que no existe una empresa de catering que lidere el mercado, sin embargo, algunas hosterías prestan el servicio de buffet y así aparecen nuevos competidores indirectos. Las empresas que en cierto punto conocen los riobambeños son la Rio Catering, Jades catering y eventos Passa Bocca Estupan; la mayoría de los competidores manejan un precio promedio de 10 a 12usd por plato según el menú, tienen chefs que preparan los alimentos y el precio incluye la prestación de meseros para la recepción. En lo que se refiere a la decoración, mantelería y local de recepción es un contrato aparte que se solicita al momento de contratar el servicio de comida y bebidas y que puede incluir en cada plato para realizar un combo promocional.

Proveedores. -La empresa de catering no tiene proveedores fijos ya que para la preparación de los alimentos acuden al mercado mayorista a ver todos los vegetales, papas, frutas, etc. y en el caso de arroz, aceite y demás compran al por mayor en diversas tiendas que manejen precios económicos y productos de buena calidad.

4.2.2 Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa F&M SERVICIOS se considera la entrevista que se realizó al personal de la misma y además la pregunta 11 y 12 de las encuestas realizadas; con estos datos se determinó las fortalezas y debilidades. (Ver anexo N° 08, 09, 10 y 11)

Tabla N°25. Matriz del análisis interno

PREGUNTAS GERENTE PROPIETARIO	RESPUESTAS
¿Aplican estrategias para promocionar sus servicios?	No, pero se busca publicitar los servicios a través hojas volantes.
¿Conoce cuál es su segmentado de mercado?	Si
¿Existen descuentos o facilidades de pago por parte de los proveedores?	No porque se compra directamente a los productores.
¿Le brindan capacitación al personal?	No
¿Tienen un sistema de control de inventarios?	No porque la mayor parte son productos de consumo.
¿La misión, visión y valores corporativos son transmitidos al personal?	No por falta de comunicación.
¿Existen manuales de descripción y función de puestos?	No cuenta con ningún manual.
¿Se aplica algún proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?	No se aplica ningún proceso.
¿La empresa tiene políticas de funcionamiento interno?	No posee políticas.
¿El personal de la empresa recibe todos los beneficios de ley?	El contrato del personal es por eventos.
¿Se presupuesta un valor anual para Marketing?	No existe ningún presupuesto.
¿Mantiene deudas con entidades financieras?	Sí, pero son pagos bajos.
¿Considera que el capital de trabajo que tiene es suficiente para sus fines?	Se necesitaría un adicional para incrementar el negocio.
¿Al tomar decisiones de la empresa se basa en los estados financieros?	No porque las decisiones son simplemente discutidas en familia.
PREGUNTAS ATENCIÓN AL CLIENTE	RESPUESTAS
¿Cuentan con un sistema contable?	Si, el sistema contable Mónica.
¿Posee las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo?	Si existe todo lo necesario.
¿Conoce cuáles son sus funciones?	Si ya que al principio el jefe me dijo cuáles eran.
¿Cómo considera el ambiente laboral?	Existe un ambiente muy familiar.
¿Qué sugerencia daría a la empresa para mejorar?	Que se promocióne más para tener más trabajo.
PREGUNTAS ÁREA OPERATIVA	RESPUESTAS
¿Realizan algún control de inventarios de los bienes y productos?	No se controla de forma directa solamente al observar nada más.
¿Los productos y los accesorios del local están ubicados estratégicamente?	Si están bien ubicados, se puede encontrar rápido lo que se necesita.

¿Posee las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	Si se tiene lo necesario.
¿Cómo considera el ambiente laboral?	Bueno, ya que se trabaja en equipo con los demás para cumplir con los eventos.
¿Qué sugerencia daría a la empresa para mejorar?	Que se preste el servicio con todo y local de recepción.
PREGUNTAS CONTABILIDAD	RESPUESTAS
¿Qué software contable maneja?	El sistema contable Mónica.
¿Entrega mensualmente los estados financieros al gerente propietario?	Se entrega cuando el gerente propietario lo amerita.
¿Cree usted que la empresa está en la capacidad de obtener financiamiento al corto plazo?	Según las declaraciones mensuales se considera que la empresa puede adquirir créditos sin problemas.
¿Se realiza proyecciones de ingresos y egresos?	No existe tal proyección.
¿Qué sugerencia daría a la empresa para mejorar?	No conozco mucho de la empresa porque mi contratación es externa, sin embargo sugiero que exista más publicidad porque no es conocida.

Fuente: Análisis interno.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.3 MATRIZ FODA

Tabla N° 26. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1El segmento de mercado está definido. F.2Pagan a sus trabajadores por la contratación de cada evento. F.3La empresa está capitalizada. F.4 Cuentan con un sistema contable. F.5Las herramientas que tienen son las necesarias para el trabajo del personal de la empresa. F.6El ambiente laboral es muy bueno. F.7Tienen capacidad de endeudamiento. F.8Según manifiestan algunos clientes el servicio de catering que presta la empresa es bueno.</p>	<p>O.1Las políticas públicas establecidas buscan mantener la estabilidad del país. O.2En política económica y productiva se incentiva a la inversión. O.3Se pretende mejorar las relaciones de comercio internacional. O.4La proyección del PIB es ascendente. O.5Las exportaciones del país aumentarán. O.6Los precios de los productos se mantienen. O.7 La tasa de interés activa es del 17,3% y la pasiva del 7,27%. O.8 El uso de internet es del 40,4% en la población ecuatoriana. O.9El mercado potencial observa en un evento la decoración, el personal de atención y el aseo e higiene. O.10 La mayoría busca contratar el servicio personalizado de comidas para un evento. O.11 Los clientes potenciales buscan un buen menú para los eventos. O.12 Las empresas de catering no están posicionadas en el mercado riobambeño. O.13 El mercado está dispuesto a pagar 15usd por cada plato de comida en una empresa de catering. O.14 A los clientes potenciales les gustaría que se implemente el servicio de seguridad, decoración, sonido y hora loca. O.15 El medio publicitario más efectivo es de redes sociales, hojas volantes y radios.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1 La empresa no ejecuta estrategias de posicionamiento. D.2Falta de capacitación al personal. D.3Baja comunicación empresarial. D.4No existe manual de puestos ni procesos para la contratación del personal. D.5Carencia de políticas internas. D.6No destinan un presupuesto anual para marketing. D.7La toma de decisiones es empírica. D.8No cuenta con la infraestructura para la realización de eventos. D.9La empresa no está posicionada en el mercado riobambeño.</p>	<p>A.1En el Ecuador existe el 49,3% de clase social media baja. A.2 La tasa de nupcialidad viene decreciendo en los últimos años. A.3 La atención al cliente y el menú de la competencia es considerada buena. A.4 La competencia maneja redes sociales para promocionarse. A.5 Incremento de competencia indirecta. A.6 Rio Catering, Jades catering y eventos Passa Bocca Estupan son los principales competidores. A.7 La competencia oferta su servicio entre 10 a 12usd por plato de comida. A.8 No tiene proveedores fijos.</p>

Fuente: Análisis externo e interno. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.4 FODA ESTRATÉGICO

Tabla N°27. Matriz FODA estratégico

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>(M) ESTRATEGIA PUBLICITARIA</p> <p>(O) ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD</p> <p>(F) ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO</p>	<p>(M) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</p> <p>(OR) ESTRATEGIA CORPORATIVA</p> <p>(OR) ESTRATEGIA MANUAL DE FUNCIONES Y POLÍTICAS INTERNAS</p> <p>(OR) ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN</p> <p>(OR) ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>(M) ESTRATEGIA DE PRECIOS</p> <p>(O) ESTRATEGIA FLUJOGRAMAS DE PROCESOS</p> <p>(O) ESTRATEGIA CONTROL DE INVENTARIOS</p>	<p>(F) ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN FINANCIERA</p> <p>(M) ESTRATEGIA DE COMPRAS</p>

Fuente: Matriz FODA.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.5 PLAN DE MERCADEO

4.5.1 Introducción

En el presente plan de mercadeo o de marketing se busca dar solución a la problemática detectada en el análisis situacional realizado a la empresa F&M SERVICIOS; para el diseño de las diferentes estrategias se ha realizado el cruce de la información de la matriz FODA.

Las estrategias planteadas a continuación pretenden fortalecer el posicionamiento de la empresa, entre las que se tiene la estrategia publicitaria, estrategia de innovación, estrategia de precios y estrategias de compras.

Cada estrategia tiene una o varias tácticas, las mismas que se basan en las necesidades que tiene la empresa.

4.5.2 Objetivos

4.5.2.1 Objetivo General

Fortalecer el posicionamiento de la empresa de catering F&M SERVICIOS a través de la aplicación del plan de mercadeo con la finalidad de incrementar las ventas mes a mes.

4.5.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar la estrategia publicitaria para la empresa de catering F&M SERVICIOS a través de las distintas tácticas para promocionar los servicios que oferta.
- Innovar los servicios de la empresa con tácticas creadas en base a los gustos y preferencias de los clientes.
- Fijar una tabla de precios que permitan a los clientes de las distintas clases sociales acceder al servicio de la empresa.
- Promover la compra de la materia prima a proveedores fijos que brinden descuentos y pagos diferidos.

ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Táctica N° 01: Creación de redes sociales (Facebook, twitter, youtube e instagram).

Tabla N°28. Creación de redes sociales

PLANTEAMIENTO			
Objetivo	Promocionar los servicios que oferta la empresa de catering F&M SERVICIOS a toda la ciudadanía riobambeña.		
Responsables	Gerente Propietario.		
Alcance	A toda la ciudadanía del cantón Riobamba.		
Periodo aplicable	Permanente.		
Actividades a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal de atención al cliente se auto capacitará en la creación de redes sociales. ➤ Creación de un perfil de facebook, página de facebook, twitter, canal de youtube e instagram. ➤ Ingresar toda la información de la empresa en redes sociales. ➤ Realizar publicaciones constantemente sobre anuncios y novedades de F&M SERVICIOS. ➤ Pagar el posteo de publicaciones de la página de Facebook para incrementar los seguidores de las diferentes redes sociales. 		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
48	Pago de publicaciones en la página de facebook. Se pretende publicar 1 vez a la semana, 4 al mes, 48 al año.	\$ 480.00	Pago mediante tarjeta de crédito.

Fuente: Estrategia publicitaria. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Figura N° 25. Presentación de las redes sociales que se van a crear



Fuente: Redes sociales.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 02: Hojas volantes en formato A5.

Tabla N° 29. Hojas volantes en formato A5

PLANTEAMIENTO			
OBJETIVO	Publicitar la empresa de catering F&M SERVICIOS con la finalidad de incrementar sus clientes.		
RESPONSABLES	Gerente propietario.		
ALCANCE	A clientes potenciales.		
PERIODICIDAD	4 veces cada mes durante el año.		
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar y contratar una empresa publicitaria para el diseño e impresión de las hojas volantes. ➤ Organizar al personal de la empresa para la repartición de las hojas volantes solo los días sábados durante 1 hora en lugares transitados de Riobamba. 		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
5000	Hojas volantes A5 en papel couche	\$ 180,00	El proveedor será seleccionado por el gerente propietario

Fuente: Estrategia de publicidad. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Figura N° 26. Presentación hoja volante



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 03: Spot publicitario radial.

Tabla N°30. Spot publicitario radial

PLANTEAMIENTO			
Objetivo	Promocionar los servicios que oferta la empresa F&M SERVICIOS a través de una radio local.		
Responsables	Gerente propietario.		
Alcance	A toda la ciudadanía riobambeña.		
Periodo aplicable	Una vez cada 4 meses.		
Actividades a seguir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recopilar la información necesaria para armar el spot radial. ➤ Elegir la radio para la contratación de sus servicios (Tricolor, canela o sonoritmo). ➤ Coordinar con el encargado de la radio la grabación del spot publicitario. 		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
3	Contratación radial por 3 meses en cualquier mes del año. (Lunes a Domingo 12 cuñas diarias)	\$ 1200.00	\$ 400.00 por cada mes, este valor es tentativo

Fuente: Estrategia publicitaria. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N°31. Desarrollo de la propuesta del Spot publicitario

INTRO	CUERPO	CIERRE
Si estás pensando en festejar una boda, quince años, bautizo, u otros eventos sociales y no logras definir cuál será el local de recepción, el menú y la decoración.	Pues no pienses más somos la mejor empresa de catering de Riobamba, somos F&M SERVICIOS que ponemos a tu disposición menús para todo evento social, además nos podemos encargar de todo el evento si así lo desean; nuestro personal está totalmente capacitado para brindar un servicio de calidad, nuestros precios están al alcance de tu bolsillo, contamos con servicio de bebidas a tu elección; contáctanos no te arrepentirás.	Encuétranos en nuestras redes sociales Facebook, twitter, youtube e instagram. Dirección: Morona 30-27 y Juan Bernardo de León Celular: 0984495010 F&M SERVICIOS al servicio de la ciudad bonita.

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

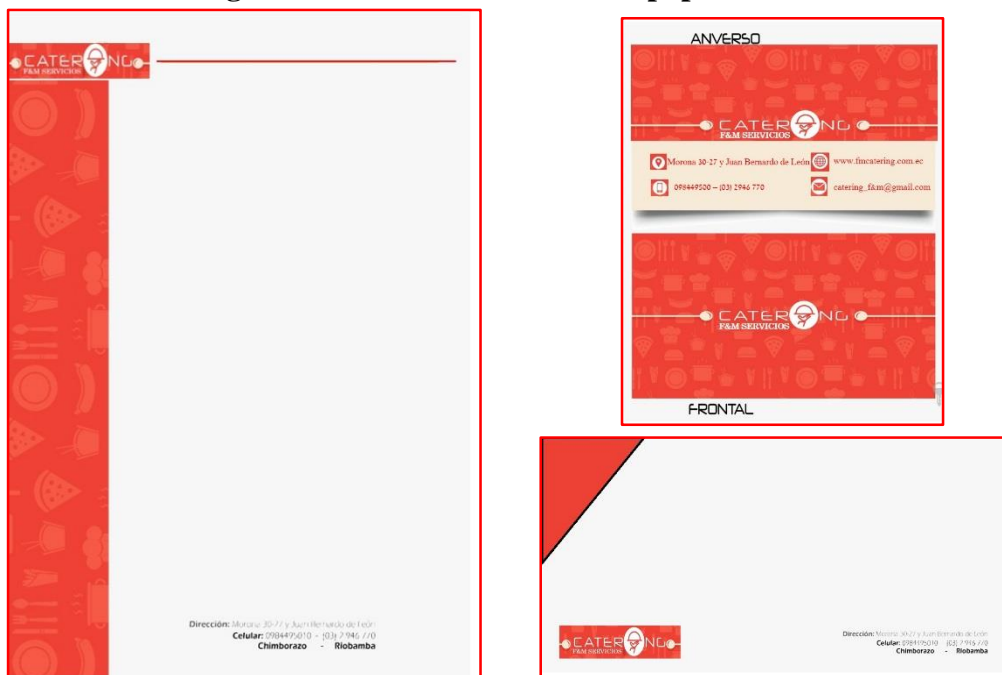
Táctica N° 04: Papelería para la empresa de catering F&M SERVICIOS.

Tabla N°32. Papelería (Hoja tipo, tarjetas y sobres)

PLANTEAMIENTO			
OBJETIVO	Fortalecer la imagen de la empresa con el diseño de hojas tipo, tarjetas y sobres con los datos de la F&M SERVICIOS.		
RESPONSABLES	Gerente propietario.		
ALCANCE	Clientes actuales y potenciales.		
PERIODICIDAD	Permanente.		
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratar una imprenta para el diseño y la impresión de toda la papelería (hojas tipo, tarjetas y sobres). ➤ Aprobar el diseño que debe contener todos los datos de la empresa para el realce de su imagen. ➤ Utilizar ésta papelería cuando fuere necesario. 		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1000	Hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación	\$ 235,00	El valor es tentativo por toda la papelería

Fuente: Estrategia de publicidad. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Figura N° 27. Presentación de la papelería



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Táctica N° 01: Implementación de servicios de seguridad, decoración, sonido y hora loca en los eventos sociales.

TablaN°33. Implementación de servicios adicionales

PLANTEAMIENTO				
OBJETIVO	Brindar un servicio completo a los clientes con la finalidad de que se sientan satisfechos.			
RESPONSABLES	Gerente propietario.			
ALCANCE	Clientes actuales y potenciales.			
PERIODICIDAD	Permanente.			
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contactar a empresas que se dediquen a prestar el servicio de seguridad, sonido y hora loca. ➤ Llegar a acuerdos económicos con las empresas dedicadas a prestar el servicio para vincularlas con los eventos que se realicen. ➤ Ofertar estos nuevos servicios en los diferentes medios comunicacionales de la empresa. 			
PORCENTAJE DE UTILIDAD				
Proveedor	Valor	Utilidad	IVA	PVP
Proveedores asignados	El valor que se acuerde	10%	12%	Valor + Utilidad + IVA

Fuente: Estrategia de innovación. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

TablaN°34. Opciones de empresas de seguridad, sonido y horas locas

OPCIONES DE EMPRESAS			
Nombre	Dirección	Contacto	Valor por hora
ANDESEG Andes Seguridad	Brasil y Av. Daniel León Borja	2 944 390	\$ 30,00
Jara Seguridad Riobamba	Almagro y José Veloz	2 961 834	\$ 35,00
UPS Seguridad	Jacinto Jijón y Zaldumbide	2 394 234	\$ 28,00
Macro Show Sonido y amplificación	Sin Dirección	0984819869	\$ 20,00
Mat Corp Sonido e iluminación	Joaquín Chiriboga 18-21 y Chile	0984355556	\$ 25,00
Baile explosivo Hora Loca	Sin Dirección	0984819869	\$ 150,00
Hora Loca Valentín Shows	San Luis y Sibambe	0984193530	\$ 180,00

Fuente: Estrategia de innovación.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

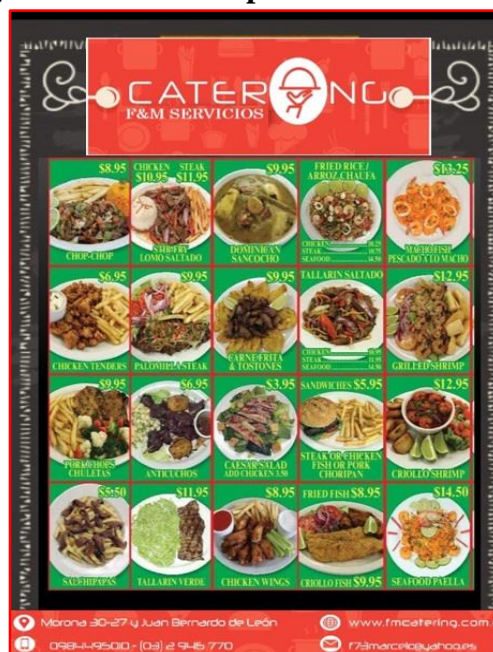
Táctica N° 01: Oferta de menús económicos.

Tabla N°35. Menús económicos

PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Dar una alternativa económica para que todos los clientes puedan acceder al servicio.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	A todos los clientes.
PERIODICIDAD	Permanente.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El gerente propietario debe realizar los cálculos respectivos para ofertar los menús económicos. ➤ Determinar y enlistar los menús a ofertar. ➤ Publicitar estos menús a través de los canales de comunicación.
SUGERENCIA DE PRECIOS	
Justificación	Precio Sugerido
Gracias a la encuesta realiza a través de la investigación de mercado y bajo el análisis a la competencia se sugiere que se establezca un precio económico para que pueda acceder la mayoría de personas que pertenecen a la clase social media baja. Este menú debe contener productos más convenientes para que la utilidad pueda ser representativa para la empresa.	\$ 8,00 a \$ 10,00 por cada plato bajo la elección de los menús establecidos.

Fuente: Estrategia de precios. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Figura N° 28. Prototipo de oferta de menús



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA DE COMPRAS

Táctica N° 01: Compra de productos a proveedores seleccionados.

TablaNª36. Compra a proveedores seleccionados

PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Adquirir los productos a proveedores seleccionados con la finalidad de gozar de los beneficios que brindan ya sea en descuentos o pagos diferidos.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	Proveedores.
PERIODICIDAD	Continuo.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En primer lugar, el gerente propietario debe de entender la importancia de tener proveedores establecidos para la empresa. ➤ El gerente propietario debe enlistar a los proveedores que puedan distribuirle los productos que necesita para la empresa. ➤ Realizar un análisis de los proveedores y fijar una lista más pequeña. ➤ Seleccionar los proveedores más idóneos y establecer los medios de compra de la materia prima.

Fuente: Estrategia de compras. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

TablaNª37. Contenido de la importancia de la gestión de proveedores

CONTENIDO IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES
<p>Los Proveedores son el centro de actividades y procesos de la mayoría de las compañías, por tal motivo se debería realizar un análisis específico a los proveedores a fin de obtener el mayor beneficio de los mismos, además se debe hacer un seguimiento y medir su desempeño. Esto es esencial para asegurar que los proveedores cubren las necesidades inmediatas y aprovechar las oportunidades de mejora en el valor y el desempeño durante la duración del contrato. Esto requiere contar con la información correcta, la cual debe ser relevante y pertinente. Las relaciones deberían ser un aspecto clave en el cual enfocarse. El elemento humano y la falta de comunicación pueden hacer que las relaciones fracasen. Similarmente, es importante mantener un listado selecto de proveedores para gozar de los beneficios que entregan como descuentos, promociones, pagos diferidos, entre otros.</p>

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.6 PLAN TÉCNICO OPERATIVO

4.6.1 Introducción

El plan técnico operativo se relaciona con una parte importante del negocio, ya que es la encargada de la producción para las ventas de la empresa, es decir en la práctica son los platos preparados, bebidas, arreglo del local, prestación de los servicios que oferta la empresa de catering F&M SERVICIOS.

En este plan se va a establecer una estrategia para el control de calidad de los servicios de la empresa, también se va a establecer los respectivos flujos gramas de los diferentes procesos y finalmente la estrategia de control de inventarios con la táctica de motivar el control de todos los bienes de la empresa de forma mensual.

Es necesario mencionar que las tácticas planteadas son estrictamente bajo la necesidad que la empresa de catering F&M SERVICIOS requiere para su mejor funcionamiento en el ámbito operativo.

4.6.2 Objetivos

4.6.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta para fortalecer el área operativa de la empresa de catering F&M SERVICIOS y así mejorar los procesos de la empresa.

4.6.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer tácticas para el control de calidad de los servicios de la empresa.
- Plantear flujogramas de los diferentes procesos.
- Motivar a que se realice un control de inventario de todos los bienes.

ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD

Táctica N° 01: Diseño de un formato para el control de calidad de los servicios.

TablaNª38. Formato para el control de calidad

PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Mejorar los servicios de la empresa a través del control de calidad.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	Toda la empresa.
PERIODICIDAD	Continuo.
ACTIVIDADES	➤ Aplicar el formato de control de calidad antes de la prestación de cada servicio.

Fuente: Estrategia de control de calidad. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

TablaNª39. Propuesta del formato de control de calidad

CATERING F&M SERVICIOS / CONTROL DE CALIDAD

QUIEN CONTROLA: _____

FECHA: _____

INDICACIONES: Se calificará del 1 al 5 siendo el 5 el de mayor ponderación; si en promedio el servicio es superior a 4 el servicio es considera bueno si es por debajo de ese valor no hay calidad en el servicio.

LOCAL		MENÚ		BEBIDAS	
Indicador	Puntaje	Indicador	Puntaje	Indicador	Puntaje
Limpieza		A tiempo		Sabor	
Mantelería		Sabor		Sabor	
Sillas		Vajilla		Vajilla	
Detalles		Meseros		Meseros	
Decoración		Visión del plato		Visión del plato	
TOTAL		TOTAL		TOTAL	
PROMEDIO		PROMEDIO		PROMEDIO	

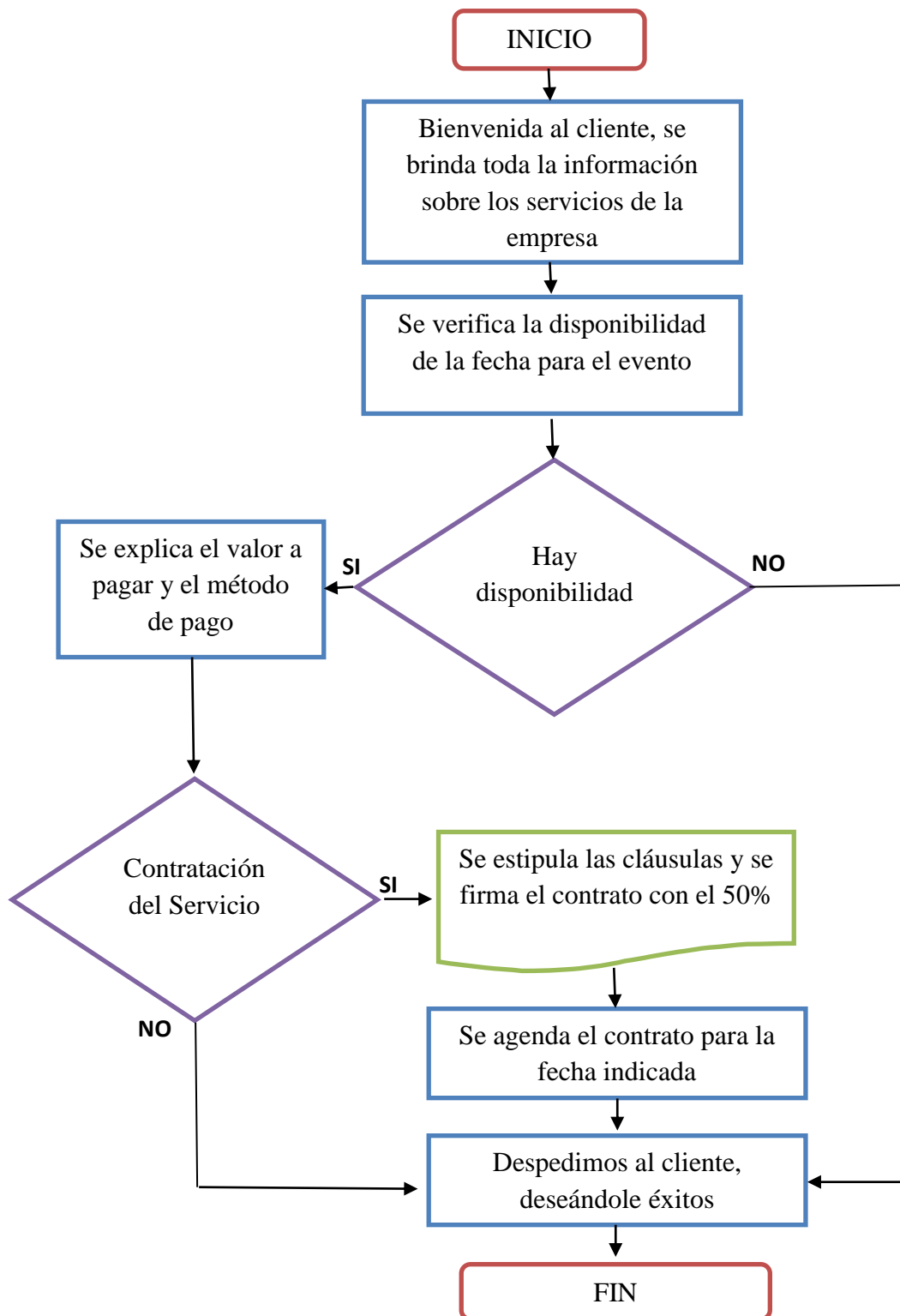
SEGURIDAD		SONIDO		HORA LOCA	
Indicador	Puntaje	Indicador	Puntaje	Indicador	Puntaje
Uniforme		Consola		Personal completo	
Personal completo		Cableado		Show	
Puntualidad		Micrófonos		Puntualidad	
		Dj			
		Animador			
TOTAL		TOTAL		TOTAL	
PROMEDIO		PROMEDIO		PROMEDIO	

FIRMA DEL RESPONSABLE

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

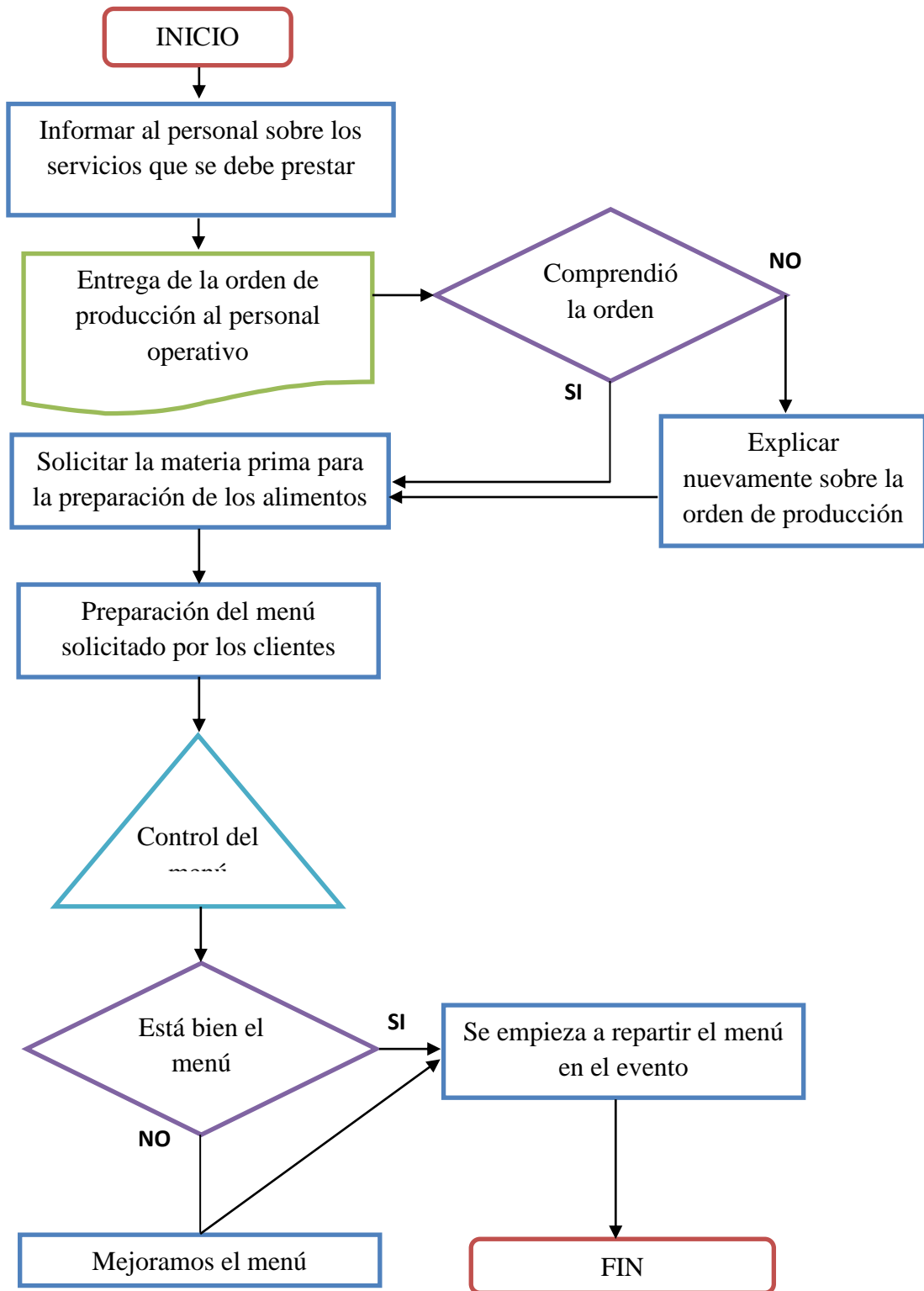
Táctica N° 01: Flujograma de atención al cliente en las ventas.



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

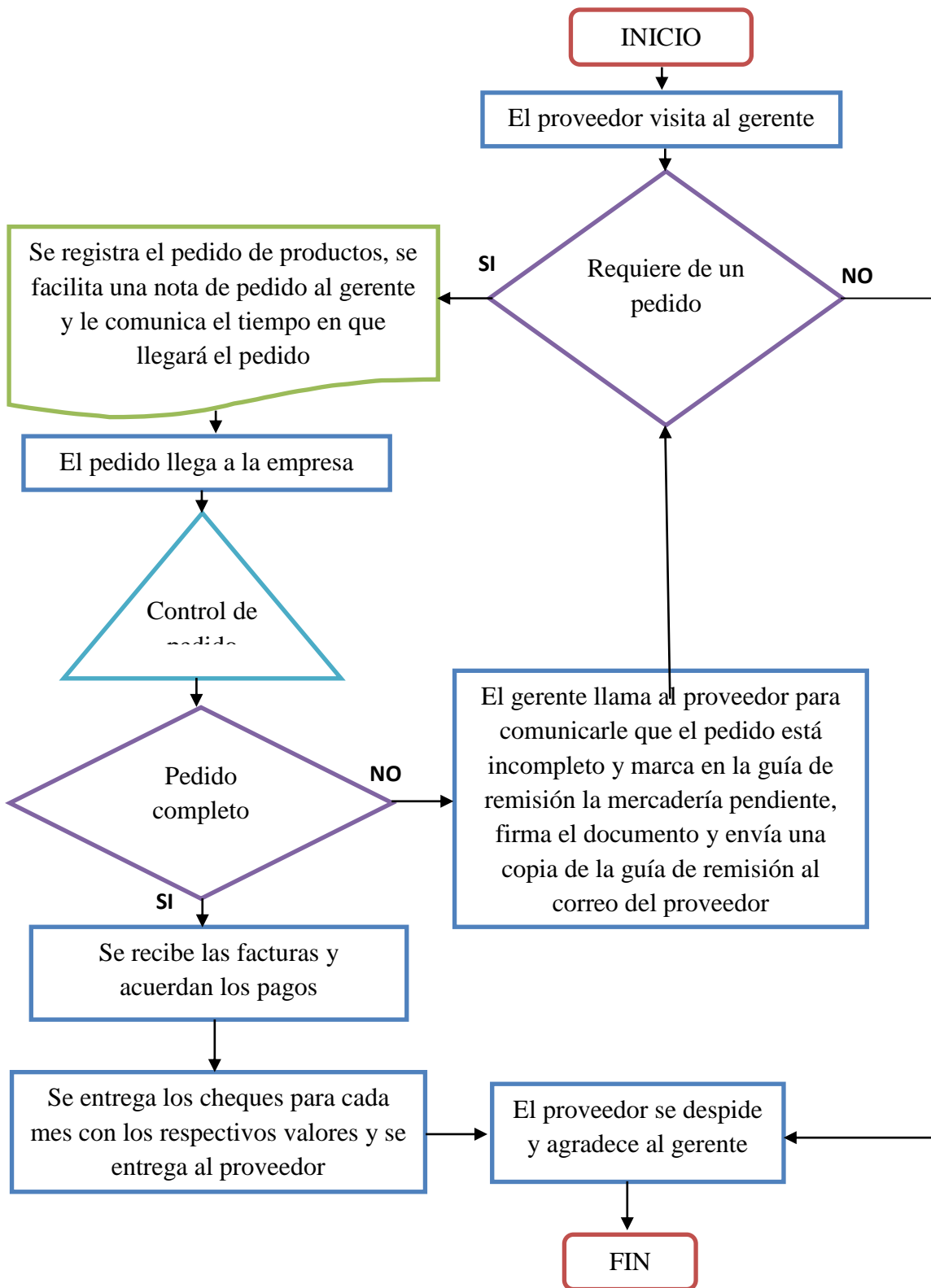
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 02: Flujograma operativo del servicio.



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 03: Flujograma de compra a proveedores.



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA CONTROL DE INVENTARIOS

Táctica N° 01: Guía y orientación para tener la bodega de productos ordenado.

Tabla N°40. Guía y orientación para tener la bodega de productos ordenado

PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Motivar al gerente para que ubique de manera correcta los productos en la bodega.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	A los productos de la empresa.
PERIODICIDAD	Continua.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar esta táctica después de haber leído el contenido de la importancia de mantener una bodega ordenada. ➤ Compartir esta información con el personal de la empresa y organizar la ubicación de los productos de forma ordenada. ➤ Monitorear y controlar que los productos estén ordenados conforme se estableció una vez al mes.

Fuente: Estrategia control de inventarios. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán

PASOS A SEGUIR PARA MANTENER UNA BODEGA ORDENADA

PASO 1

Realizar un análisis de todos los productos existentes

PASO 4

Se recomienda reubicar las perchas para mejorar el control e inspección

PASO 2

Crear un área de descanso para la colocación de los productos

PASO 5

Disminuir espacio desapareciendo las perchas inutilizadas

PASO 3

Definir pasillos principales y secundarios para optimizar el espacio utilizado y mejorar el acceso a la mercadería

PASO 6

Ubicar los productos por familias y codificar las ubicaciones en la bodega para mejorar la localización y el control

Fuente: Estrategia control de inventarios.
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán

Táctica N° 02: Proponer el levantamiento de inventario del equipamiento de la empresa.

TablaNª41. Levantamiento del inventario


PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Proponer al Gerente propietario el levantamiento de inventario de todo el equipamiento para salvaguardar los activos que posee la empresa.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	A toda la empresa.
PERIODICIDAD	Una sola vez.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la ubicación de los bienes que tiene la empresa. ➤ Levantar en una base de datos con todos los bienes verificados. ➤ Asignar y pegar los códigos a cada bien con el personal operativo. ➤ Realizar la entrega recepción de los bienes por áreas al personal de la empresa. ➤ Constatar los bienes cada tres meses.

Fuente: Estrategia control de inventarios.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

PRESENTACIÓN ACTA ENTREGA RECEPCIÓN

TablaNª42. Presentación del acta entrega recepción

	EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS ACTA ENTREGA RECEPCIÓN		
<p>En el cantón Riobamba, a los _____, del mes de _____, del año _____, se hace la entrega al Sr. (a) _____, trabajador de la empresa de catering F&M SERVICIOS con el cargo de _____, los siguientes bienes:</p>			
Código	Cantidad	Equipamiento	Estado
<p>Para constancia de la entrega recepción los interesados firman el presente documento, considerando que los bienes están bajo la custodia del trabajador y si se pierde algo será un faltante que tendrá que responder con la sustitución del bien.</p>			
Sr. Fredy Pilamunga _____		Sr. _____	
GERENTE PROPIETARIO		TRABAJADOR	

Fuente: Estrategia control de inventarios.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.7 PLAN ORGANIZACIONAL

4.7.1 Introducción

El plan organizacional o de recursos humanos es importante para el funcionamiento del personal de la empresa ya que es una guía para mejorar el desarrollo empresarial.

En el presente plan se va a establecer las siguientes estrategias: estrategia corporativa siendo sus tácticas la propuesta de una misión, visión, valores corporativos y organigrama estructural, la estrategia de manual de funciones y políticas internas, además las estrategias de capacitación y comunicación interna; cada estrategia tiene sus distintas tácticas que permitirán cumplir con el objetivo de mejorar el desarrollo organizacional de la empresa de catering F&M SERVICIOS.

4.7.2 Objetivos

4.7.2.1 Objetivo General

Fortalecer el desarrollo organizacional de la empresa de catering F&M SERVICIOS con el planteamiento de las diferentes estrategias para de esta formar mejorar el trabajo en equipo y las relaciones laborales.

4.7.2.2 Objetivos Específicos

- Plantear la estrategia corporativa con la creación de la misión, visión, valores corporativos y organigrama estructural.
- Diseñar un manual de funciones de tal forma que el personal pueda comprender que actividades debe cumplir en su puesto de trabajo.
- Plantear políticas internas acorde a las necesidades de la empresa y que sean aplicadas de forma que se pueda controlar su cumplimiento.
- Capacitar al personal de la empresa con diferentes temas referentes a motivación y atención al cliente.
- Establecer un medio de comunicación entre el gerente propietario y el personal de la empresa.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Táctica N° 01: Creación de la misión, visión, valores corporativos y organigrama estructural.

Tabla N°43. Creación de la misión

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	DECLARACIÓN/MISIÓN
Identidad	¿Quiénes somos?	Un equipo empresarial responsable, ético, honesto y capacitado	Formar un equipo empresarial responsable, ético, honesto y capacitado con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio completo y de calidad con la organización de todo tipo de eventos sociales, preparación de buffets, bebidas, bocaditos y demás, para posicionarnos en el mercado como la mejor opción de empresas de catering siendo un aporte en el desarrollo del cantón Riobamba.
Propósito	¿Para qué existimos?	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	
Acciones Institucionales	¿Qué hacer?	Brindar un servicio completo y de calidad	
Productos	¿Cuáles son los productos más relevantes?	Con la organización de todo tipo de eventos sociales, preparación de buffets, bebidas, bocaditos y demás.	
Beneficios directos	¿Para qué trabajamos?	Para posicionarnos en el mercado como la mejor opción de empresas de catering	
Principios	¿Por qué lo hacemos?	Por ser un aporte en el desarrollo del cantón Riobamba	

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán

Tabla N°44. Creación de la visión

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	DECLARACIÓN/VISIÓN
Características de la entidad en relación a su entorno	¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?	Ser para el 2022 una empresa reconocida en el mercado riobambeño	Ser para el 2022 una empresa reconocida en el mercado riobambeño por prestar el servicio de catering completo y de alta calidad con el personal eficiente y eficaz en atención al cliente, con un amplio conocimiento en los servicios que prestamos a nuestros clientes del cantón Riobamba.
Características de sus productos	¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?	Por prestar el servicio de catering completo y de alta calidad	
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿Con qué tipo de personas deseamos contar?	personal eficiente y eficaz en atención al cliente, con amplio conocimiento en los servicios que prestamos a nuestros clientes	
Beneficiarios	¿Cuáles serán los beneficiarios?	del cantón Riobamba	

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 45. Valores corporativos

VALORES	SIGNIFICADO
Responsabilidad	Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.
Puntualidad	La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida.
Confianza	Seguridad, especialmente al emprender una acción difícil o comprometida
Honestidad	Se hace referencia a aquel que es decente, decoroso, recatado, pudoroso, razonable, justo, probo, recto u honrado
Lealtad	Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien.
Compromiso	Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo.
Trabajo en equipo	es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Figura N° 29. Organigrama estructural



Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA MANUAL DE FUNCIONES Y POLÍTICAS INTERNAS

Táctica N° 01: Perfiles de los puestos de trabajo.

Objetivo: Proporcionar una tabla con los perfiles de puestos de trabajo como referencia para el negocio, sin embargo, la empresa deberá ajustar a su realidad para el pago a los trabajadores ya sea pago completo o por contrato de eventos.

TablaN°46. Perfiles de los puestos de trabajo

PERFIL	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Gerente Propietario	Título	Afines al área administrativa
	Experiencia	3 años
	Edad	30 a 40 años
	Aptitudes	Emprendedor, responsable, honesto
	Sueldo	\$ 800,00
Contador	Título	Conocimiento en contabilidad
	Experiencia	1 año
	Edad	25 a 35 años
	Aptitudes	Responsable, puntual
	Sueldo	\$ 193,00 Medio Tiempo
Facturación	Título	Bachiller en comercialización
	Experiencia	1 año
	Edad	18a 30 años
	Aptitudes	Sociable, honesto, responsable
	Sueldo	\$ 386,00
Chef	Título	Experiencia en cocina
	Experiencia	5 años
	Edad	23 a 40 años
	Aptitudes	Responsable, honesto, creativo
	Sueldo	\$ 500,00
Ayudantes de cocina	Título	Experiencia como ayudante de cocina
	Experiencia	1 año
	Edad	20 a 30 años
	Aptitudes	Responsables, puntuales, creativos
	Sueldo	\$ 386,00
Camareros	Título	Experiencia como meseros
	Experiencia	6 meses a 1 año
	Edad	18 a 30 años
	Aptitudes	Proactivos, atentos
	Sueldo	\$ 193,00 Medio Tiempo


Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 02: Manual de funciones para el personal de la empresa de catering F&M SERVICIOS.

Objetivo: Diseñar un manual de funciones para cada área el mismo que permita optimizar tiempo, tareas y funciones tanto para el personal y la empresa.

TablaNª47. Manual de funciones

	EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS	Fecha: Riobamba, 06 de Marzo del 2018
	Manual de Funciones del Gerente	Pág.: 1 de 3
<p>I. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES NOMBRE DEL CARGO: GERENTE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear que se cumpla los contratos firmados con los clientes. 2. Realizar un análisis después de cada servicio prestado. 3. Controla que todas las áreas cumplan con sus responsabilidades. 4. Toma de decisiones en base a las necesidades de la empresa. 5. Verifica las transacciones derivadas en las ventas. 6. Autoriza las órdenes de compra y acuerda con los proveedores los plazos, formas de pagos, entregas de pedidos y descuentos ofrecidos. 7. Planifica mensualmente las actividades de la empresa. 8. Contrata según el proceso de reclutamiento vigente y despide a los trabajadores en tiempos previstos por la ley. 9. Reúne y motiva al personal a trabajar en equipo. 10. Comunica toda información al personal de la empresa. 11. Busca nuevos mercados para prestar sus servicios. 12. Investiga el mejoramiento en la atención al cliente. 13. Hace un control de calidad de los servicios a prestar. 14. Verifica si el abastecimiento mensual de los productos es suficiente para cumplir con los eventos contratados. 15. Entre otras que fueren necesarias. 		

	EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS	Fecha: Riobamba, 06 de Marzo del 2018
	Manual de Funciones	Pág.: 2 de 3

II. MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

1. Organizar todas las facturas recibidas mes a mes en un folder como archivo general.
2. Realizar la declaración de los tributos a tiempo.
3. Mantener la empresa al día con el Servicio de Rentas Internas.
4. Llevar la contabilidad de la empresa aplicando las normas vigentes de contabilidad.
5. Brindar al gerente la información contable pertinente en el momento que lo solicite.
6. Informar oportunamente sobre el cambio de políticas tributarias.
7. Las demás que el Gerente propietario le designe en el ámbito de su competencia.

III. MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: FACTURACIÓN

1. Da la bienvenida y hace sentir importante al cliente.
2. El personal de facturación debe conocer, saber y entender todos los servicios que la empresa presta.
3. Prestar atención a los requerimientos del cliente y proporciona toda la información pertinente de los servicios que brinda la empresa.
4. Debe buscar la manera de auto educarse en temas relacionados con las ventas, atención al cliente, etc.
5. Establecer los contratos con las clausulas pertinentes y archivar los mismos.
6. Ser custodio del dinero recibido y realizar el cuadro caja para reportar al gerente propietario.
7. Mantener limpio el local de atención (pisos, vidrios, etc.).
8. Notificar la falta de suministros de oficina para su adquisición.
9. Las demás que el Gerente propietario le designe en el ámbito de su competencia.

	EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS	Fecha: Riobamba, 06 de Marzo del 2018
	Manual de Funciones	Pág.: 3 de 3

1. MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: CHEF

2. Verificar que exista toda la materia prima para realizar el menú pertinente solicitado por los clientes.
3. Enlistar los productos que hagan falta para la compra respectiva.
4. Mantener limpia y ordenada el área de cocina.
5. Cuidar los bienes de cocina ya que es custodio de los mismos.
6. Cumplir responsablemente con el menú solicitado.
7. Delegar actividades a los ayudantes de cocina
8. Las demás que el Gerente propietario le designe en el ámbito de su competencia.

9. MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: AYUDANTES DE COCINA

1. Cumplir con las actividades dispuestas por el Chef de cocina.
2. Ser custodios de los bienes de cocina.
3. Lavar la vajilla y mantener limpia el área de cocina.
4. Las demás que el Gerente propietario le designe en el ámbito de su competencia.

5. MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: CAMAREROS

1. Mantener impecable su presencia para la atención en los eventos.
2. Realizar una lista y solicitar el material para la decoración del local.
3. Decorar el local para la realización de los eventos
4. Distribuir los platos y bebidas en los eventos sociales.
5. Levantar de las mesas toda la vajilla pertinente.
6. Mantener limpio el área del evento.
7. Auto capacitarse en técnicas de meseros.
8. Las demás que el Gerente propietario le designe en el ámbito de su competencia.

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 03: Políticas para la contratación del personal.

Objetivo: Establecer un proceso de contratación con la finalidad de contratar al personal más idóneo para que cubran las vacantes de la empresa.

TablaN°48. Políticas de contratación del personal

POLÍTICAS	DESCRIPCIÓN
Reclutamiento	<p>El reclutamiento es el proceso inicial para integrar los perfiles calificados a la selección consiguiente.</p> <p>Reclutamiento y requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La contratación será a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del personal. ➤ Deben cumplir con los perfiles solicitados para cada personal. ➤ El anuncio para la contratación será a través de impresos en medios locales, publicaciones en internet y en páginas web especializadas. ➤ Debe existir un presupuesto para la contratación. ➤ La preselección se lo realizará con la evaluación de los currículums vitae recibidos. ➤ Un requisito fundamental es contar con dos cartas de recomendación. ➤ Los aspirantes deberán entregar su carta de no tener antecedentes penales ➤ Los requisitos para los puestos de trabajo vacantes se presentarán en un formato diseñado y en un sobre cerrado.
Selección	<p>1. Aplicar la prueba de conocimientos Esta prueba de selección se aplicará a los preseleccionados anteriormente con la finalidad de evaluar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los aspirantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pruebas de habilidades cognoscitivas ➤ Preguntas de personalidad e interés ➤ Pruebas de conocimientos del puesto <p>2. Entrevista con el gerente propietario Los solicitantes que obtuvieron en las pruebas un promedio superior al 70% serán entrevistados por el gerente propietario para analizar sus intereses y agregar una calificación sobre el 30%.</p> <p>3. Seleccionar a los candidatos con mejor puntaje El postulante con mayor puntaje obtenido durante el proceso de selección será el ganador del puesto de trabajo y se publicaran los puntajes en redes sociales para el conocimiento de los demás postulantes.</p>
Evaluación	<p>La evaluación del desempeño del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año, la primera en julio y la otra a finales de diciembre. ➤ La base fundamental para la evaluación será las funciones y responsabilidades de cada trabajador. ➤ Con la finalidad de que la evaluación del desempeño cumpla con la objetividad requerida es importante ponderar la misma para que los resultados sean el reflejo del cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores. ➤ El formato de evaluación será elaborado por el gerente propietario. ➤ El resultado será publicado para el conocimiento de todo el personal y será incorporado al respectivo expediente de cada trabajador. ➤ El gerente propietario tomará las acciones pertinentes.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Táctica N° 01: Capacitación al personal de la empresa de catering F&M SERVICIOS.

Tabla N°49. Capacitación al personal de la empresa

PLANTEAMIENTO				
OBJETIVO	Tener al personal de la empresa capacitado en temas de atención al cliente y motivación para que exista mayor compromiso con la empresa.			
RESPONSABLES	Gerente propietario.			
ALCANCE	Personal de la empresa			
PERIODICIDAD	2 veces al año.			
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar en el año las dos capacitaciones, se recomienda que la primera sea el segundo mes de la ejecución de este plan de negocios y la segunda después de 6 meses de la primera. ➤ Contactar a profesionales que tengan experiencia y conocimiento para que impartan las capacitaciones sobre temas de atención al cliente, motivación y actualización de conocimientos en menús y bebidas solo para los chefs de la empresa. 			
PROVEEDORES Y PRESUPUESTO				
Proveedor	Dirección	Contacto	Detalle	Valor
Contactos en el SECAP Riobamba	Av. Santillán entre Calero y Cordovéz Sector Parque Industrial	2964 660	Presupuesto tentativo para las capacitaciones de atención al cliente, motivación y actualización de menús	\$ 500,00

Fuente: Estrategia de capacitación. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N°50. Importancia de los temas de capacitación

IMPORTANCIA DE LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN		
<p>Motivación: Es importante mantener motivado al personal de la empresa ya que la motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.</p>	<p>Atención al cliente: El éxito de una empresa dependerá fundamentalmente de la atención que se brinde a los clientes buscando su satisfacción total, porque estos son los protagonistas y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.</p>	<p>Actualización en menús y bebidas (CHEFS): El mantener actualizado a los chefs en temas relevantes como el menú y bebidas permite tener una ventaja competitiva empresarial y así buscar la satisfacción del cliente.</p>

Fuente: Estrategia de capacitación.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Táctica N° 01: Fijación de reuniones mensuales.


Tabla N°51. Fijación de reuniones mensuales

PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Mantener informado al personal a través de reuniones mensuales con la finalidad de que exista el compromiso de trabajar en equipo para sacar adelante a la empresa.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	A todo el personal.
PERIODICIDAD	1 vez al mes.
ACTIVIDADES DE APLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere que las reuniones sean los lunes de la primera semana de cada mes de 17h00 a 18h00. ➤ Proponer el orden del día para las reuniones. ➤ Socializar en la primera reunión el presente plan de negocios con la finalidad de que el personal se comprometa a cumplir los objetivos empresariales.

Fuente: Estrategia de comunicación interna. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESQUEMA TENTATIVO ORDEN DEL DÍA

Tabla N°52. Esquema tentativo orden del día

ORDEN DEL DÍA	
<p>Fechas de reuniones: Los lunes cada mes.</p> <p>Hora: De 17h00 a 18h00.</p> <p>Lugar: Instalaciones de la empresa.</p> <p>Responsable a cargo: Gerente propietario.</p> <p>Orden del día:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Palabras de bienvenida ➤ Comunicados e informativos de la empresa ➤ Planteamiento y seguimientos de metas ➤ Conversatorio abierto para inquietudes ➤ Buscar solución a la problemática presentada ➤ Palabras de despedida y clausura de la reunión 	

Fuente: Estrategia de comunicación interna.
Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.8 PLAN FINANCIERO

4.8.1 Introducción

El plan de negocios finaliza con la presentación del plan financiero siendo el mismo fundamental para determinar de dónde se va a financiar la empresa para la ejecución de las diferentes estrategias y de igual forma permite conocer la proyección económica que tiene la empresa para futuros años.

Las estrategias planteadas en el presente documento es la estrategia de proyección financiera y la estrategia de financiamiento con sus diferentes tácticas como el análisis de los estados financieros, proyección en ventas, compras, gastos y flujo de caja, para de esta manera realizar los cálculos de los indicadores financieros como el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de retorno de la inversión (PRI) que permitan determinar si la empresa tiene o no una proyección positiva.

Finalmente se establecerá una propuesta que determine la forma de financiamiento para que se ejecute las diferentes estrategias planteadas a nivel de toda la empresa.

4.8.2 Objetivos

4.8.2.1 Objetivo General

Determinar el crecimiento económico de la empresa de catering F&M SERVICIOS a través del análisis de los estados financieros para motivar al gerente a la inversión en este plan de negocios.

4.8.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los estados financieros de años anteriores.
- Proyectar el estado de pérdidas y ganancias para verificar el flujo de caja de la empresa.
- Realizar el análisis de los indicadores financieros más relevantes para que se considere en la toma de decisiones.
- Proponer el medio de financiamiento para la ejecución de las diferentes tácticas presentadas en el presente plan de negocios.

ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN FINANCIERA

Táctica N° 01: Análisis general de los estados financieros del año anterior.

Tabla N°53. Análisis del Balance General 2017

EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS

Al 31 de Diciembre del 2017

Balance General o Situación Final

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTES		\$ 2.802,00	PASIVOS CORRIENTES		\$ 500,00
Efectivo	\$ 850,00	23,60%	Cuentas por pagar	\$ 500,00	4,21%
Bancos	\$ 1.240,00		PASIVOS NO CORRIENTES		\$ 3.372,00
Cuentas por cobrar	\$ 250,00		Documentos por pagar	\$ 3.372,00	28,40%
Suministros de oficina	\$ 12,00		TOTAL PASIVO		\$ 3.872,00
Existencias	\$ 110,00		PATRIMONIO NETO		\$ 8.000,00
Crédito Tributario	\$ 340,00		Capital de Trabajo	\$ 8.000,00	67,39%
ACTIVO NO CORRIENTES		\$ 9.070,00			
Equipo de Computo	\$ 1.900,00	76,40%			
Maquinaria	\$ 4.800,00				
Equipo de Oficina	\$ 350,00				
Muebles y enseres	\$ 420,00				
Herramientas	\$ 1.600,00				
TOTAL ACTIVO		\$ 11.872,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 11.872,00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N°54. Análisis general de las cuentas principales del Balance General

ACTIVO CORRIENTE (23,60 %)	PASIVO CORRIENTE (4,21 %)
	PASIVO NO CORRIENTE (28,40 %)
ACT. NO CORRIENTE (76,40 %)	PATRIMONIO (67,39 %)

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

INTERPRETACIÓN

En las tablas anteriores bajo la aplicación del método de análisis financiero vertical se determinó que catering F&M SERVICIOS es una empresa capitalizada, cuenta con el dinero para responder sus deudas a corto plazo eso les conlleva a tener liquidez sin embargo no es solvente para responder sus deudas a largo plazo.

TablaNº55. Análisis del estado de resultados 2017

EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS		
Al 31 de Diciembre del 2017		
Estado de resultados		
INGRESOS		
OPERACIONALES		\$ 23.800,00
VENTAS	\$ 23.800,00	
COSTO DE VENTAS	\$ 7.210,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 16.590,00
<-> GASTOS OPERACIONALES		\$ 8.881,00
Gastos suministros	\$ 225,00	
Gasto publicidad	\$ 130,00	
G. sueldos y salarios	\$ 5.706,00	
Gasto arriendo	\$ 2.400,00	
G. Servicios básicos	\$ 420,00	
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO		\$ 7.709,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 7.709,00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

INTERPRETACIÓN

En el estado de resultados del año 2017 se puede notar claramente que la cuenta de gasto de publicidad es baja debido a que no se considera las estrategias de marketing como una opción de posicionamiento para la empresa, por esta razón las ventas de la empresa no son tan representativas al igual que su utilidad. La cuenta sueldos y salarios no refleja un valor elevado porque el personal de la empresa es contratado solo cuando hay eventos durante el año, solo el puesto de facturación y atención al cliente labora a medio tiempo en la empresa.

Finalmente se puede notar que la empresa no ha pagado impuesto a la renta porque no supera la base imponible estipulada por el SRI, ni tampoco repartición de utilidades ya que los trabajadores son ocasionales.

Táctica N° 02:Proyección para un año de las ventas, costo de ventas y gastos en general.

TablaN°56. Proyección de las ventas y compras

Ingresos Operacionales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas	\$ 2.500,00	\$ 1.800,00	\$ 2.500,00	\$ 2.700,00	\$ 2.200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.800,00	\$ 3.200,00	\$ 2.700,00	\$ 2.900,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 30.700,00
Costo en ventas	\$ 500,00	\$ 360,00	\$ 500,00	\$ 540,00	\$ 440,00	\$ 480,00	\$ 560,00	\$ 640,00	\$ 540,00	\$ 580,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.140,00
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 2.000,00	\$ 1.440,00	\$ 2.000,00	\$ 2.160,00	\$ 1.760,00	\$ 1.920,00	\$ 2.240,00	\$ 2.560,00	\$ 2.160,00	\$ 2.320,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.560,00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por:Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

INTERPRETACIÓN

La proyección de las ventas y costo de ventas es fundamentalmente bajo el análisis histórico de los estados financieros de años anteriores, los mismos que reflejan desde el 2011 un crecimiento que oscila entre un 15 al 20% en sus ventas; con la aplicación del presente plan se pretende incrementar un 10% adicional.

Las ventas de los servicios de la empresa bajan notablemente en el mes de febrero y suben de igual forma en agosto, esta tendencia viene dándose desde el 2013 hasta el año anterior; en lo que se refiere al costo de ventas la tendencia se mantiene y finalmente la utilidad bruta en ventas es la diferencia entre las ventas y el costo ubicándose en un porcentaje similar.

Tabla N° 57. Proyección gasto publicitario

N.	DETALLE	CANT.	VALOR	TOTAL
1	Gasto redes sociales	48	\$ 10.00	\$ 480.00
2	Hojas volantes A5	5000	\$ 0.036	\$ 180.00
3	Contratación Radial	3	\$ 400.00	\$1200.00
4	Papelería (Hojas tipo, sobres y tarjetas)	1000	\$ 0.235	\$ 235.00
5	Capacitación al personal	2	\$ 250.00	\$ 500.00
			TOTAL	\$ 2,595.00

Fuente: Plan de mercadeo y organizacional.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 58. Proyección gastos de servicios básicos

N.	DETALLE	CANT.	VALOR	TOTAL
1	ELECTRICIDAD	12	\$ 18.00	\$ 216.00
2	AGUA	12	\$ 10.00	\$ 120.00
3	INTERNET	12	\$ 25.00	\$ 300.00
			TOTAL	\$ 636.00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 59. Proyección gastos generales

N.	DETALLE	CANT.	VALOR	TOTAL
1	GASTO ARRIENDO	12	\$ 200.00	\$ 2,400.00
2	GASTO SUMINISTROS	12	\$ 20.83	\$ 250.00
3	PERMISOS Y PATENTES	1	\$ 60.00	\$ 60.00
			TOTAL	\$ 2,710.00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 60. Proyección gastos sueldos y salarios

CANT.	CARGO	TOTAL ANUAL	OBSERVACIONES
1	Facturación	\$ 2.316,00	Contratación a medio tiempo.
1	Chef	\$ 2.700,00	150 USD por cada evento se promedia 18 eventos al año.
2	Ayudantes de cocina	\$ 900,00	50 USD por cada evento se promedia 18 eventos al año.
2	Camareros	\$ 720,00	20 USD por cada evento se promedia 18 eventos al año.
1	Contador	\$ 2.316,00	Contratación a medio tiempo.
		TOTAL	\$ 8.952,00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Táctica N° 03: Proyección del estado de resultado de la empresa de catering F&M SERVICIOS.

Tabla N°61. Estado de resultado proyectado

EMPRESA DE CATERING F&M SERVICIOS		
Año Proyectado		
Estado de resultados		
INGRESOS		
OPERACIONALES		\$ 30.700,00
VENTAS	\$ 30.700,00	
COSTO DE VENTAS	\$ 6.140,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 24.560,00
<-> GASTOS OPERACIONALES		\$ 14.893,00
Gasto suministros	\$ 250,00	
Gasto publicidad	\$ 2.595,00	
G. sueldos y salarios	\$ 8.952,00	
Gasto arriendo	\$ 2.400,00	
G. Servicios básicos	\$ 636,00	
G. Permisos y patentes	\$ 60,00	
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO		\$ 9.667,00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 9.667,00

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

INTERPRETACIÓN

El crecimiento económico es de un 25% directamente en la utilidad con respecto al año anterior considerando que el monto para ejecutar todas las tácticas planteadas en el presente plan de negocios es de apenas 2595,00 dólares y que las demás proyecciones serán favorables por el posicionamiento que incrementará en la empresa.

4.8.3.4 Táctica N° 04: Flujo de caja proyectado a 5 años.

Tabla N° 62. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA			
AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE CAJA
1	\$ 30.700,00	\$ 21.033,00	\$ 9.667,00
2	\$ 36.840,00	\$ 25.239,60	\$ 11.600,40
3	\$ 44.208,00	\$ 30.287,52	\$ 13.920,48
4	\$ 53.049,60	\$ 36.345,02	\$ 16.704,58
5	\$ 63.659,52	\$ 43.614,03	\$ 20.045,49
TOTAL	\$ 228.457,12	\$ 156.519,17	\$ 71.937,95

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.8.3.5 Táctica N° 05: Análisis de los indicadores financieros valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de retorno de la inversión (PRI).

Tabla N° 62. Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO	
Formula:	$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+i)^1} + \frac{Q_2}{(1+i)^2} + \frac{Q_3}{(1+i)^3}$
	A= Inversión inicial (\$ 2,595.00)
	Q= Flujo de caja de cada año (3 años)
	i= Tasa de interés pasiva (7.27%) a la fecha.
	$VAN = -\$ 2,595.00 + \frac{\$ 9,677.00}{(1 + 0.0727)^1} + \frac{\$ 11,600.40}{(1 + 0.0727)^2} + \frac{\$ 13,920.48}{(1 + 0.0727)^3}$
	$VAN = -\$ 2,595.00 + \frac{\$ 9,677.00}{1.0727} + \frac{\$ 11,600.40}{1.1507} + \frac{\$ 13,920.48}{1.2343}$
	$VAN = -\$ 2,595.00 + \$ 9,021.16 + \$ 10,081.17 + \$ 11,278.04$
	$VAN = \$ 27,785.37 //$
Interpretación: El valor actual neto es superior a cero lo que quiere decir que es un indicador que conlleva a que el gerente propietario invierta en el plan de negocios.	

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por:Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 63. Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO	
Descripción:	Para la tasa interna de retorno se considerará los 3 primeros años con el valor actual neto llevado a cero.
	$0 = -A + \frac{Q}{(1+i)^n}$
	$0 = -2,595.00 + \frac{35,187.88}{(1+i)^3}$
	$TIR = 387\%$
Interpretación: Es notable que la inversión para este proyecto es mínima por tal razón el rendimiento de la TIR es alto.	

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por:Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Tabla N° 64. Periodo de retorno de la inversión

PERIODO RETORNO DE LA INVERSIÓN
<p>Descripción: Para el período de retorno de la inversión se considerará los 3 primeros años de proyección y la inversión de \$ 2.595,00.</p> $P = \frac{A \text{ (Inversión Inicial)}}{Q \text{ (Flujo de Caja)}}$ $P = \frac{\$ 2,595.00}{\$ 9,667.00}$
PRI = 0,27
<p>Interpretación:El período de retorno de la inversión (PRI) se recuperará en 97 días según lo establece el indicador y es coherente porque la inversión es mínima.</p>

Fuente: Empresa de catering F&M SERVICIOS.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Táctica N° 01: Propuesta de financiamiento para la ejecución del plan de negocios.

Tabla N° 65. Propuesta de financiamiento

PLANTEAMIENTO	
OBJETIVO	Motivar al gerente propietario para que ejecute el presente plan de negocios con dinero de la empresa.
RESPONSABLES	Gerente propietario.
ALCANCE	A nivel de toda la empresa.
PERIODICIDAD	Un año.
INDICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La inversión para la ejecución del presente plan de negocios es tan solo de 2,595.00 dólares. ➤ Los indicadores financieros determinan una rentabilidad alta al momento de ejecutar las diferentes tácticas. ➤ Se debe tomar en consideración que el riesgo es mínimo en comparación de los beneficios esperados para la empresa. <p>Conclusión: Finalmente se concluye el plan financiero con indicadores positivos por tal motivo y por ser la inversión de 2,595.00 dólares se sugiere al Gerente Propietario que inyecte CAPITAL PROPIO para la ejecución del plan de negocios.</p>

Fuente: Plan Financiero. **Elaborado por:** Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

4.8 CRONOGRAMA DE PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

ACCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE	IMPACTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	
				MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Creación de redes sociales (Facebook, twitter, youtube e instagram).	Permanente	Gerente propietario	Alto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$480,00
Hojas volantes en formato A5.	Todo el año	Gerente propietario	Medio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$180,00
Spot publicitario radial.	3 veces al año	Gerente propietario	Medio	■				■				■					\$1200,00
Papelería para la empresa de catering F&M SERVICIOS.	Permanente	Gerente propietario	Medio	■													\$235,00
Implementación de servicios de seguridad, sonido y hora loca en los eventos sociales.	Permanente	Gerente propietario	Alto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 0,00
Oferta de menús económicos.	Permanente	Gerente propietario	Alto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 0,00
Compra a proveedores fijos.	Continuo	Gerente propietario	Alto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Control de calidad de los servicios.	Continuo	Gerente propietario	Alto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Flujo gramas de procesos	Permanente	Gerente propietario	Medio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Control de inventarios	Continuo	Gerente propietario	Medio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Imagen Corporativa	Continuo	Gerente propietario	Medio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Manual de funciones y políticas internas	Continuo	Gerente propietario	Alto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Capacitación al personal	2 veces al año	Gerente propietario	Alto	■						■							\$500,00
Comunicación interna	1 vez cada mes	Gerente propietario	Medio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$0,00
Proyección Financiera	1 sola vez	Gerente propietario	Alto	■													\$ 0,00
Financiamiento	1 sola vez	Gerente propietario	Alto	■													\$ 0,00
												TOTAL	\$ 2595,00				

Fuente: Tácticas plan de negocios.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

CONCLUSIONES

- El marco teórico establecido en el presente trabajo de titulación fue la base inicial para sustentar el desarrollo del marco propositivo siendo importante el contenido descrito por cada autor ya que puntualmente fue una guía de principio a fin, empezando por los parámetros del análisis situacional de la empresa hasta la orientación del plan de mercadeo, operativo, organizacional y financiero.
- El análisis situacional permitió conocer a ciencia cierta la realidad de la empresa de catering F&M SERVICIOS, es así que los hallazgos fueron presentados en la matriz FODA, siendo 8 fortalezas, 15 oportunidades, 9 debilidades y 8 amenazas. Los hallazgos más relevantes fueron que el Ecuador refleja estabilidad económica para el presente año, la ciudadanía ecuatoriana pertenece a la clase social media baja con un 49,3%, el mercado potencial prefiere para un evento la contratación de empresas de catering las mismas que no están posicionadas en el cantón Riobamba.
- El plan de negocios se ha diseñado según las necesidades de la empresa, es así que las estrategias planteadas fueron elaboradas con el cruce de las variables de la matriz FODA y cada táctica busca el beneficio empresarial, así como la satisfacción de los clientes actuales y potenciales de la empresa de catering F&M SERVICIOS; finalmente se debe manifestar que con el desarrollo del plan financiero se ha logrado conocer la viabilidad de ejecutar este plan de negocios ya que los resultados de los indicadores financieros muestran valores favorables para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Considerar la elaboración del marco teórico como punto de partida para futuras investigaciones, debido a que el conocimiento que imparten los autores en sus libros contiene la información pertinente e importante que permite al investigador o profesional desarrollar un proyecto sustentado y útil para los fines que persiga la empresa.

- Desarrollar anualmente o cuando sea pertinente el análisis situacional de la empresa con la finalidad de que se puedan tener la matriz FODA de la empresa y conocer a ciencia cierta que problemas tiene la misma, para que de esta forma el gerente propietario pueda tomar las mejores decisiones y además se puedan dar solución a los problemas con estrategias necesarias y que busquen satisfacer las necesidades de los clientes en este caso de la empresa de catering F&M SERVICIOS.

- Se recomienda la ejecución del plan de negocios en su totalidad bajo el cumplimiento de las diversas tácticas para fortalecer las áreas de la empresa, considerando que el gasto que se va a realizar es de apenas 2,595.00 dólares y que los beneficios superan las expectativas esperadas, esto gracias al resultado de los indicadores financieros como el VAN que es superior a cero, la TIR con un rendimiento del 387% y el periodo de retorno de la inversión que será en 97 días.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2012). *Toma de decisiones gerenciales métodos cuantitativos*. Bucaramanga: ECOE.
- Arguedas, R.. & Oliver, M. (2011). *Fundamentos de inversión*. Madrid: UNED.
- Arredondo, M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Caldas, M. & Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*.Madrid: Editex.
- Campoy, D. (2013). *Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa*.Madrid: Ideas propias.
- Carrión J. (2014). *Estrategia, de la visión a la acción*. 2ª.ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Cruz, A. (2012). *Gestión tecnológica hospitalaria: un enfoque sistémico*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Delgado, J. (2015). *Planificando estratégicamente*. California:Windmills International Editions.
- Escudero, M. (2014). *El mercado (Marketing en la actividad comercial)*.Madrid: Editex.
- Lozano, X. & Puig, X. (2012). *Matemática financiera y estadística básica*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*.México DF: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, D.& Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*.Madrid: Diaz de Santos.
- Mendoza, C.& Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Porter, M. (2012). *La cadena de valor*. México DF:Pearson Educación.
- Prieto, J. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Puchol L. (2012). *Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Rodriguez, I. (2013). *Principios y estrategias de marketing*. 2ª.ed. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, M. (2016). *Evaluación de proyectos para ingenieros*. 2ª.ed. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Román, J. (2017). *Estados financieros básicos 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. México DF: ISEF.
- Sapag, N. (2014). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. 2ª.ed. Mexico DF: Pearson Educación.
- Thomsen, M. (2015). *El Plan de negocios dinámico*. 2ª. ed. Escandinavia: homsen Business.
- Viniegra, S. (2014). *Entendiendo el plan de negocio*. 2ª.ed. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Zorita E. & Huarte S. (2013). *EL plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arana, L. (05 de Diciembre de 2013). *Tipos de estrategias de mercadeo*. Recuperado el 02 de diciembre de 2015, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estrategias-de-mercadeo/>
- Barbosa, Y. (16 de Abril de 2007). *Cómo realizar un análisis de mercado para su producto*. Recuperado el 08 de enero de 2010, de <https://desarrolloweb.com/articulos/analisis-mercado-producto.html>
- Briceño, J. (13 de Agosto de 2014). *Tipos de flujogramas*. Recuperado el 12 de abril del 2017, de <http://comohacerunflujograma.blogspot.com/2014/08/tipos-de-flujogramas.html>
- Carrion, J. (24 de Abril de 2014). *Análisis de entorno empresarial*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de <https://prezi.com/n4ohcmjksdkb/analisis-de-entorno-empresarial/>

- Espinosa, A. (07 de Diciembre de 2007). *Organización humana*. Recuperado el 24 de mayo de 2009, de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/organizacion-humana/55200>.
- Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Como definir misión, visión y valores en la empresa*. Recuperado el 01 de enero e 2014, de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>.
- Garrido, G. (26 de Octubre de 2015). *Estados financieros*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <http://estadosfinancieroglenaga.blogspot.com/2015/10/>.
- Rodriguez, M. (30 de Octubre de 2015). *Estudio técnico de proyectos de inversión*. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <https://prezi.com/nojvlcredgzn/estudio-tecnico-de-proyectos-de-inversion/>.
- Thompson, I. (12 de Agosto de 2017). *Tipos de organigramas*. Recuperado el 15 de septiembre de 2017 de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>.
- Vásquez, D. (8 de Marzo de 2011). *Estrategias básicas del marketing*. Recuperado el 24 de junio de 2012, de <http://www.mktdiegovazquez.com/2011/09/estrategias-basicas-de-marketing.html>.

ANEXOS

Anexo N° 01. Cuestionario a Clientes potenciales

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CUESTIONARIO**

BOLETA N° 1

Objetivo: Obtener información de la ciudadanía riobambeña con respecto a los gustos, preferencias y nivel de posicionamiento de las empresas que se dedican a prestar el servicio personalizado de venta de comida y bebidas preparadas.

¿Marque con una x su Género?

Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

¿En qué rango de edad está usted?

18-28	<input type="checkbox"/>	29-39	<input type="checkbox"/>	40-50	<input type="checkbox"/>	51-61	<input type="checkbox"/>	62 y más	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	----------	--------------------------

¿A qué parroquia pertenece y cuál es su ocupación en el siguiente listado?

Parroquias	Selección	Ocupación	Selección
Lizarzaburu	<input type="checkbox"/>	Empleado Público	<input type="checkbox"/>
Maldonado	<input type="checkbox"/>	Empleado Privado	<input type="checkbox"/>
Veloz	<input type="checkbox"/>	Comerciantes	<input type="checkbox"/>
Velasco	<input type="checkbox"/>	Ama de casa	<input type="checkbox"/>
Yaruquíes	<input type="checkbox"/>	Estudiantes	<input type="checkbox"/>

1.- Al asistir a un evento social, ¿Qué es lo primero que le llama la atención?

Aseo e Higiene	<input type="checkbox"/>	Las mesas y las sillas	<input type="checkbox"/>	La decoración del sitio	<input type="checkbox"/>
El Personal Atención	<input type="checkbox"/>	El color de paredes	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Acostumbra contratar el servicio personalizado de comida y bebidas para algún evento?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué?

3.- Señale la razón o razones por las que contrataría el servicio de comida y bebidas:

Comodidad	<input type="checkbox"/>	Ahorro	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Menú	<input type="checkbox"/>	Privacidad	<input type="checkbox"/>	Realce del evento	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cuál de las siguientes empresas de catering son las que conoce usted? Enumere en orden de preferencia.

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

5.- ¿Para la realización de un evento, usted preferiría contratar el servicio de un restaurante o una empresa de servicio personalizado de comida y bebidas?

Restaurante		Servicio Personalizado	
-------------	--	------------------------	--

6.- ¿Cuál es el valor que está a su alcance para contratar un plato individual de comida para un evento? Considerar que el menú varía según el precio.

12 USD		15 USD		18 USD		20 USD	
--------	--	--------	--	--------	--	--------	--

7.- ¿Cómo considera que es la atención al cliente en los eventos sociales que usted ha estado presente?

Excelente		Buena		Mala		Pésima	
-----------	--	-------	--	------	--	--------	--

8.- ¿Ha sido de su total agrado el menú servido en los eventos sociales que usted asistido? Marque su respuesta, considerando al 5 el de mayor ponderación.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

9.- En eventos sociales, ¿Que le gustaría que implemente las empresas que se dedican a prestar el servicio de comida y bebida (Catering)?

Servicio de seguridad		Servicio de Decoración		Hora Loca		Servicio de Sonido		Otros ¿Cuál?	
-----------------------	--	------------------------	--	-----------	--	--------------------	--	--------------	--

10.- ¿A través de qué medios de publicidad le gustaría estar informado sobre las empresas que prestan el servicio de comida y bebida para eventos?

Redes sociales		Trípticos		Televisión local		¿Cuál?	
Hojas volantes		Afiches		Radio Local		¿Cuál?	
Periódico local		¿Cuál?				Otros ¿Cuál?	

11.- ¿Conoce usted, o ha escuchado de la empresa de catering F&M SERVICIOS que está ubicada en la calle Morona y Juan Bernardo de León?

SI		NO	
----	--	----	--

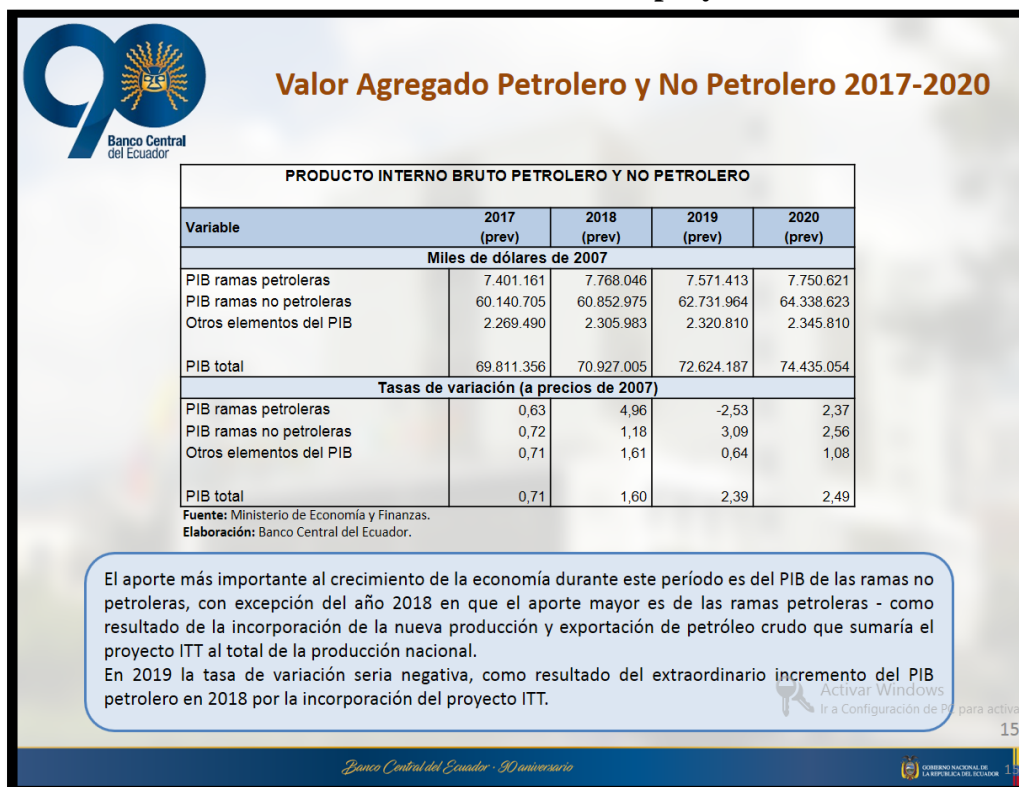
Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor responda la siguiente pregunta.

12.- ¿Califique el servicio brindado por la empresa F&M SERVICIOS?

Excelente		Buena		Mala		Pésima	
-----------	--	-------	--	------	--	--------	--

Gracias Por Su Colaboración

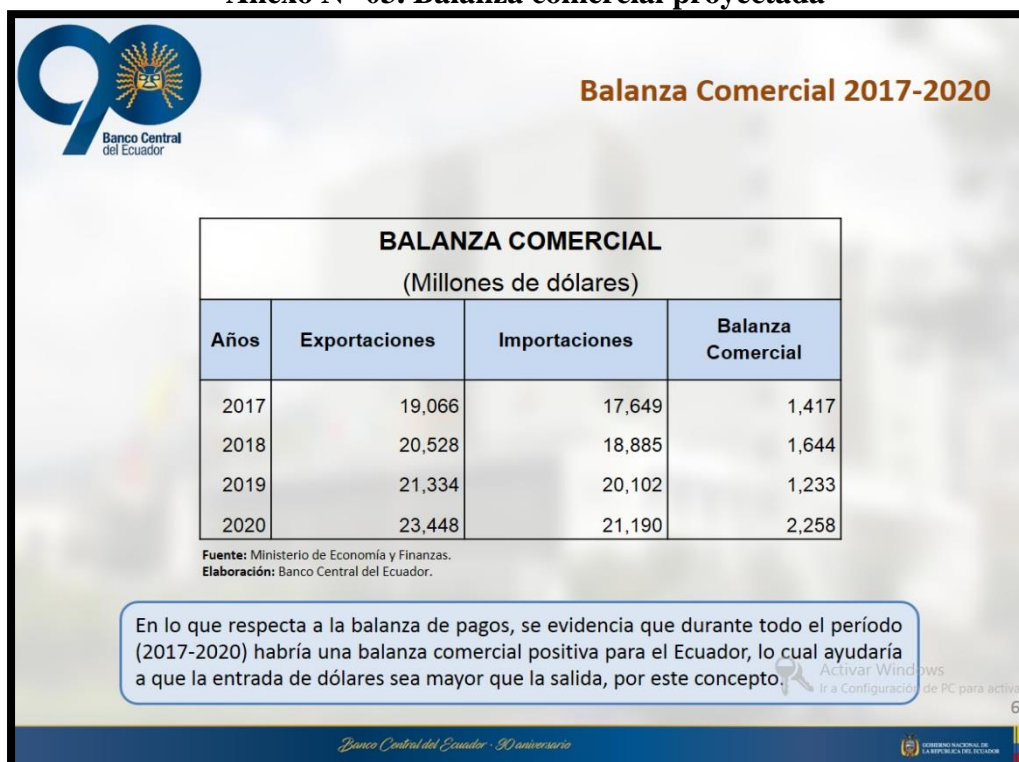
Anexo N° 02. Valores del PIB proyectado



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Anexo N° 03. Balanza comercial proyectada



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Anexo N° 04. Porcentajes de la Inflación

FECHA	VALOR
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Anexo N° 05. Tasa de interés activa

Tasas de Interés			
febrero - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.76	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.71	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.25	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.94	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.41	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.62	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.14	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.81	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.43	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.48	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Anexo N° 06. Tasa de interés pasiva

<p>Nota: Para los demás segmentos de crédito regirán las tasas activas efectivas referenciales y máximas establecidas para el sector financiero privado, público y, popular y solidario.</p>			
<p><i>*Resolución 437-2018-F de 26 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</i></p>			
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.06	Depósitos de Ahorro	1.08
Depósitos monetarios	0.54	Depósitos de Tarjetahabientes	1.13
Operaciones de Reporto	0.10		
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.44	Plazo 121-180	5.09
Plazo 61-90	4.12	Plazo 181-360	5.85
Plazo 91-120	4.78	Plazo 361 y más	7.27
5. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u> (según regulación No. 133-2015-M)			
6. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
7. OTRAS TASAS REFERENCIALES			

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Anexo N° 07. Tasas de interés activa

Seleccione otro indicador ▼																																																			
<p>Datos Comparables</p> <p>Selección dato a comparar ▼</p> <p>Fecha Inicial 1990 ▼ Enero ▼ 1 ▼</p> <p>Fecha Inicial 1990 ▼ Enero ▼ 1 ▼</p> <p style="text-align: center;"><input type="button" value="Comparar"/></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FECHA</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Diciembre-31-2017</td><td>5.82 %</td></tr> <tr><td>Septiembre-30-2017</td><td>5.36 %</td></tr> <tr><td>Junio-30-2017</td><td>5.78 %</td></tr> <tr><td>Marzo-31-2017</td><td>5.64 %</td></tr> <tr><td>Diciembre-31-2016</td><td>6.52 %</td></tr> <tr><td>Septiembre-30-2016</td><td>6.68 %</td></tr> <tr><td>Junio-30-2016</td><td>6.68 %</td></tr> <tr><td>Marzo-31-2016</td><td>7.35 %</td></tr> <tr><td>Diciembre-30-2015</td><td>5.65 %</td></tr> <tr><td>Septiembre-30-2015</td><td>5.48 %</td></tr> <tr><td>Junio-30-2015</td><td>5.58 %</td></tr> <tr><td>Marzo-31-2015</td><td>4.84 %</td></tr> <tr><td>Diciembre-31-2014</td><td>4.54 %</td></tr> <tr><td>Septiembre-30-2014</td><td>4.65 %</td></tr> <tr><td>Junio-30-2014</td><td>5.71 %</td></tr> <tr><td>Marzo-31-2014</td><td>5.60 %</td></tr> <tr><td>Diciembre-31-2013</td><td>4.86 %</td></tr> <tr><td>Septiembre-30-2013</td><td>4.55 %</td></tr> <tr><td>Junio-30-2013</td><td>4.89 %</td></tr> <tr><td>Marzo-31-2013</td><td>4.64 %</td></tr> <tr><td>Diciembre-31-2012</td><td>5.00 %</td></tr> <tr><td>Septiembre-30-2012</td><td>4.60 %</td></tr> <tr><td>Junio-30-2012</td><td>5.19 %</td></tr> <tr><td>Marzo-31-2012</td><td>4.88 %</td></tr> </tbody> </table>	FECHA	VALOR	Diciembre-31-2017	5.82 %	Septiembre-30-2017	5.36 %	Junio-30-2017	5.78 %	Marzo-31-2017	5.64 %	Diciembre-31-2016	6.52 %	Septiembre-30-2016	6.68 %	Junio-30-2016	6.68 %	Marzo-31-2016	7.35 %	Diciembre-30-2015	5.65 %	Septiembre-30-2015	5.48 %	Junio-30-2015	5.58 %	Marzo-31-2015	4.84 %	Diciembre-31-2014	4.54 %	Septiembre-30-2014	4.65 %	Junio-30-2014	5.71 %	Marzo-31-2014	5.60 %	Diciembre-31-2013	4.86 %	Septiembre-30-2013	4.55 %	Junio-30-2013	4.89 %	Marzo-31-2013	4.64 %	Diciembre-31-2012	5.00 %	Septiembre-30-2012	4.60 %	Junio-30-2012	5.19 %	Marzo-31-2012	4.88 %
FECHA	VALOR																																																		
Diciembre-31-2017	5.82 %																																																		
Septiembre-30-2017	5.36 %																																																		
Junio-30-2017	5.78 %																																																		
Marzo-31-2017	5.64 %																																																		
Diciembre-31-2016	6.52 %																																																		
Septiembre-30-2016	6.68 %																																																		
Junio-30-2016	6.68 %																																																		
Marzo-31-2016	7.35 %																																																		
Diciembre-30-2015	5.65 %																																																		
Septiembre-30-2015	5.48 %																																																		
Junio-30-2015	5.58 %																																																		
Marzo-31-2015	4.84 %																																																		
Diciembre-31-2014	4.54 %																																																		
Septiembre-30-2014	4.65 %																																																		
Junio-30-2014	5.71 %																																																		
Marzo-31-2014	5.60 %																																																		
Diciembre-31-2013	4.86 %																																																		
Septiembre-30-2013	4.55 %																																																		
Junio-30-2013	4.89 %																																																		
Marzo-31-2013	4.64 %																																																		
Diciembre-31-2012	5.00 %																																																		
Septiembre-30-2012	4.60 %																																																		
Junio-30-2012	5.19 %																																																		
Marzo-31-2012	4.88 %																																																		

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pamela Yolanda Carrillo Villagrán.

Anexo N° 08. Guía de entrevista para el gerente propietario

**GUÍA DE ENTREVISTA
GERENTE PROPIETARIO**

Objetivo: Recopilar información del personal de F&M SERVICIOS a través de una entrevista para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Fecha y hora: _____

1.- ¿Aplica estrategias para promocionar sus servicios?

2.- ¿Conoce cuál es su segmentado de mercado?

3.- ¿Existe descuentos o facilidades de pago por parte de los proveedores?

4.- ¿Le brindan capacitación al personal de la empresa?

5.- ¿Cuentan con un sistema de control de inventarios?

6.- ¿La misión, visión y valores corporativos son transmitidos al personal?

7.- ¿Existen manuales de descripción y función de puestos?

8.- ¿Se aplica algún proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?

9.- ¿La empresa tiene políticas de funcionamiento interno?

10.- ¿El personal de la empresa recibe todos los beneficios de ley?

11.- ¿Se presupuesta un valor anual para Marketing?

12.- ¿Mantiene deudas con entidades financieras?

13.- ¿Considera que el capital de trabajo que tiene es suficiente para sus fines?

14.- ¿Al tomar decisiones de la empresa se basa en los estados financieros?

Anexo N° 09. Guía de entrevista área de cajas

**GUÍA DE ENTREVISTA
ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS**

Objetivo: Recopilar información del personal de F&M SERVICIOS a través de una entrevista para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Fecha y hora: _____

1.- ¿Cuentan con un sistema contable?

2.- ¿Posee las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo?

3.- ¿Conoce cuáles son sus funciones?

4.- ¿Cómo considera el ambiente laboral?

5.- Brinde su opinión o sugerencia para el mejoramiento de la empresa.

Anexo N° 10. Guía de entrevista área de ventas

**GUÍA DE ENTREVISTA
ÁREA OPERATIVA**

Objetivo: Recopilar información del personal de F&M SERVICIOS a través de una entrevista para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Fecha y hora: _____

1.- ¿Realizan algún control de inventarios de los bienes y productos?

2.- ¿Los productos y los accesorios del local están ubicados estratégicamente?

3.- ¿Posee las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo?

4.- ¿Cómo considera el ambiente laboral?

5.- Brinde su opinión o sugerencia para el mejoramiento de la empresa.

Anexo N° 11. Guía de entrevista área de contabilidad

**GUÍA DE ENTREVISTA
ÁREA DE CONTABILIDAD**

Objetivo: Recopilar información del personal de F&M SERVICIOS a través de una entrevista para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Fecha y hora: _____

1.- ¿A través de que software lleva la contabilidad del negocio?

2.- ¿Entrega mensualmente los estados financieros al gerente propietario?

3.- ¿Cree usted que la empresa está en la capacidad de obtener financiamiento al corto plazo?

4.- ¿Se realiza proyecciones de los ingresos y egresos de forma anual?

5.- Brinde su opinión o sugerencia para el mejoramiento de la empresa.
