

Capítulo 1

Naturaleza del Proyecto

Idea seleccionada

Se desea implantar una empresa de catering service orientada a la clase media (personas con un ingreso superior a los ¢200,000 pero inferior a los ¢500,000), su objetivo principal será proporcionar este tipo de servicio a un costo más bajo que el ofrecido actualmente en el mercado para actividades pequeñas (menos de 100 personas), el servicio ofrecido debe permitir a la población que posee menos recursos organizar actividades como matrimonios, bautizos, cumpleaños, entre otros, adicionalmente se desea ofrecer servicio de decoración y a largo plazo contar con un local que permita realizar las actividades en instalaciones propias si así lo decide el cliente

Justificación de la empresa

La situación económica del país obliga a las personas a organizar sus actividades personales con sus propios medios, esto incluye preparar los alimentos que se servirán en la actividad, lo cual obliga a familiares y amigos a trabajar en fechas importantes en lugar de ser parte de la celebración, esto provoca que algunas personas omitan realizar actividades para no ser una molestia para sus seres queridos, bajo esta premisa nace la idea de ofrecer una posibilidad a estas familias de realizar sus actividades y lo que es más importante aún ser parte activa de ellas para que se conviertan en un recuerdo familiar agradable, la única forma de cumplir con este objetivo es definitivamente ofrecer un mejor precio que el que actualmente existe en el mercado ya que existen muchas compañías dedicadas a ofrecer servicios de catering service pero cada vez son más las personas que omiten celebrar fechas importantes por no poder pagar sus servicios.

Nombre de la empresa

El nombre que se utilizará es “Catering service Para mi Familia”, se considera que es un nombre descriptivo no utilizado por las empresas que existen actualmente en el mercado además de ser sencillo y transmitir la idea que nuestro objetivo principal son las actividades familiares.

Descripción de la empresa

El servicio de catering service se clasifica como una empresa manufacturera en el área de alimentos, el proceso de la compañía implica la preparación de comidas listas para consumir que el cliente puede elegir del menú que ofrecerá la empresa respetando siempre los criterios y gustos particulares, sin embargo, parte del giro de la empresa puede ser clasificado como servicios, ya que como complemento y requerimiento básico de este tipo de negocio se ofrece personal que realizará todos los preparativos para la actividad relacionados con: decoración del lugar, atención de los invitados, repartición de los alimentos y limpieza del lugar.

Ubicación y tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa la ubica como una microempresa ya que es de tipo “familiar”, se contará con 5 empleados permanentes y dependiendo de la actividad se contará con personal eventual, la ubicación será en el cantón de Barva que pertenece a la provincia de Heredia, ciudad donde inicialmente se concentrarán las actividades de la compañía.

Misión de la empresa

Ofrecer a las familias de clase media la oportunidad de disfrutar de sus actividades personales con la mayor comodidad, esto mediante la elaboración

de comidas preparadas bajo las más altas normas de higiene que garanticen su sabor y calidad entregadas al cliente con la mejor atención buscando siempre que cada actividad signifique un recuerdo agradable para nuestro consumidor.

Objetivos de la empresa (Corto, mediano y largo plazo)

Corto Plazo

- Ofrecer nuestros productos y servicios en la provincia de Heredia (excepto el cantón de Sarapiquí) así como los cantones de Tibás y Alajuela centro, que se constituye nuestro primer mercado meta.
- Garantizar a nuestros clientes un producto de calidad y de buen sabor servido con la mejor atención.

Mediano Plazo

- Ampliar el área de cobertura de nuestros servicios a la meseta central (Alajuela, Cartago, San José y Heredia).
- Adicionar a nuestra clientela actividades empresariales o bien de mayor tamaño.

Largo Plazo

- Construir un centro de actividades propio que permita a la compañía ampliar los servicios que ofrecerá a sus clientes.
- Ofrecer nuestros servicios en todo el país mediante la apertura de instalaciones propias en lugares estratégicos que nos permitan abarcar todo el territorio nacional.
- Diversificar nuestro servicio con la instalación de un restaurante que permita a los potenciales clientes conocer la calidad de nuestros productos.
- Ser conocidos en todo el país como una de las mejores empresas de “Catering Service”.

Ventajas y distingos competitivos

Ventajas

- Se ofrecerá un producto de mejor precio que el promedio del mercado.
- Los productos son de consumo diario y de alto valor nutricional.
- Servicio personalizado al ser actividades pequeñas.

Distingos

- Servicio dirigido a actividades personales o bien familiares.

Productos y/o servicios de la empresa

Como se mencionaba anteriormente la empresa ofrecerá como producto principal la preparación de comidas listas para consumir para lo cual se contará con 5 menús según el siguiente detalle:

Opción 1

Arroz blanco o puré de papa

Ensalada verde

Carne mechada con vainica y zanahoria

Refresco gaseoso o natural

Postre

Opción 2

Arroz con vegetales o puré de papa

Ensalada mixta

Pollo a la plancha

Refresco gaseoso o natural

Postre

Opción 3

Arroz blanco o puré de papa

Escabeche de vegetales

Lomo en salsa de hongos

Refresco gaseoso o natural

Postre

Opción 4

Arroz con almendras o puré de papa

Mini vegetales salteados

Cordon blue de pollo o res relleno de jamón y queso

Refresco gaseoso o natural

Postre

Opción 5

Arroz con maíz o puré de papa

Ensalada de palmito

Pechuga de pollo en salsa de vino blanco

Mano de piedra en salsa de tomate

Refresco gaseoso o natural

Postre

Los postres a elegir son; tres leches, flan de caramelo, pie de limón, mouse de fresa o cheese cake.

También se ofrecerán productos como parrilladas o emparedados para actividades más pequeñas o bien cuya duración sea más corta como por ejemplo cumpleaños.

Finalmente acompañado de nuestros productos se ofrecerán los siguientes servicios:

- **Decoración:** Incluye la preparación del lugar y una decoración de acuerdo a la actividad la cual podrá ser elegida por el cliente ya sea escogiendo un tema o un personaje de su agrado o bien una decoración “tradicional”.
- **Meseros:** como servicio básico nuestros productos serán servidos por personal propio el cual se encargará también de la recepción y ubicación de las personas invitadas a la actividad, sin embargo, dependiendo del tamaño de la actividad o bien los servicios requeridos en un determinado período se contratará personal eventual.

Capítulo 2

Plan de Marketing

Objetivos de la mercadotecnia

Corto Plazo: Competir en el mercado del servicio de catering service principalmente en la zona de Heredia y los cantones de Tibás y Alajuela Centro de tal forma que cada semana se cuente con 4 actividades a realizar.

Mediano Plazo: Brindar los servicios de la empresa en las cuatro provincias de la zona metropolitana (Alajuela, Cartago, Heredia y San José), buscando ubicarse como un proveedor reconocido en el campo por la excelencia de sus productos y servicio.

Largo Plazo: Lograr un crecimiento en las ventas del 20% anual en forma sostenida hasta lograr la primera posición en la industria.

Tamaño del mercado

En el corto plazo la empresa intentará establecerse en la provincia de Heredia principalmente, esta provincia cuenta con la siguiente población según los datos mostrados en el último censo realizado por el INEC:

La población total es de 354,732 personas, de las cuales se toman las personas que tienen una edad superior a los 20 años por lo cual contamos entonces con 212,538 de las cuales 108,808 son mujeres y por lo tanto 103,730 son hombres, esta misma población se divide en 149,234 personas ubicadas en el área urbana y 63,304 en el área rural, del total de esta población se excluyen las personas que habitan en el cantón de Sarapiquí ya que por la lejanía esta zona geográfica no se considera en el inicio del proyecto.

La población del segundo mercado meta (Alajuela, Cartago y San José) puede resumirse de la siguiente forma:

Cartago: cuenta con 432,395 habitantes, 249,112 tienen una edad que supera los 20 años, es este grupo 122,636 son hombres y 126,476 mujeres, estas personas habitan en zona urbana (67%) y rural (33%).

Alajuela: Del total de la población (716,286), 408,197 corresponden a personas que se ubican entre los 20 y 75 años o más de edad y donde curiosamente existe un 50% de hombres y por lo tanto igual cantidad de mujeres. De estos habitantes 157,349 tienen su residencia en la zona urbana mientras que las restantes 250,848 personas tienen su hogares en la zona rural.

San José: Esta provincia cuenta con 1,354,750 habitantes de los cuales 810,251 son mayores de 20 años, los hombre totalizan 384,269 personas por lo cual las mujeres son 425,982 habitantes, en su mayoría estos ciudadanos habitan en la zona rural donde podemos ubicar 667,333 personas.

En el corto plazo de estas tres regiones se dará servicio a los cantones de Tibás y Alajuela centro ya que por su cercanía con la provincia de Heredia dan facilidades a la compañía para que sean incluidos en la etapa inicial del negocio, ambos cantones tienen una población de 181,015 personas mayores de 20 años.

Consumo Aparente

El total de la población del mercado meta asciende a 370,201 personas, según el estudio de mercado en situaciones de precio favorables los clientes podrían utilizar los servicios de un catering service para realizar sus actividades de la siguiente forma:

Un 39% lo utilizaría 1 o 2 veces al año.

Un 31% afirmó que solicitaría los servicios 3 o 4 veces al año.

Un 18% consideró que podría utilizar el servicio 5 o 6 veces en un año.

Finalmente un 12 % manifestó que utilizaría el servicio más de 7 veces al año.

Demanda Potencial

Con base en los números reflejados en el consumo aparente se tiene el siguiente detalle:

Posible uso del servicio	% uso	Población	Actividades promedio	Cantidad de actividades
1 - 2	39%	142,682	1.5	214,022
3 - 4	31%	114,724	3.5	401,533
5 - 6	18%	66,520	5.5	365,863
7 - 8	9%	34,706	7.5	260,298
9 - 10	2%	8,677	9.5	82,428
+ de 10	1%	2,892	10	28,922
	100%	370,201		1,353,065

Como se muestra en el detalle anterior cuando se preguntó a los potenciales clientes que si utilizarían el servicio en caso de que el precio se adaptara a sus necesidades se determinó que existiría una alta demanda de estos servicios alcanzando un total de 1,353,065 servicios, sin embargo, el estudio de mercado indicó que solo el 16% de las personas suelen realizar actividades familiares por lo cual el dato más aproximado de actividades serían 216,490 servicios, por

ser una empresa familiar y contar con recursos limitados la compañía aspira en el corto plazo a obtener en promedio para los dos primeros años 20 y 30 actividades por mes respectivamente y del tercer al quinto año incrementar a 60 actividades mensuales, ambas cifras no alcanzan el 1% del total de la demanda potencial por lo cual se considera que existe un mercado amplio para el crecimiento de la compañía a través de los años.

Participación de la competencia en el mercado

En la revisión del mercado se identificaron 42 compañías que se dedican a esta actividad las cuales se listan a continuación:

AC Banquetes a Domicilio Teléfono 285-2418 Guadalupe	Aimara Catering Service Teléfono 228-0621 Escazú	Alisera Catering Service Teléfono 241-2841 Moravia
Ambrosia Catering Service Teléfono 440-3440 Alajuela E-Mail: ambrosil@racsa.co.cr	Asesoría en Eventos Especiales Premier Teléfono 386-2859 Rohrmoser	Banquetes y Fiestas S.A Teléfono 255-3282 San José
Café Restaurante Catering Service Tharia Teléfono 256-3640 San José	Catering la Cuchara del Sabor Teléfono 257-5855 San José	Catering Service Bilbao Teléfono: 225-8661 Zapote E-mail: bilbaonet@hotmail.com Página web: www.bilbao.co.cr

<p>Catering Service Carlos Alberto Zúñiga Teléfono: 226-2311 San Francisco de Dos Ríos E-mail: solvalverdesa@racsa.co.cr</p>	<p>Catering Service Charlie Teléfono: 231-4179 Sabana</p>	<p>Catering Service Don Fernando Teléfono: 227-0245 San José</p>
<p>Catering Service Don Marco Teléfono: 236-1785 Moravia E-mail: alquilerdonmarco@racsa.co.cr</p>	<p>Catering Service Don Miguel Teléfono: 293-2070 San Antonio de Belén</p>	<p>Catering Service Exquisitez Teléfono: 286-3337 San Sebastián</p>
<p>Catering Service Francisco Nuñez Teléfono: 230-2460 Barrio Corazón de Jesús</p>	<p>Catering Service Gerardo Hernández Teléfono: 223-3102 La Uruca</p>	<p>Catering Service Jordi Teléfono: 355-4856 Desamparados</p>
<p>Catering Service La Flor del Café Teléfono: 253-7482 Guadalupe</p>	<p>Catering Service La Meleé Teléfono: 258-3838 San José</p>	<p>Catering Service Las Delicias de Mi Cocina Teléfono: 232-3866 Rohrmoser</p>
<p>Catering Service Lone Star Teléfono: 229-7597 San Francisco de Coronado</p>	<p>Catering Service M. Y. E Teléfono: 296-6818 Sabana</p>	<p>Catering Service Mansión Real Teléfono: 228-4316 Escazú E-mail: agguzman17@hotmail.com</p>
<p>Catering Service Maray Teléfono: 240-3778 Tibás E-mail: minorca@latinmail.com</p>	<p>Catering Service Marcela Teléfono: 395-3922 Moravia</p>	<p>Catering Service Miury Teléfono: 255-0613 San José</p>
<p>Catering Service Quequelandia Teléfono: 237-7749 Heredia</p>	<p>Catering Service Rincón Italiano Teléfono: 228-9735</p>	<p>Catering Service Río Teléfono: 443-5856 Alajuela</p>

	Escazú	
Catering Service Roxanne Teléfono: 273-2112 San José	Catering Service Señor Elegante Teléfono: 290-4690 Hatillo	Catering Service Soluciones Teléfono: 286-3491 San Francisco de Dos Ríos
Catering Service y Eventos Kleaver's Teléfono: 460-4158 Ciudad Quesada	Catering Service y Repostería Delicias Thompson Teléfono: 227-8175 Barrio Naciones Unidas	Catering Service Yeri Teléfono: 230-1380 Aserri E-mail: info@yericr.com Página web: www.yericr.com
Catering y Alquileres Complementos Teléfono: 443-2220 Alajuela	Ciudad de Oro Catering Service Teléfono: 257-8611 Paseo Colón	Delicias de Mi Cuchara Catering Service Teléfono: 270-2284 Desamparados
Empresa Mavi Costa Rica, S.A Teléfono: 232-4745 Sabana Sur	Paladares Catering Service Teléfono: 227-5911 Desamparados	Savarin Catering Service Teléfono: 273-5500 Sabanilla
Catering Service Almendras Teléfono: 227-5324 San José E-mail: almedras@racsa.co.cr		

Llama la atención que solo dos de estas empresas están ubicadas en la provincia de Heredia, del estudio de mercado de estas empresas se determinaron los siguientes datos:

- El 83% de las empresas brindan sus servicios en todo el país, las restantes compañías centralizan sus operaciones en el valle central.
- El costo promedio de venta de un servicio por persona en el mercado es de ¢ 2,555, aunque es importante indicar que existen precios muy variados que se sitúan en el rango de ¢2,000 a ¢3,800.
- La mayoría de las empresas no se especializan en algún tipo de comida, sin embargo, algunas mencionaron que tienen preferencia por la comida típica, mariscos y parrilladas principalmente.
- Existe una alta competencia en el mercado que obliga a las compañías de catering service a complementar sus servicios con otros relacionados tales como
 - Alquiler de mesas y sillas
 - Servicio de discomóvil
 - Animación
 - Alquiler de manteles o utensilios.
- Los principales competidores por precio que se identificaron son: Guiss Catering Service, M&E Servicios de Alimentación, S.A., Catering Service Yordy, Ambrosia, Catering Service Don Miguel, este último se considera el principal competidor ya que ofrece precios bajos y alrededor de 20 opciones diferentes además de estar ubicado en la provincia de Heredia.

Estudio de Mercado

Definición del producto:

Satisfacción de una necesidad: se ofrecen alimentos preparados, con alto valor nutricional, listos para consumir.

Satisfacción de un deseo: satisface el deseo de alimentarse para disfrutar de actividades familiares y empresariales.

Solución de un problema: Evita que personas relacionadas con la actividad no disfruten de la misma al no tener que preparar y servir los alimentos.

Cálculo de la muestra

Variables:

Grado de confianza 95%

Variabilidad de la población 0.5%

Margen de error 5%

Población mayor de 20 años de la provincia de Heredia (excluye al cantón de Sarapiquí) 189,186

Población del cantón de Tibás mayor de 20 años 46,555.

Población cantón central de Alajuela (Mayor de 20 años) 134,460.

El resultado de estas variables determinó que se debían encuestar 384 personas las cuales fueron distribuidas por cantón de la siguiente forma:

Cantón	Población Total	Porcentaje Distribución	Cantidad a encuestar
Tibás	46,555	13%	48
Alajuela	134,460	36%	140
Heredia	63,740	17%	66
Barva	19,157	5%	20
Santo Domingo	22,314	6%	23
Santa Bárbara	17,044	5%	18
San Rafael	22,607	6%	23
San Isidro	9,632	3%	10
Belén	12,336	3%	13
Flores	9,409	3%	10
San Pablo	12,947	3%	13
Población Total	370,201	100%	384

Encuesta aplicada

La presente encuesta tiene como objetivo analizar el mercado meta de la provincia de Heredia (excepto el cantón de Sarapiquí), el cantón de Tibás y el cantón central de Alajuela para la implementación de una compañía de catering service, agradecemos nos ayude a contestar las siguientes preguntas:

1-) Cantón en el que reside _____

2-) Ha utilizado usted en alguna ocasión un servicio de catering service

Si____ No____

3-) Producto de la situación económica que vive el país muchas familias deben recortar sus gastos, considera usted que hoy en día cuenta con los medios necesarios para realizar actividades familiares para celebrar cumpleaños, bautizos, matrimonios, así como otras actividades. (Si la respuesta es no se debe pasar a la pregunta 7)

Si____ No ____

4-) Como realiza usted los preparativos para estas actividades

A-) Realiza todos los preparativos con medios propios, es decir que prepara alimentos, decoración y otras actividades mediante el trabajo de los miembros de la familia y amigos _____

B-) Contrata a un tercero para que realice la actividad y usted por lo tanto le cancela sus servicios profesionales _____

C-) Prefiere evitar actividades como fiestas y por lo tanto prefiere paseos o visitar algún restaurante _____

D-)Otros____Indique

5-) Cuantas personas suele invitar a estas actividades

Hasta 20 personas _____	De 61 a 80 personas _____
De 21 a 40 personas _____	De 81 a 100 personas _____
De 41 a 60 personas _____	Más de 100 personas _____

6-) Contrataría un servicio de catering service para sus actividades familiares si el costo de este servicio fuera igual o menor que si usted realizara todos los preparativos

Si ___ No ___

7-) En que orden de importancia clasificaría usted las siguientes variables si tuviera la necesidad de contratar un servicio de catering service (1 es primera prioridad, 2 segunda y así sucesivamente)

Sabor de los alimentos ___

Precio ___

Presentación de los alimentos ___

Presentación del personal que sirve los alimentos ___

Otro___ Indique _____

8-) De la lista de alimentos y bebidas que se indica a continuación seleccione 5 productos que usted considera que debería tener un servicio de catering service para cumplir con sus expectativas

Arroz ___

Carne ___

Licor ___

Frijoles ___

Pescado ___

Bebidas Gaseosas ___

Vegetales ___

Pollo ___

Bebidas Naturales ___

Ensaladas ___

Postre ___

Otro___Indique

9-) En caso de que el precio y servicio se adapten a sus necesidades, cuantas actividades familiares cree usted que podría necesitar de una empresa de catering service en un año

1-2 ___

7-8 ___

3-4 ___

9-10 ___

5-6 ___

+ de 10 ___

10-) Considera usted que un servicio de catering service debe obligatoriamente contar con sus propios meseros o por el contrario es una buena opción solo contratar el servicio de preparación de los alimentos y que la familia o amigos se encarguen de atender a los invitados.

Sí deben contar con meseros ___

Los meseros no son indispensables ___

11-) Le parece una buena opción que como parte del servicio de catering service la empresa contratada le ofrezca decorar el lugar donde se realizará la actividad.

Sí ___ No ___

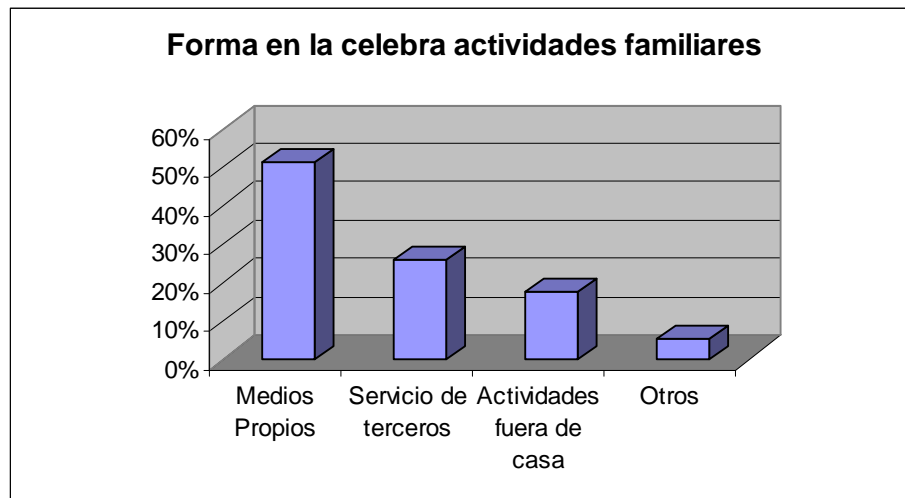
12-) Que otros servicios además de preparación de alimentos y atención de personas invitadas debería ofrecer una empresa se servicio de catering.

Resultados de la encuesta

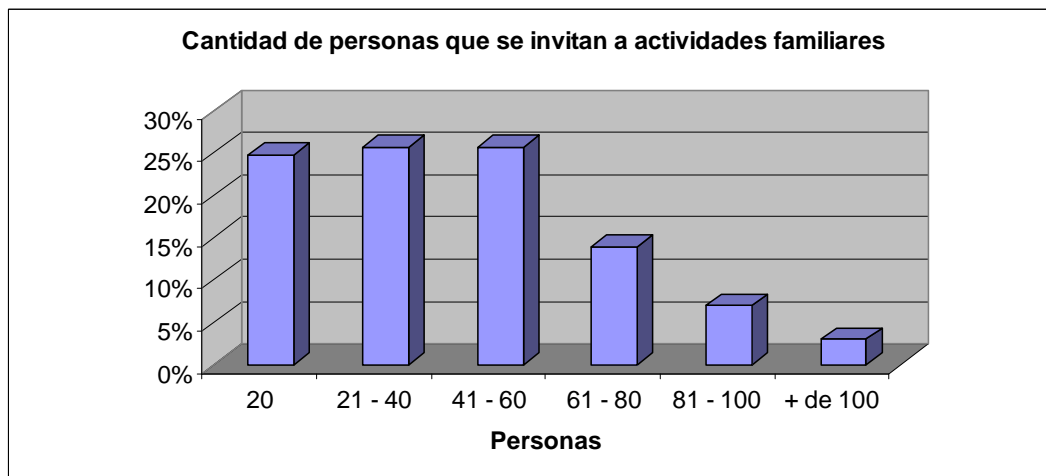
Uno de los puntos clave de la encuesta era determinar cuanto afectaba la variable precio en la toma de decisiones de parte de los consumidores para contratar o no un servicio de catering service, de las 384 personas encuestadas 253 afirmaron que el precio era lo más importante para elegir cual servicio adquirir, de igual forma 97 personas colocaron esta variable en segunda posición, la segunda característica en importancia es el sabor de la comida ya que 102 personas indicaron que es lo más importante y 210 personas lo colocaron en segundo lugar, otras variables como presentación de los alimentos o de las personas que los sirven no son considerados por los consumidores como relevantes.

Un dato importante es que a pesar de existir en el mercado una gran cantidad de empresas dedicadas a este tipo de servicios solo el 16% de las personas dijo haber utilizado al menos una vez un catering service, esto también se refleja en los comentarios realizados por los encuestados en donde se afirma que hoy en día es muy difícil poder invertir recursos en la celebración de actividades familiares.

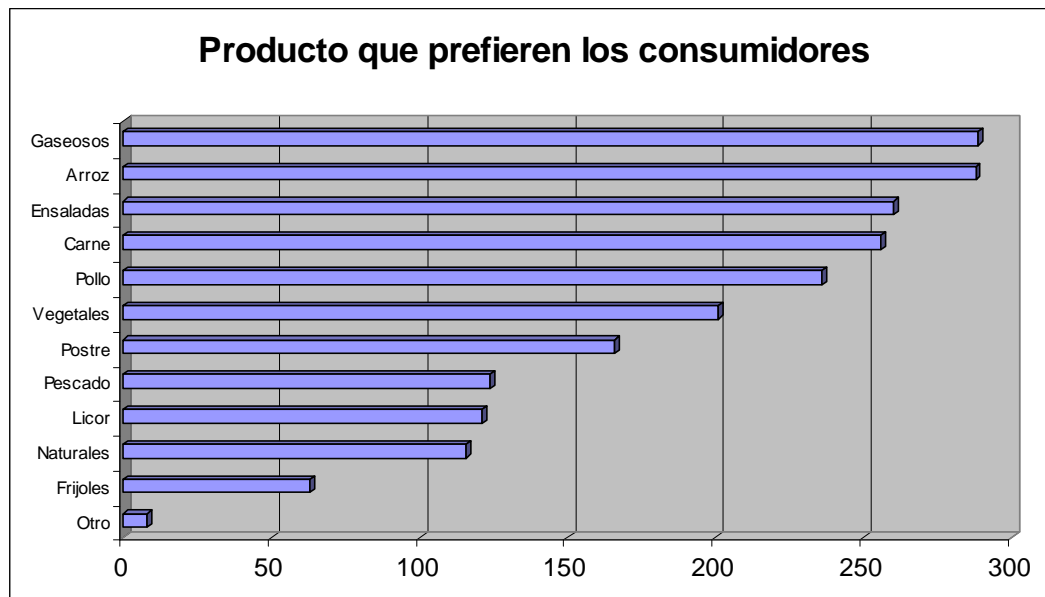
Las personas que si suelen celebrar fechas importantes para la familia indicaron en su mayoría que realizan todos los preparativos con medios propios como se muestra en el siguiente gráfico:



Otro dato importante es la cantidad de personas que las familias suelen invitar a sus actividades ya que solo el 3% de la población dijo realizar celebraciones con más de 100 invitados lo cual refuerza el mercado al cual se desea dirigir esta empresa:



Como complemento de esta información y con el objetivo de definir los menús que se ofrecerán a los clientes se consultó cuales alimentos o bebidas eran los favoritos de los clientes obteniéndose los siguientes resultados:



Distribución del producto

El producto será distribuido directamente al consumidor final, por ser comida preparada la manipulación de estos productos es parte fundamental del éxito de la actividad, se deben respetar los más altos niveles de calidad y sanidad por lo cual no se puede asignar esta actividad a un tercero, la comida será preparada en las instalaciones de la empresa y se depositará en un termo diseñado para mantener la temperatura de los alimentos, cada termo tiene una capacidad para trasportar los alimentos necesarios para atender a 80 personas en promedio, esto brinda la ventaja de no tener que calentar los alimentos en el lugar en el que serán consumidos lo cual agiliza el proceso.

Solo existirá un punto de venta ubicado en el cantón de Barva, la dirección exacta es 500 metros al norte y 200 oeste de la iglesia católica de Barva, el local seleccionado corresponde a una casa de habitación que se alquilará, en dicho local se atenderá al público y de igual forma se prepararán los alimentos para las actividades.

Publicidad

Para realizar la publicidad del negocio se utilizarán tres medios de la siguiente forma:

Radio: pauta publicitaria en Radio Victoria y Radio Alajuela, emisoras regionales de las provincias de Heredia y Alajuela, para lo cual se contará con un presupuesto de ¢300,000 colones por año el cual será distribuido en los distintos programas con que cuentan las emisoras eligiendo aquellos que se consideren más aptos para el mercado meta que se busca.

Periódico: anuncio en los periódicos regionales Heredia en La Nación y Alajuela en La Nación, estos periódicos se distribuye gratuitamente en las provincias de Heredia y Alajuela respectivamente y adicionalmente se insertan en el periódico la Nación que circula en estas provincias, de las opciones ofrecidas por el Grupo la Nación se utilizará la publicación de un cuarto de página que en blanco y negro tiene un costo de ¢70,000, el presupuesto total que se utilizará en esta línea es de ¢420,000 por año.

Volantes: se confeccionarán volantes con el nombre de la empresa y los servicios que se ofrecen los cuales serán repartidos en todos los cantones que se desean acceder en el corto plazo estos serán repartidos en zonas de alto tránsito en cada una de las comunidades a través de los propios empleados de la empresa o bien en caso de ser necesario se contratará a un tercero que brinde el servicio, para el primer año se repartirán 2000 volantes por mes cada uno con un costo promedio de ¢10, por lo cual el presupuesto anual para esto concepto es de ¢20,000, sin embargo, se deben adicionar ¢80,000 para pago a eventuales cuando el personal de la empresa no pueda realizar esta labor.

Fijación y políticas de precio

Se definen las siguientes directrices:

- Los precios deben ser menores que los del promedio de la competencia (aproximadamente un 10%).
- Todo precio será negociable dependiendo del tamaño de la actividad.
- El producto y los servicios elegidos por los clientes deberán de cancelarse de la siguiente forma; 25% por adelantado y 75% el día de la actividad, por el tipo de empresa no se contempla otorgar crédito.
- Los productos se venderán en forma directa por lo cual no hay pago a terceros o comisiones.

Riesgos y oportunidades de mercado

Riesgos	Acciones a realizar
Que el segmento de mercado seleccionado no sea suficiente para mantener el negocio en marcha	El estudio de mercado nos permitirá determinar el potencial real de este sector, de ser necesario se diversificará el mercado meta.
Existen muchas compañías en el mercado algunas de estas consolidadas y con amplia experiencia.	Se buscará a través de la publicidad que la compañía se posicione como una opción de alta calidad a un bajo precio.
Existe empresas relacionadas con el sector que sin dedicarse a esta actividad cada vez destinan más recursos para obtener clientes, por ejemplo restaurantes y hoteles	Garantizar el mejor sabor en las comidas, buscando un “gusto casero” que llame la atención de los clientes.

Oportunidades	Acciones a implementar
La publicidad actual de las compañías de catering service no está orientada a la clase media.	Se recalcará al cliente que la empresa es una opción económica de tal forma que la inversión que realiza compensa el esfuerzo que no tendrán que hacer

	los familiares.
La zona geográfica donde se implantará la compañía no parece sobresaturada.	La publicidad se realizará en forma cuidadosa en cada cantón buscando siempre garantizar el mercado más cercano que permita ir extendiendo el área de cobertura de la compañía.

Capítulo 3

Proceso productivo

Objetivos del área de producción

Corto Plazo

- Ofrecer a nuestros clientes 5 tipos de menús diferentes para comidas formales que sean fáciles de preparar y acorde con la comida tradicional costarricense.
- Contar con menús opcionales para eventos informales o bien para niños.

Mediano Plazo

- Diversificar los platillos que se ofrecen al cliente de tal forma que pueda elegir entre aproximadamente 10 opciones de platos principales.
- Tener la capacidad para atender hasta 10 clientes en una semana.

Largo Plazo

- Ampliar el menú con comida internacional para actividades de más de 100 personas o bien porque así el cliente lo requiera.
- Garantizar un proceso de preparación de alimentos ágil que permita atender 30 clientes diferentes en una semana.

Especificaciones del producto o servicio

El producto que se ofrecerá corresponde a alimentos preparados listos para consumir, en la primera etapa se ofrecerán 5 menús diferentes de los cuales el cliente podrá elegir el que mejor se adapte a sus necesidades, cada menú podrá ser modificado a solicitud del cliente siempre y cuando el cambio solicitado no altere significativamente el costo del producto, la negociación incluirá entre otros los servicios de traslado de los alimentos al lugar de la actividad y la atención de los invitados, opcionalmente se le ofrecerá al cliente el servicio de decoración del lugar así como la opción de contratar a través de la empresa servicios que inicialmente no estarán disponibles como alquiler de sillas y mesas, sonido y animación, mantelería, entretenimiento para los niños, contratación de mariachi, alquiler de locales, entre otros, todos estos servicios fueron mencionados en el estudio de mercado por las personas encuestadas, la idea de la empresa es ser competitiva por lo cual estas opciones se le ofrecerán al cliente como una ayuda adicional para coordinar su actividad por las cuales no se les cobrará, la compañía buscará la opción más cómoda en el mercado y le realizará las sugerencias al cliente quién tomará la decisión que esté acorde con sus necesidades y recursos. Conforme el crecimiento de la compañía se analizará brindar algunos de estos servicios en forma directa y así obtener una ganancia por ellos.

Los alimentos se servirán en utensilios desechables, sin embargo, si el cliente lo desea porque así lo amerita la actividad se utilizará vajilla y vasos de vidrio así como cubiertos metálicos, las personas que atenderán a los invitados asistirán en ropa formal excepto que el cliente requiera otro tipo de vestimenta.

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

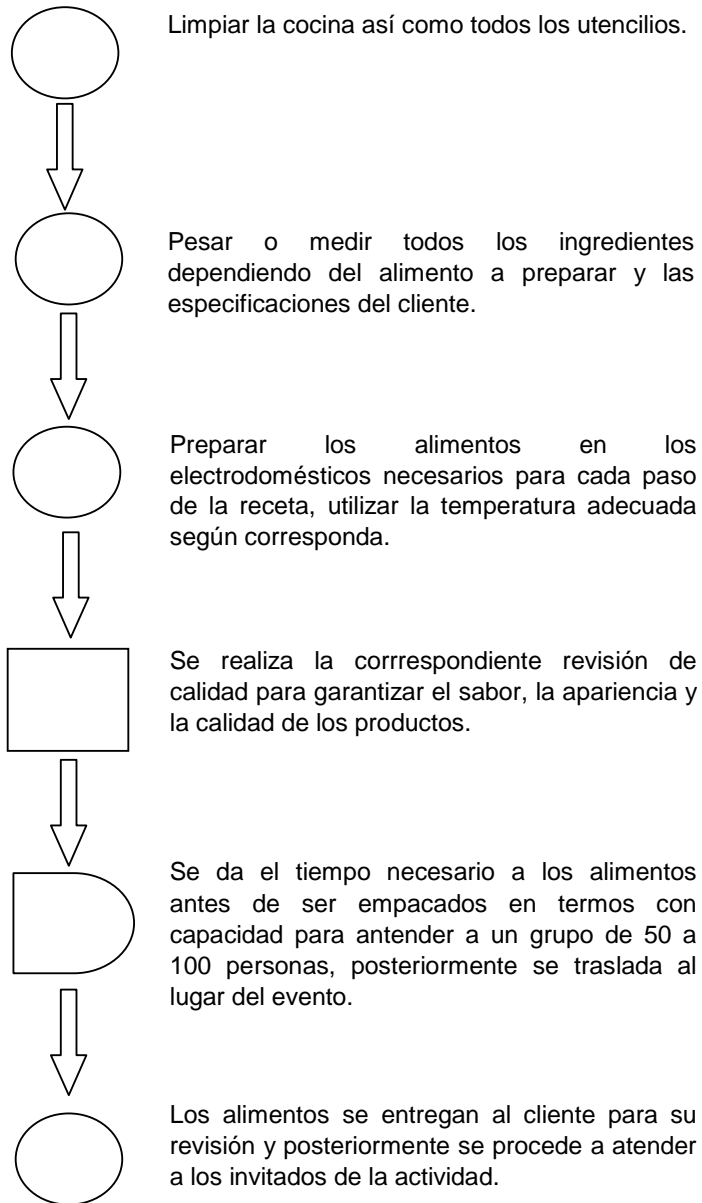
La producción mensual de la compañía dependerá de la demanda de los productos de parte de los consumidores ya que por ser comida preparada esta no se puede tener lista con anticipación, inicialmente el objetivo es conseguir

10 clientes por semana que permitan cubrir los costos de operación del personal que se contratará en forma permanente.

De igual forma la cantidad de platillos a preparar dependerá de cada actividad ya que por el tipo de negocio ningún cliente es igual por lo anterior en la etapa inicial la empresa no mantendrá inventarios de productos perecederos ya que dependiendo de la demanda se podría tener pérdidas innecesarias, solo se mantendrá en la instalaciones artículos como servilletas, platos, cucharas, tenedores, cubiertos y refrescos gaseosos.

El proceso de producción igual dependerá de lo solicitado por el cliente ya que cada platillo tiene una elaboración diferente, sin embargo, básicamente los alimentos serán preparados en una cocina de gas y se utilizarán otros electrodomésticos como licuadoras, batidoras, percoladores, procesadores de alimentos entre otros.

Diagrama de flujo del proceso



Características de la tecnología

La tecnología a utilizar es muy sencilla ya que al ser actividades “pequeñas” se pretende inicialmente trabajar con el equipo que usualmente existe en la cocina de un hogar, es decir, cocina, refrigeradora, licuadora, batidora entre otros, en algunos casos se adquirirán los mejores modelos para evitar mantenimientos prematuros, los equipos serán adquiridos con el proveedor Tips “El mundo de la cocina”.

Equipo e instalaciones

Inicialmente se alquilará una casa de habitación en el cantón de Barva, la dirección exacta del lugar es 500 metros al norte de la iglesia católica de Barva y 200 metros al oeste, la casa elegida cuenta con una sala-comedor que se utilizará como recepción para los clientes, tres cuartos de los cuales uno será utilizado como oficina, el segundo como bodega de artículos no perecederos, el tercer cuarto para almacenar equipos de cocina, la cocina y el área de lavado se unirán para formar el área de producción con el fin de poder instalar los equipos que son necesarios para operar entre los cuales están: cocina, refrigeradora, batidora, licuadora, sartén eléctrico, horno freidor, horno de microondas, olla arrocera y olla de cocimiento lento, además de ollas de aluminio así como cucharas, tenedores, cuchillos, termos, hieleras y recipientes varios.

Necesidades de Materia Prima

La materia prima que se utilizará en la preparación de los alimentos se adquirirá conforme sea necesario para no mantener en inventario artículos perecederos que pueden eventualmente convertirse en pérdidas para la empresa, las carnes y los vegetales se adquirirán en el mercado central de Heredia, los refrescos gaseosos se comprarán en la asociación de empleados de Femsa lo cual garantiza un precio menor que cualquier otro local en el país,

el proveedor que se utilizará para los restantes productos tanto de materia prima como artículos varios para el negocio es el distribuidor mayorista Colbysa, en inventarios se mantendrán al menos los siguientes artículos:

Cantidad	Material	Costo Unitario	Costo Total	Clasificación
1	Margarina en cajas	13,000.00	13,000.00	Materia Prima
3	Salsa de tomate (1 galón)	1,924.39	5,773.17	Materia Prima
5	Salsa Lizano (1 galón)	3,936.46	19,682.30	Materia Prima
5	Mayonesa 1 galón	4,534.45	22,672.25	Materia Prima
10	Sal	79.40	794.00	Materia Prima
10	Mostaza	331.42	3,314.20	Materia Prima
10	Azúcar en bulto	1,685.30	16,853.00	Materia Prima
15	Aceite para cocinar (1galón)	1,738.80	26,082.00	Materia Prima
20	Papel aluminio	1,420.52	28,410.40	Materia Prima
25	Petipoas (lata grande)	377.42	9,435.50	Materia Prima
25	Gelatina en lámina transparente	142.04	3,551.00	Materia Prima
25	Gelatina para postres	147.01	3,675.25	Materia Prima
50	Arroz 2 Kilos	764.00	38,200.00	Materia Prima
75	Palillos de dientes	183.17	13,737.75	Materia Prima
2	Desinfectante galón	1,235.54	2,471.08	Otros Inventarios
2	Escobas	661.10	1,322.20	Otros Inventarios
2	Detergente en polvo	1,142.20	2,284.40	Otros Inventarios
5	Papel higiénico 6 rollos	1,078.70	5,393.50	Otros Inventarios
10	Lavaplatos	641.95	6,419.50	Otros Inventarios
10	Paños para cocina	483.97	4,839.70	Otros Inventarios
10	Bolas para basura jardín	429.17	4,291.70	Otros Inventarios
15	Limpiador antigrasa	934.84	14,022.60	Otros Inventarios
15	Cloro galón	879.93	13,198.95	Otros Inventarios
50	Servilletas	136.27	6,813.50	Otros Inventarios
150	Platos desechables grandes	383.86	57,579.00	Otros Inventarios
150	Vasos plásticos	376.74	56,511.00	Otros Inventarios
150	Cucharas	109.15	16,372.50	Otros Inventarios
150	Tenedores	109.15	16,372.50	Otros Inventarios
150	Platos desechables pequeños	263.40	39,510.00	Otros Inventarios
			452,582.95	

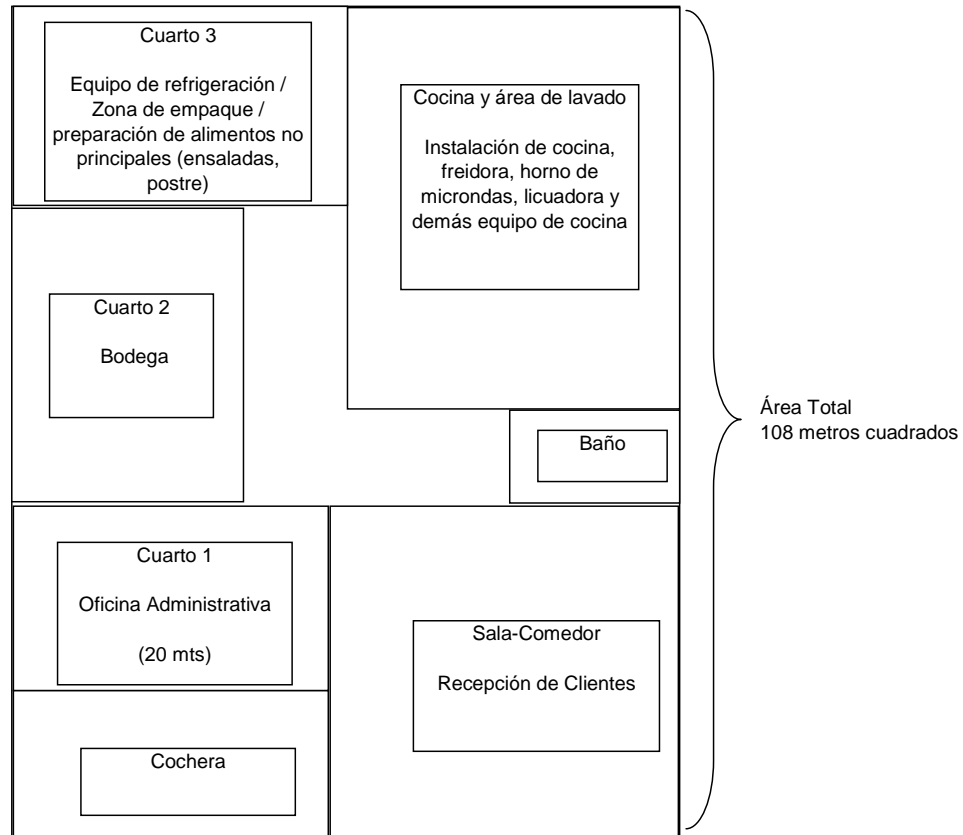
Capacidad Instalada

Inicialmente se podrían atender a diez clientes por semana para darle dos días libres al personal, sin embargo, esto depende también como en otros temas del tipo de servicio que se solicite, por ejemplo, si una persona requiere una fiesta para 200 personas probablemente esto implique que no se podría atender a

uno de los clientes potenciales, ya que los 10 clientes deberán ser de actividades menores a 100 personas.

Diseño y distribución de la planta y oficinas

La casa de habitación que se utilizará tiene el siguiente diseño:



Capítulo 4 Organización

Objetivos del área de organización

1. Contar con personal capacitado para cada puesto.
2. Desarrollar un ambiente de trabajo en equipo que permita alcanzar los objetivos de la organización en el menor tiempo posible.
3. Ofrecer a nuestros empleados y colaboradores un ambiente estable que les permita tener confianza en la compañía y por lo tanto transmitir esa seguridad a los clientes, sus familias y las comunidades a las cuales pertenecen.

Estructura Organizacional

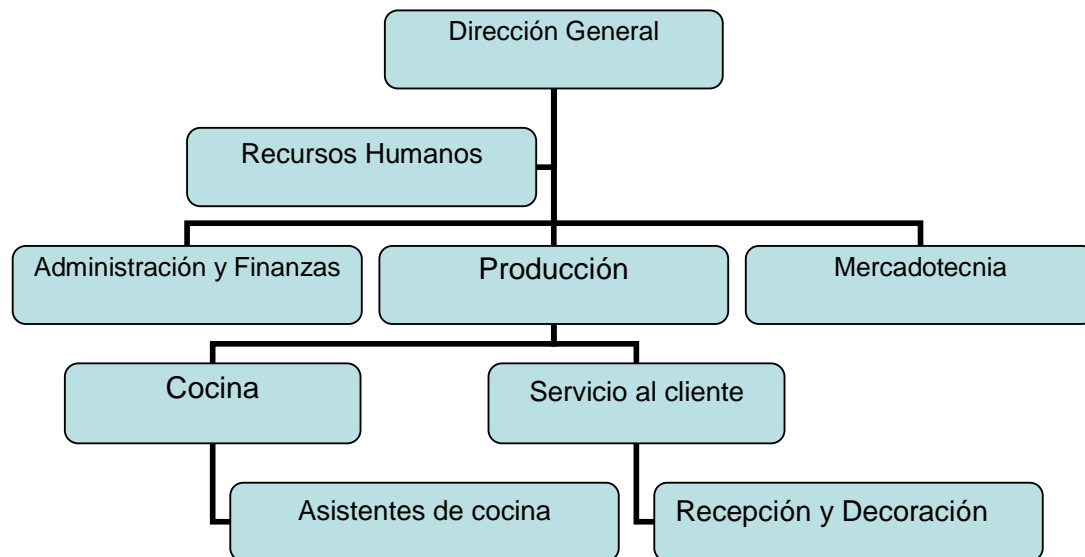
Inicialmente se requieren los siguientes puestos en la organización:

Nombre del Puesto	Requisitos del Puesto	Actividades
Cocinero	Título que lo acredite para el puesto, con dos años de experiencia en puestos similares, excelente presentación personal, facilidad para trabajar en equipo y flexibilidad de horarios.	Encargado de preparar los alimentos para las actividades que la empresa organice. Mantener en orden y aseo las instalaciones de la compañía. Administrar el inventario necesario para operar.
Ayudante de Cocina	Experiencia en puestos similares de un año, no	Colaborar con el cocinero en la

	debe tener título para el puesto pero si demostrar habilidades que le permitan aprender en un corto plazo, excelente presentación persona y trato al cliente, flexibilidad de horarios.	preparación de los alimentos. Participar en la preparación de las actividades así como en la atención de los clientes. Ayudar en el correcto mantenimiento de las instalaciones.
Recepcionista / Decoradora	Excelente presentación personal, buen trato con el público, deseable experiencia en ventas, con capacidad creativa para decoración de salones u otros similares, flexibilidad de horarios.	Encargada de la recepción de la empresa y atención primaria de los clientes. Responsable de la decoración de los lugares en los que se lleven a cabo las actividades. Colaborar con la atención de los clientes. Dar soporte al área administrativa en funciones de oficina.
Mesero	Excelente presentación personal, con experiencia de dos años en el área, cartas de recomendación de trabajos anteriores, disponibilidad para	Colaborar en la preparación de la actividad así como en el retiro de los implementos al finalizar la misma. Atención del clientes e

	trabajar por contratos (preferible) y flexibilidad de horarios.	invitados.
--	---	------------

Organigrama



Los puestos de Dirección General, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Mercadotecnia serán ocupados inicialmente por una sola persona que en este caso será el dueño del negocio ya que él cuenta con experiencia en el área de administración y finanzas, no se cuenta con experiencia en el área de mercadotecnia pero se considera que al inicio de la actividad el presupuesto para esta área es muy bajo por lo cual no es recomendable contar con un especialista en este campo de ser necesario se requerirá a especialistas en el área que puedan mediante una asesoría darle a la empresa

las recomendaciones correspondientes, conforme se cumplan los objetivos a corto, mediano y largo plazo cada área contará con su propia jefatura.

El área de producción estará a cargo del Cocinero que contará con los ayudantes necesarios que se definan según la demanda, el restante personal lo constituye una recepcionista que deberá adicionalmente encargarse de las labores de decoración y los meseros que se contratarán por actividad con el fin de no tener el costo de las cargas sociales.

Funciones Específicas por puesto

Dirección General:

La Dirección General deberá definir los objetivos macros de la organización y velar porque cada área cumpla con sus asignaciones para cumplir con estas metas, además deberá proporcionar a sus empleados los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones así como obtener el flujo de efectivo necesario para la operación diaria de la empresa.

Sus principales funciones son:

1. Coordinar con los departamentos los planes de trabajo.
2. Definir los objetivos de la empresa.
3. Planear la proyección de la compañía en el corto, mediano y largo plazo.
4. Dar soporte a cada área procurando siempre el trabajo en equipo.

Administración y Finanzas:

Esta área debe mantener un control detallado de cada una de las operaciones que suceden en la compañía, de tal forma que se pueda obtener de forma confiable y en línea datos financieros que le permitan a la Dirección General tomar decisiones acerca de los pasos a seguir de la organización, además supervisar que los recursos con que se cuentan serán utilizados de la mejor forma.

Las principales funciones son:

1. Llevar un registro diario de las operaciones en los libros legales de la compañía.

2. Preparar estados financieros mensuales (Balance, Estado de Resultados, Flujo de Caja) comparando los resultados obtenidos versus presupuesto y períodos anteriores.
3. Mantener un control detallado de los costos y gastos de la empresa así como incentivar una "cultura de ahorro".
4. Mantener supervisión de los activos de la compañía y su correcto uso.

Recursos Humanos:

La persona encargada de esta área deberá buscar que el ambiente de trabajo sea agradable e incentive a los empleados a dar el mejor rendimiento, además de realizar las actividades de reclutamiento y selección de personal así como adiestramiento.

Las funciones más relevantes son:

1. Mantener un ambiente de trabajo estable que le brinde seguridad al trabajador.
2. Realizar los procesos de inducción, adiestramiento y capacitación.
3. Evaluar al personal.
4. Verificar que la empresa cancele a los empleados todas las compensaciones que la ley establece.

Producción:

Esta área estará a cargo de un cocinero (a), quién será el encargado de preparar todos los alimentos que le sean contratados a la empresa, debe garantizar altas medidas para mantener la calidad de producto y que este se prepara en la mejores condiciones posibles.

Sus funciones se resumen de la siguiente forma:

1. Indicar a la administración los ingredientes necesarios para la preparación de cada orden.
2. Mantener en perfecto aseo el área donde se preparan y almacenan los alimentos.
3. Tener estricta vigilancia en los activos de la empresa para que estos funcionen de la mejor forma.

4. Preparar todos los alimentos en un ambiente de trabajo en equipo y buscando la satisfacción del cliente.

Mercadotecnia:

Este departamento se encargará de la publicidad y promoción de la empresa, buscando posicionar el nombre de la compañía en el mercado así como buscar puntos de diferenciación versus la competencia que sean palpables para el consumidor.

Las principales funciones de esta área son:

1. Buscar los medios a utilizar para invertir el presupuesto con que cuenta la empresa para darse a conocer.
2. Mantener un estricto control de las actividades de la competencia con el fin de buscar las mejores prácticas de mercado.
3. Estar en constante revisión del mercado meta de la empresa así como posibles modificaciones del mismo.
4. Buscar nuevas posibilidades de mercado buscando siempre el crecimiento de la organización.

Reclutamiento y Selección de personal

El reclutamiento y selección del personal se realizará con medios propios, se buscarán candidatos mediante un anuncio en la parte de clasificados de periódicos regionales, el área de Recursos Humanos se encargará de las respectivas entrevistas y de constatar las referencias que se le suministren a la empresa, en el caso del personal que laborará en el área de producción deberán someterse a una prueba práctica en la cual preparen algunos platillos seleccionados por la empresa para determinar la calidad de los alimentos que pueden preparar.

Inducción

El proceso de inducción estará a cargo del área de Recursos Humanos y se divide en las siguientes etapas:

1. Presentación de la compañía y sus objetivos buscando que el empleado se identifique con la cultura de la empresa.
2. Presentación de cada uno de los empleados de la empresa explicando brevemente que funciones tienen cada uno y la importancia del trabajo en equipo.
3. Descripción detalla del puesto que va desempeñar y que resultados se espera tener de la persona en el corto, mediano y largo plazo.
4. En el caso del personal de cocina recibirá el respectivo entrenamiento de parte del jefe del área.

Se estima que el proceso de inducción debe tardar dos días, sin embargo, el objetivo principal es que el empleado se identifique con la organización y la sienta como propia para así buscar en él o ella la mejor actitud hacia el trabajo.

Desarrollo del personal

En el corto plazo la empresa solo capacitará a sus empleados con recursos internos ya que no se cuenta con un presupuesto para desarrollar un programa de capacitación continúa, en el mediano plazo y conforme el crecimiento de la compañía se pretende establecer un programa constante de capacitación que le permita al empleado recibir un beneficio directo que puede poner a disposición de la empresa.

En los primeros meses se buscará dar charlas acerca de temas como realización personal, organización y atención al público, estas deben durar aproximadamente dos horas y se impartirán en el horario normal de los empleados.

Administración de Sueldos y Salarios

Se cancelarán los salarios mínimos de ley que según la última publicación al respecto se establecen en:

Administrador ¢285,635

Jefe de Cocina (Chef) ¢173,070

Ayudante de Cocina ¢138,030

Meseros ¢4,188 (por hora)

Recepcionista ¢136,242

Conforme se den los aumentos de ley estos se aplicarán al personal en el mediano plazo la empresa buscará incentivar a sus empleados con mejores salarios sin embargo, para esto se deberá al menos esperar un año para determinar el crecimiento de la compañía.

Evaluación de desempeño

Todos los empleados sin excepción serán evaluados en forma semestral, de dicha evaluación se determinarán los aumentos de salarios, esta se realizará en forma conjunta por la Dirección General y cada uno de los empleados en forma individual los aspectos a tomar en cuenta son:

- Calidad del trabajo
 - Frecuencia y gravedad de errores.
 - Precisión.
 - Habilidad para mejorar.
- Responsabilidad
 - Puntualidad.
 - Uso adecuado de los equipos.
- Iniciativa

- Independencia en la toma de decisiones.
 - Creatividad.
 - Capacidad para anticipar problemas.
- Rendimiento
 - Relación entre el volumen de trabajo y el tiempo.
 - Entrega oportuna del trabajo.
- Alcance de Metas
 - Logro de objetivos propuestos.
- Actitud hacia el trabajo
 - Disposición al cambio.
 - Disposición para aprender.
 - Disponibilidad.
- Trabajo en equipo
 - Colaboración.
 - Ayuda a los compañeros.

Estos siete puntos se evaluarán con una nota de 1 a 100, el resultado final se obtiene por un promedio simple y este se le notifica al empleado reconociéndole sus cualidades e indicándole las posibilidades de mejora.

Marco Legal de Organización

La empresa se constituirá como una sociedad anónima para lo cual se establecerá la siguiente escritura:

Constitución de Sociedad Anónima

ESCRITURA NUMERO...: Ante mí..., Notario Público con oficina en la ciudad de San José, comparecen: los señores: Jefry Carballo Castro, mayor, soltero, administrador de empresas, vecino de Barva de Heredia, portador de la cédula de identidad 4-170-417, Hanzell Rodríguez Salas, mayor, soltera, contadora pública, vecina de Birrí de Santa Bárbara de Heredia, Soltera, portadora de la cédula 4-170-693, y Carlos Luis Hidalgo Zamora, mayor, casado, propietario de

línea de buses, vecino de Barva de Heredia y portador de la cédula 4-093-680 y DICEN: Que han convenido en constituir una sociedad anónima, que se regirá por las disposiciones correspondientes del Código de Comercio vigente y por las siguientes cláusulas: PRIMERA. DEL NOMBRE. La sociedad se denominará: Catering Service "Para mi Familia" Sociedad Anónima, que es nombre de fantasía, pudiendo abreviarse las dos últimas palabras en " S.A ". SEGUNDA. DEL DOMICILIO. El domicilio social será la ciudad de Barva de Heredia, 500 metros al norte de la iglesia católica y 200 metros oeste pudiendo establecer agencias y sucursales o ambas en cualquier lugar del país. TERCERA. DEL OBJETO. Su objeto será principalmente servicios de catering service, sin perjuicio de que pueda dedicarse al ejercicio del comercio en su forma mas amplia, la industria, la ganadería, la agricultura, el turismo, la prestación de servicios, la exportación e importación de toda clase de productos, pudiendo en el cumplimiento de sus fines adquirir, vender, comprar, hipotecar y disponer en forma amplia de todo tipo de bienes muebles e inmuebles, derechos reales o personales, permitidos por la ley y los presentes estatutos. Podrá formar parte de otras sociedades y rendir todo tipo de fianzas y garantías a favor de sus socios o de terceros, siempre que por ello perciba un beneficio económico. Podrá abrir cuentas corrientes en bancos nacionales y extranjeros, participar en licitaciones individualmente o en asocio con otras personas físicas o jurídicas, obtener concesiones, franquicias y patentes, asumir la representación de firmas nacionales y extranjeras así como realizar toda clase de contratos y gestiones administrativas, judiciales y extrajudiciales. CUARTA. DEL PLAZO SOCIAL. El plazo social es de noventa y nueve años a partir de la fecha de su constitución. QUINTO. DEL CAPITAL SOCIAL. El capital social es la suma de 12,000,000 millones colones representados por 150 acciones comunes y nominativas de 100,000 mil colones cada una, íntegramente suscritas y pagadas de la siguiente forma: el socio Jefry Carballo, suscribe y paga 70 acciones, la socia Hanzell Rodríguez suscribe y paga 20 acciones y el socio Carlos Luis Hidalgo suscribe y paga 30 acciones. El suscrito Notario da fe del pago en dinero efectivo de las acciones antes indicadas. El monto de capital social queda debidamente depositado en una cuenta corriente de alguno de los bancos del sistema bancario nacional. Las acciones lo mismo que los títulos respectivos que de éstas se emitan, deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario de la Junta Directiva, quienes quedan debidamente autorizados para hacer la emisión correspondiente. SEXTA. DEL EJERCICIO ECONOMICO. El ejercicio económico termina el treinta de setiembre de cada año, fecha en que se practicarán inventarios y balances utilizando las prácticas contables usuales. SÉPTIMO. DE LAS UTILIDADES. De las utilidades líquidas anuales se separará un cinco por ciento para la formación de un fondo de Reserva Legal, cesando esta obligación una vez que este fondo alcance el veinte por ciento del capital social, según lo establecido en el artículo ciento cuarenta y tres del Código de Comercio. Sobre el remanente se distribuirán los dividendos en proporción a las acciones de cada socio. En la misma forma se soportarán las pérdidas si las hubiera. OCTAVA. DE LA JUNTA DIRECTIVA. La sociedad será administrada por una Junta Directiva compuesta por tres miembros socios o no, con los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero. La

elección de los directivos se regirá por el sistema de voto simple. Corresponderá al Presidente y Secretario (o a los directores que se desee) la representación judicial y extrajudicial de la compañía, quienes actuarán conjunta o separadamente con facultades de apoderados generalísimos sin límite de suma, conforme al artículo mil doscientos cincuenta y tres del Código Civil. Podrán sustituir o delegar sus poderes en todo o en parte, reservándose o no su ejercicio, revocar dichas sustituciones o delegaciones y efectuar otras nuevas. NOVENA. DE LA VIGILANCIA. La vigilancia de la sociedad estará a cargo de un fiscal de nombramiento de la Asamblea de Accionistas, que durará en su cargo durante todo el plazo social salvo remoción por parte del órgano que lo nombró y cuyas atribuciones son las consignadas en el artículo ciento noventa y siete del Código de Comercio. DÉCIMA. DEL AGENTE RESIDENTE. La sociedad tendrá un Agente Residente, que será un abogado con oficina abierta en el territorio nacional el cual tendrá las facultades a las que se refiere el artículo dieciocho inciso trece del Código de Comercio, será nombrado por la Asamblea General de Accionistas, durará en su cargo durante todo el plazo social salvo remoción por parte del mismo órgano que lo nombró. UNDECIMA. PLAZO DEL NOMBRAMIENTO. Los directivos durarán en su cargo todo el plazo social, salvo remoción por parte de la Asamblea de Accionistas. DUODECIMA: SESIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al año, y extraordinariamente cuando sea convocada por el Presidente, quien lo hará por medio de carta certificada que enviará al domicilio de cada directivo al menos, con tres días de anticipación, o por cualquier otro medio en que quede constancia escrita. Las sesiones se harán en el domicilio social y harán quórum dos de sus miembros y sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos presentes, en caso de empate decidirá el Presidente con doble voto. DÉCIMO TERCERA. DE LA ASAMBLEA GENERAL. Los socios celebrarán una reunión anual ordinaria dentro de los tres primeros meses después de finalizado el año económico. En la Asamblea Ordinaria se conocerá lo siguiente: a) Discusión y aprobación o no del informe sobre los resultados del ejercicio anual que presenten los administradores y tomar sobre él las medidas que juzguen oportunas b) Acordar la distribución de las utilidades conforme a lo que al respecto se ha dicho c) Realizar los nombramientos o revocatorias pertinentes de los administradores cuando proceda. Extraordinariamente se reunirán cuando sean convocados por el Presidente de la Junta Directiva, mediante carta certificada que se hará llegar a cada socio, con al menos quince días naturales de anticipación, en los que no se contarán el de envío de la carta ni el de celebración de la Asamblea. Podrá prescindirse de la convocatoria cuando estando reunidos la totalidad de los socios así lo acuerden, haciéndose constar tal circunstancia en el acta correspondiente, la cual deberá ser firmada por la totalidad de los socios. Para que en la Asamblea Ordinaria haya quórum en la primera convocatoria deberán estar presentes, la mitad de las acciones con derecho a voto y las resoluciones serán válidas únicamente cuando se tomen con el voto de las que representan más de la mitad de ellas. En las Asambleas ordinarias y extraordinarias, en virtud de la segunda convocatoria formarán quórum con cualquier número de accionistas presentes y los acuerdos se

tomarán por simple mayoría de los presentes. La primera y segunda convocatoria pueden hacerse simultáneamente. DÉCIMO CUARTA. DE LA DISOLUCION. La sociedad se disolverá por cualquiera de las causas establecidas en el artículo doscientos uno del Código de Comercio. En este caso la Asamblea General procederá a nombrar un liquidador y fijará sus atribuciones en el propio acuerdo de nombramiento. Constituidos los comparecientes en Asamblea General por unanimidad de votos, se toman los siguientes acuerdos que se declaran firmes: a) aprobar los anteriores estatutos y tener por definitivamente constituida la sociedad a partir de hoy, b) hacer los siguientes nombramientos para la integración de la Junta Directiva, Fiscal y Agente Residente. (En cada caso debe indicarse el nombre completo de los directivos y sus calidades.. Presidente: Jefry Carballo de calidades ya indicadas, Secretario Carlos Luis Hidalgo de calidades ya indicadas y Tesorera: Hanzell Rodríguez de calidades ya indicadas.- Estando todos presentes DICEN que sus calidades son las antes dichas, que aceptan los cargos que se les han confiado y entran en posesión de los mismos desde este momento. ES TODO.- Expido un primer testimonio para la sociedad. Leído lo anterior a los comparecientes lo aprueban y juntos firmamos en (...) a las (...) horas del (...) de (...) de ... (...). -(Firmas del notario y las partes)

Engroce:

Lo anterior es copia fiel y exacta de la escritura número..., visible al Folio..., del Tomo número..., del Protocolo del suscrito Notario. Confrontada con su original resultó conforme y la expido como un primer testimonio en el mismo acto de su otorgamiento.

Capítulo 5

Finanzas

Objetivos de la empresa (Corto, mediano y largo plazo)

Corto Plazo

- Realizar todos los trámites necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía.
- Listar todos los pagos relacionados con impuestos, cargas sociales y otras obligaciones que eviten que la compañía tenga problemas para realizar sus funciones.

- Mantener un control detallado de los ingresos y egresos de la compañía mediante un correcto registro diario de todas las transacciones, así como presentar informes financieros que faciliten la toma de decisiones a la gerencia general.

Mediano Plazo

- Realizar las proyecciones de flujo de efectivo que garanticen el correcto funcionamiento de la compañía.
- Conocer y establecer los contactos necesarios para en caso de ser necesario que la empresa cuente con oportunidades de financiamiento en instituciones reconocidas y bajo programas dirigidos a pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Largo Plazo

- Instalar un software reconocido en el mercado que permita administrar de mejor forma la compañía.
- Mantener un flujo de efectivo adecuado para el funcionamiento de la compañía así como afianzar relaciones con instituciones financieras que permitan a la empresa realizar inversiones en títulos valores o bien recurrir a financiamiento a largo plazo para expandir las operaciones en el país.

Sistema Contable de la empresa

Como se mencionó en el capítulo de organización, el área de finanzas inicialmente será un recargo para la dirección general por lo cual no se contará con personal dedicado exclusivamente a este departamento, se recurrirá a la asesoría externa en aquellos casos donde sea necesario contar con la opinión de un persona especialista en el área, dichos servicios serán remunerados y negociados en forma independiente por lo cual no existe un costo fijo asociado con estos servicios.

Catálogo de cuentas

Se definió el siguiente catálogo de cuentas para la empresa, algunas de las partidas no tendrán uso inicialmente pero se definen con el objetivo de la estructura necesaria para el registro de las transacciones proyectadas por la empresa.

Cuenta	Descripción
10101	Efectivo
10102	Inversiones en Títulos Valores
10103	Documentos por cobrar corto plazo
10104	Clientes
10105	Otras cuentas por cobrar
10106	Inventario de producto terminado
10107	Inventario materias primas
10109	Inventarios Refacciones
10110	Otros inventarios
10111	Anticipos de Impuestos
10112	Pagos anticipados
10201	Acciones y valores
10202	Documentos por cobrar largo plazo
10203	Otros activos
10301	Propiedades, planta y equipo
10302	Depreciación acumulada histórica
10307	Inversiones en proceso
10309	Anticipo a proveedores
20101	Préstamos bancarios corto plazo
20102	Documentos por pagar corto plazo
20103	Vencimiento corto plazo del pasivo a largo plazo
20104	Intereses por pagar
20105	Provisiones y gastos acumulados
20106	Obligaciones fiscales por pagar
20107	Proveedores
20108	Acreedores diversos
20201	Préstamos bancarios largo plazo
20202	Documentos por pagar largo plazo
20301	Prestaciones Laborales
20302	Pasivos diferidos
20303	Otros pasivos
21002	Capital social

21004	Superávit por revaluación
21005	Utilidades no distribuidas
40101	Ingresos por ventas de producto
40102	Ingresos por venta de servicios
40201	Otros Ingresos
40202	Descuentos
60101	Arroz
60102	Frijoles
60103	Vegetales
60104	Carnes
60105	Pollo
60106	Pescado
60107	Azúcar
60108	Sal
60109	Otros alimentos
60110	Otros suministros de cocina
60201	Electricidad
60301	Agua
60401	Sueldos y salarios
60402	Tiempo Extra
60403	Cargas Sociales
60404	Mantenimiento
60405	Combustible y lubricantes
60406	Depreciación
60407	Alquileres
60408	Seguros
60409	Impuestos y suscripciones
60410	Honorarios profesionales
60411	Gastos de viaje
60412	Fletes
60413	Gastos de representación
60414	Gastos de Informática
60415	Otros gastos
60501	Gastos de venta promociones
60601	Gastos de venta publicidad
70101	Gastos financieros
70201	Ingresos financieros
70301	Diferencial Cambiario
80101	Otros gastos
80201	Otros Ingresos
80301	Impuesto de renta

De igual forma para complementar este catálogo se utilizarán los siguientes centros de costo:

Centro de Costo	Descripción
1000	Dirección General
2000	Administración y Finanzas
3000	Recursos Humanos
4000	Producción - Manufactura
5000	Producción - Servicios
6000	Mercadotecnia

Software a utilizar

Inicialmente no se asignarán recursos para la adquisición de un sistema contable, por lo cual se utilizarán hojas electrónicas en ambiente windows (excel), se buscará un modelo que automatice los registros de la mejor forma para evitar que el proceso sea totalmente “manual”, no se determinaron gastos asociados con la utilización de esta herramienta ya que su uso es muy conocido actualmente.

Detalle de costos y gastos de la organización

Se determinan los siguientes costos y gastos para la operación normal de la compañía:

Costos Variables	Costos Fijos
Materia Prima (Alimentos)	Alquiler del local
Suministros de limpieza	Salarios
Electricidad	Cargas Sociales
Agua	Mantenimiento

Gastos Variables	Gastos Fijos
Publicidad	Salarios
Fletes	Mantenimiento
Combustible	Cargas Sociales
	Honorarios
	Gastos de Viaje
	Alimentación
	Depreciación
	Gastos de informática

Capital Social

El capital social de la compañía será aportado en su totalidad por lo socios de la empresa, el importe total es de 10,000,000 colones aportados en efectivo en forma inmediata.

Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General

A continuación se muestran los siguientes reportes correspondientes al análisis financiero de la empresa:

- Resumen de compras de activos fijos y gastos operativos a ejecutar en el arranque del proyecto así como en los próximos 5 años.
- Proyección de ventas y costo variable este último con apertura breve del por elemento.
- Flujo de caja del 2006 por mes, así como flujo anualizado para los años 2007 a 2010.
- Estado de resultados anualizado para los años 2006 a 2010.
- Balance general con corte al 31 de diciembre de los años 2006 a 2010.

Capítulo 6

Supuestos y riesgos del negocio

Supuestos

Las proyecciones en los datos financieros se realizaron utilizando la inflación promedio proyectada para los próximos años de un 12%, el país ha mantenido en el último año una inflación interanual de un 14% por lo cual puede existir una diferencia desfavorable por este efecto, es importante mencionar que este año el índice de precios al consumidor se ha visto muy afectado producto de los incrementos en los precios del petróleo y la temporada de huracanes.

En el caso de los alquileres se utilizó un crecimiento del 15% tal y como lo establece la ley respectiva, sin embargo, por los crecimientos proyectados se da un incremento extraordinario a partir del cuarto año previendo el traslado a un local de mayor tamaño.

Para los dos primeros años de operación el estudio financiero espera que se logren vender en promedio 5 actividades por semana o bien 20 por mes, del segundo año en adelante se proyecta un crecimiento de 10 actividades adicionales por mes, la compañía deberá estar en constante análisis del mercado para revisar el crecimiento de la organización versus la competencia y así alcanzar estas metas.

Riesgos

El principal riesgo identificado en el proceso de realización de este proyecto es el pesimismo que tienen las personas respecto a su situación económica, un 84% de las personas encuestadas no dudó en indicar que por su situación actual no celebra fechas de importancia para sus familias, este es un dato negativo para la idea de esta empresa, sin embargo, cuando se plantea al cliente potencial la posibilidad de brindar un precio que esté adecuado a sus necesidades entonces la respuesta es muy diferente ya que muchos indican que entonces si realizarían las actividades e incluso algunos mencionan que

retomarían esta práctica realizando más de 5 reuniones al año, esto ratifica la necesidad de posicionar la empresa en la mente de los consumidores como una propuesta económica y a su alcance, la publicidad que realice la compañía debe buscar ese objetivo.

Otro riesgo relevante es la inclusión en el mercado de compañías que sin dedicarse por completo a la actividad de catering service han visto una oportunidad para aprovechar su capacidad instalada, ejemplos de esta situación son los hoteles que ahora con mayor frecuencia ofrecen entre sus huéspedes este tipo de servicios, otro ejemplo más informal es la cadena de restaurantes Quizno's que recientemente también incursionó en este mercado. Ante estas situaciones también se ratifica que la empresa "Para mi Familia" debe acercarse a las comunidades donde va a operar para buscar un vínculo basado en la confianza y así evitar que personas ubicadas en el mercado meta decidan buscar otras opciones en el mercado.