



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS – FUENTES DE INGRESOS

**CASO: “SERVICIO DE CATERING EN GREENFIELD’S HOTEL DEL
CANTON SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2019”**

TRABAJO PRACTICO

Previo a la obtención del título de

LICENCIADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR:

Anthony Joel de la Cruz Laínez

LA LIBERTAD - ECUADOR

MARZO 2019

TEMA: MODELO CANVAS – FUENTES DE INGRESOS

CASO: “SERVICIO DE CATERING EN GREENFIELD’S HOTEL DEL CANTON SALINAS, PROVINICA DE SANTA ELENA, AÑO 2019.”

RESUMEN

El presente ensayo tuvo como propósito analizar conceptos del componente Fuentes de Ingresos del Modelo de Negocios Canvas, dentro de este se establecieron los canales de ingresos óptimos para la propuesta de valor, el cual es un Servicio de Catering para Greenfield’s Hotel ubicado en el Cantón Salinas. Además, se establecieron los mecanismos y políticas de precios para cada fuente de ingresos para posterior reflejar como los ingresos se distribuyen en cada uno de las actividades, costos y gastos de la propuesta de valor. También se asoció la demanda o mercado meta del Servicio de Catering con los niveles de ingresos del servicio de catering ya que de esta manera se puede establecer de manera fehaciente las ventas proyectadas para posterior realizar Estados Financieros y analizar el desempeño del Servicio de Catering verificando los beneficios para Greenfield’s Hotel.

Palabras Claves: Fuentes de ingreso, Modelo de Negocio, Mercado Meta.

ABSTRACT

The purpose of this essay was to analyze concepts of the Income Sources component of the Canvas Business Model, within this, the optimal revenue channels were established for the value proposition which is a Catering Service for Greenfield's Hotel. In addition, pricing mechanisms and policies were established for each source of income to later reflect how revenues are distributed in each of the activities, costs and expenses of the value proposition. The demand or target market of the Catering Service was also associated with the income levels of the business since in this way the projected sales can be established reliably to later make Financial Statements and analyze the performance of the Catering Service by verifying the benefits for Greenfield's Hotel.

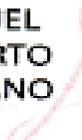
Keywords: Sources of income, Business Model, Target Market.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de Titulación “**MODELO CANVAS – FUENTES DE INGRESOS CASO: SERVICIO DE CATERING EN GREENFIELD’S HOTEL DEL CANTON SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019.**” Elaborado por el Sr. **Anthony Joel de la Cruz Laínez**, egresado de la Carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final de trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

MANUEL
ROBERTO
SERRANO
LUYO



Digitally signed
by MANUEL
ROBERTO
SERRANO LUYO
Date: 2022.04.12
14:44:59 -04'00'

Ing. Manuel R. Serrano Luyo, MSc.
PROFESOR TUTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Universo y su infinita sabiduría por permitirme culminar un periodo académico más, por la guía omnisciente en cada uno de mis actividades planteadas para cumplir metas y objetivos propuestos.

A mi Mamá pilar fundamental en mi formación en casa con buenos valores y paciente en el transcurso de mis estudios e inspiración para ser cada día mejor esforzándome para poder trazar mi camino.

Y por supuesto a la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a sus queridos docentes, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por su paciencia, orientación y conocimientos impartidos para el desarrollo de esta investigación.

Anthony de la Cruz

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi Mamá, quien como guía estuvo presente en cada momento en el transcurso por la Universidad, apoyándome en todo lo necesario para cumplir con las demandas de las asignaturas impartidas, por su amor, confianza e incondicional apoyo permitiéndome lograr culminar mi carrera profesional.

Anthony de la Cruz

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA (E) DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DIRECTORA DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

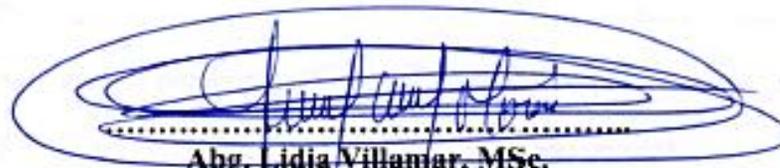
MANUEL
ROBERTO
SERRANO
LUYO

Digitally signed
by MANUEL
ROBERTO
SERRANO LUYO
Date: 2022.04.12
14:44:59 -04'00'

.....
Ing. Manuel R. Serrano Luyo, MSc.
COMISIÓN DE TITULACIÓN



.....
Ing. Divar Castro Loor, MSc.
COMISIÓN DE TITULACIÓN



.....
Abg. Lidia Villamar, MSc.
SECRETARIO GENERAL

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
DESARROLLO.....	2
CONCLUSIONES.....	15
REFERENCIAS	16
ANEXOS.....	19

ÍNDICE DE TABLAS

Ilustración 1: Mecanismos de fijación de precios (Fuente: Libro Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder).....	4
Ilustración 2: Relación entre fuentes, fijación y políticas. (Fuente: Elaboración Propia).....	6
Ilustración 3: # de ventas por plato y su respectiva fuente de ingreso (Fuente: Elaborado propio).....	8
Ilustración 4: Costos de producción (Fuente: Elaborado Propia)	10
Ilustración 5: Costos por 100 personas (Fuente: Elaborado propio).....	10
Ilustración 6: Ventas proyectadas (Fuente: Elaboración propia)	11
Ilustración 7: Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia)	13
Ilustración 8: Flujo de Efectivo (Fuente: Elaboración Propia).....	14

Ilustración 9: Empresas de la Provincia de Santa Elena y la Muestra por Conveniencia (Fuente: INEC 2016).....	19
Ilustración 10: Demanda Total del Mercado del Servicio de Catering Por Empresas. (Fuente: Elaboración Propio)	19
Ilustración 11: Ventas Total del Servicio de Catering por Capacidad Instalada (Fuente: Elaboración Propia)	19
Ilustración 12: Maquinaria, Equipos y Utensilios de Cocina (Fuente: Elaboración Propia).....	20
Ilustración 13: Costos Operativos (Fuente: Elaboración Propio)	20
Ilustración 14: Estado de Situación Financiera (Fuente: Elaboración Propia)	21
Ilustración 15: Estado de Resultado Integrales (Fuente: Elaboración Propia).....	21
Ilustración 16: Modelo Canvas Servicio de Catering Greenfield´s Hotel.....	22
Ilustración 17: Preferencias en sabores de platos Pregunta 6 (Fuente: Elaboración Propia).....	23

INTRODUCCIÓN

En la provincia de Santa Elena se evidencia que existen diversos negocios que prestan servicio de catering, mismo que no están bien orientados, lo que implica que todas utilizan una metodología de trabajo semejante y no ofrecen un valor agregado al cliente; además también se visualizó que las entidades en su mayoría no están debidamente legalizadas por tal razón a pesar del tiempo, en el entorno no se han destacado.

“Greenfield’s Hotel” oferta al mercado diferentes servicios los mismos que utilizan al máximo todos los recursos con los que cuenta la entidad, sin embargo, en el servicio de restaurante no han sido explotados en su totalidad; por ende, yacen recursos que se encuentran subutilizados, no sólo en activos, sino también en el talento humano, el cual le genera gastos que no son debidamente devengados.

El presente trabajo tiene como finalidad integrar los recursos humanos, financieros, tecnológicos de forma efectiva proporcionando al cliente un servicio de Catering de calidad, para ello se trabajó de forma estratégica con el Modelo de Negocio “Canvas” herramienta innovadora, compuesta por 9 componentes, en la cual se identificó las Fuentes de Ingresos óptimas para la propuesta de valor; posterior se realizaron Estados Financieros para conocer cómo se Captan, Distribuyen y Utilizan los ingresos en el Servicio de Catering para al final verificar los beneficios económicos para el negocio..

DESARROLLO

Los modelos de negocios se mencionan por primer vez por (Drucker, 1954) definiéndola como la forma en la que la empresa lleva a cabo un negocio para obtener ingresos, mientras (Joan Magretta & Nan Stone, 2002) nos dice que es la manera en que la empresa trabaja; (Osterwalder; Pigneur & Tucci, 2005) (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011) la definen como una herramienta que contiene un conjunto de elementos y la interacción de estas describe el valor agregado y la subestructura de la empresa de igual forma la red de socios para instaurar, comerciar y aportar valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible; por tal establecieron 9 elementos entre estos tenemos: la propuesta de valor, segmento de mercado, *fuentes de ingresos*, recursos claves, relaciones con los clientes, recursos claves, actividades claves, canales de distribución, asociaciones claves y estructura de costos. (Anexos: Ilustración 16)

También (Shafer; Smit y Linder, 2005) identificar similitudes en las definiciones de modelo de negocio, estableciendo cuatro categorías: elecciones estratégicas, creación de valor, *captura de valor* y red de valor, (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) también explican tres categorías en un modelo de negocios: las políticas, que muestran cómo se deben hacer las cosas; *activos, que indican como debe invertirse el dinero* y gobierno, que muestra las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos.

Entonces un modelo de negocios sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar actividades o procesos de la empresa, interrelacionando ejes esenciales los cuales van a permitir reducir riesgos en todos los procedimientos que se realicen en un

negocio desde los proveedores hasta el producto final entregado al cliente. (Ricart, 2009)

Según (Araújo; Sánchez; Vélez; 2016) en el Modelo Canvas, la información financiera se deriva en dos segmentos que aparecen en la parte inferior: flujos de ingresos y estructura de costos. El emprendedor habrá considerado aquí información sobre la estrategia y la táctica que va a seguir para monetizar su modelo de negocio.

Greenfield's Hotel brindará a las empresas de la Provincia de Santa Elena privadas y públicas un servicio de catering para sus eventos tales como Aniversarios Institucionales, Integraciones y otros Eventos Sociales, siendo esta además una estrategia cruzada para dar a conocer el servicio a potenciales clientes, el servicio ofrecerá cocina gourmet, servicio al comensal, servicio a domicilio y asesoramiento para toda clase de eventos.

El servicio de catering se crea para generar valor o ingresos, por tal es vital que se elija fuentes de ingresos correctas y optimas manteniendo un flujo de ingresos constante, además de sostenible para devengar los costos y gastos de la organización. En el siguiente apartado se analizan de manera teórica e identifican las Fuentes de Ingreso del Servicio de Catering en Greenfield's Hotel.

Para (Benavides, 2016) representa el dinero que la empresa genera de cada *segmento de mercado*, (Burbano - Pineda;, 2018) mencionan que el modelo de ingresos describe la forma en que la compañía hace dinero. Puede estar compuesto por uno o varios elementos del *flujo de ingresos y precios*, (Benavides, 2016 pág. 12) muestra

diferentes formas de captación de liquidez estas son: *Venta de activos, Cuota por uso, Cuota de suscripción, Alquiler, Licencias, Gastos de corretaje y Publicidad*. Por otro lado para (Osterwalder & Pigneur, 2011) cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios estas son: *precios fijos, negociaciones, subastas, según el producto, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad*.

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Ilustración 1: Mecanismos de fijación de precios (Fuente: Libro Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder)

(Ramirez, 2017) Nos dice que para escoger las fuentes de efectivo adecuadas debo conocer el segmento de mercado o mercado meta y el tipo de clientes con los que voy a tratar saber sus preferencias respecto al servicio de catering.

Para recabar información se realizó una encuesta cuyo objetivo fue conocer gustos y preferencia de las empresas de la Provincia de Santa Elena respecto al servicio de catering y los resultados que obtuvimos fueron los siguientes: A nuestro mercado meta le gustaría que el precio sea entre \$7 a \$14, el mercado meta mayormente paga en efectivo, las llamadas telefónicas es el medio que usan para reservar, las empresas en la Provincia de Santa Elena en su gran mayoría son medianas su nómina no

sobrepasa los 100 empleados, gustan de los platos gourmet, la red social por donde le gusta ver publicidad es Facebook además prefieren un servicio de calidad y excelencia. Conocido el mercado meta y el perfil del cliente podemos definir las fuentes de ingresos eficientes para la propuesta de valor las cuales son:

1. Ventas directas (VD)
2. Ventas por publicidad (VP)
3. Ventas con gastos de corretaje (VC)

Las ventas directas.- son las que se realizaran explícitamente en las instalaciones del Hotel Greenfield's y los precios a manejar son estandarizados, sin embargo empleamos mecanismos de fijación de precios en este caso es mixta; de forma fija ya que se estudia al sujeto y su segmento o estrato del mercado que pertenece, pudiendo inferir en el alza o baja de los precio; también según el volumen entre más grande el evento menores son los costos del evento ya que se compra al por mayor a proveedores, expandiendo las ganancias permitiéndome contrastar precios con el cliente, de forma dinámica dado que la relación con el cliente es face to face y la negociación esta presente en el dialogo pudiendo esto ser beneficioso para las dos partes infiriendo en los precios.

Las ventas por publicidad.- son todos aquellos clientes que son dirigidos por nuestra publicidad impresa (Tarjetas de Presentación, Trípticos) y tecnológica (Página Web, Facebook e Instagram) para consultar, conocer o reservar el servicio de catering, siendo esta una forma de darse a conocer y atraer al mercado meta, la fijación de precios es fijo por que se manejara una lista de precios estandarizados de los productos a

ofrecer, también se estudia al sujeto y su segmento o estrato del mercado que pertenece, logrando inferir en el alza o baja de los precio; también según el volumen entre más grande el evento menor son los costos por compras al por mayor a proveedores, expandiendo las ganancias permitiéndome contrastar precios con el cliente.

Ventas de corretaje.- son aquellos en los que se paga un porcentaje del contrato por enganche de los aliados estratégicos, estos son: Salones de Eventos como Galilea, Club de Leones y Tiendas Comerciales de artículos para Eventos como: Party Fiesta, Decoraciones Laínez, la fijación de precios en este caso es mixta; de forma fija ya que se estudia al sujeto y el estrato del mercado al que pertenece, pudiendo inferir en el alza o baja de los precio; también según el volumen entre más grande el evento menores son los costos por compras al por mayor a proveedores, expandiendo las ganancias permitiéndome contrastar precios con el cliente.

Tabla 2: *Tabla de fuentes de ingresos y su respectiva fijación y política de precio.*

Fuentes de Ingresos			
Fijación de Precios y Políticas de Precios	Ventas Directas	Ventas por Publicidad	Ventas por Corretaje
Fijos	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios fijo • Según segmento del cliente • Según Volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios fijo • Según segmento del cliente • Según Volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios fijo • Según segmento del cliente • Según Volumen
Dinámicos	Negociación		Negociación
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Pago en efectivo y Tarjetas de Crédito • 50% para reservar y el 50% al culminar contrato. • Plazo de pago hasta 30 días posterior al evento. 		

Ilustración 2: Relación entre fuentes, fijación y políticas. (Fuente: Elaboración Propia)

Las políticas de pago serán las mismas para las tres fuentes de ingresos: se podrán efectuar en efectivo o en tarjetas de crédito las ventas, los eventos se confirmarán con el 50% de pago por adelantado en la firma de contrato y el otro 50% al final del evento, se brindará un periodo de pago para los clientes máximo hasta de 30 días plazo posterior al evento.

A continuación se estudia la demanda del mercado meta del servicio de catering y la capacidad de producción de la misma; (Rodríguez, 2014) manifiesta que para tener éxito, es necesario diferenciarse de los competidores e innovar, recomienda prestar servicios a un público objetivo creando un *mercado meta* donde los clientes poseen *necesidades y gustos homogéneos*. Lo recomendable es realizar un estudio de mercado para localizar diferentes *segmentos de mercado* y quedarnos con aquellos clientes que *se amolden a nuestro modelo*.

Para obtener los ingresos proyectados anuales de ventas calculamos nuestro segmento y mercado meta con datos estadísticos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2016) el cual señala en su directorio de empresas y establecimientos que en la Provincia de Santa Elena existen 11.812 empresas de las cuales 234 son medianas y grandes siendo esta última el mercado meta al cual se apunta. Sin embargo, la capacidad de producción y atención del servicio de catering es limitado, alcanzando atender 48 eventos al año; por tanto, solo se cubrirá el 34,46% del mercado objetivo. (Anexos: Ilustración 9,10 y 11)

Debido a que el Servicio de Catering ofrecerá a su clientela tres tipos de platos y saber la elección anticipada de los clientes es imposible, por tanto, se acudió a la pregunta 6 de la encuesta, como base para el nivel de aceptación de los platos que más agradan y al mismo tiempo pronosticar la fuente de ingreso por la que se realizó la venta. (Anexos: Ilustración 17)

Proyección de Elección de Platos (pregunta 6 encuesta) y Fuentes de Ingreso			
Porcentaje de ventas por Plato	%	Ventas de Platos	Fuentes de Ingresos
Cordon Bleu (gourmet)	33,5%	17	Ventas Directas
Chuleta en Salsa de Champiñones (gourmet)	33,5%	16	Ventas por Publicidad
Camarones al Ajillo (tradicional)	33,0%	15	Ventas por Corretaje
		48	

Ilustración 3: # de ventas por plato y su respectiva fuente de ingreso (Fuente: Elaborado propio)

Conocida nuestra capacidad de producción y el mercado meta, estudiamos la gestión financiera de forma teórica para profundizar en su relación con las fuentes de ingresos, (Block & Hirt, 2005) mencionan que el campo de las finanzas está estrechamente relacionado con la economía y la contabilidad, *la economía* proporciona una estructura para la toma de decisiones en áreas como el *análisis de riesgos*, *la teoría de la fijación de precios en relación a la oferta y demanda*, *análisis de rendimiento* entre otras; *la contabilidad* algunas veces se dice que es el lenguaje de las finanzas ya que proporciona los *datos de forma numérica* a través de los *estados financieros* para posterior interpretarla y asignar los recursos financieros de tal modo que genere el *mejor rendimiento*.

Para (Gitman, 2007; 40), todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus *operaciones* y reportan esta información, el análisis de ciertos rubros de los datos financieros identifica las áreas donde la empresa sobresale y, además, las áreas de oportunidad para el mejoramiento. También (Backer, Jacobsen & Ramírez, 1993) argumentan que la contabilidad debe llevar registros y cuentas especiales que en conjunto se denominan *sistema de contabilidad de costos*, estos se ocupan del control de los inventarios, activos de planta y fondos gastados en actividades funcionales. (Brigham & Ehrhardt, 2008) acotan que en fase de planificación financiera esta se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los *gastos programados* y la programación de dos partes importantes que son: *el presupuesto de ingresos* realizado en base a las proyecciones de *ventas, costos y gastos existentes*; los cuales están en función de los POAS. (Ortega Alfonso, 2008) menciona que existen 2 fases: la programación de actividades y la programación financiera. La programación de actividades está encaminada a precisar las acciones operacionales o de logística, en relación con la planificación estratégica del negocio y en consecuencia crear una propuesta operativa mencionada en planes que posterior se conviertan en operaciones económicas y financieras.

(Terrazas Pastor, 2009) Menciona las cuentas básicas en un sistema de costos: *propiedad, planta y equipo; costos administrativos, de ventas y financieros; materia prima, costos de fabricación y mano de obra.*

Producto	Materia Prima	CIF	Mano de Obra Directa	TOTAL COSTO	PVP
CORDON BLUE	\$ 1,25	\$ 0,10	\$ 0,91	\$ 2,26	\$ 3,70
CERDO CHAMPIÑONES	\$ 1,75	\$ 0,10	\$ 0,91	\$ 2,76	\$ 4,25
CAMARONES AJILLO	\$ 2,00	\$ 0,10	\$ 0,91	\$ 3,01	\$ 4,70
TOTAL	\$ 5,00	\$ 0,30	\$ 2,73	\$ 8,03	\$ 12,66

Ilustración 4: Costos de producción (Fuente: Elaborado Propia)

Greenfield's Hotel cuenta con maquinaria y utensilios de cocina por tanto se optó utilizarlos en el Servicio de Catering; sin embargo, había que cuantificar el financiamiento de los dueños, respecto a los bienes del Hotel y los valores respectivamente son: maquinarias y equipo \$906; utensilios de cocina \$4.099,55. El servicio de catering solo incurre en costos cuando hay contratos ya que no paga nomina, el único costo fijo en ventas es Promoción y Publicidad con \$180 al año. (Anexos: Ilustración 12 y 13)

Las ventas proyectadas son al azar y por eventos de 100 personas; en el 2021 aumentaran en un 20% y en el año siguiente no crece nada, el 2023 y 2024 crece en un 19%, y 5% respectivamente.

Platos	Precio	# de Personas Evento	Total por Evento
Cordon Bleu (gourmet)	\$ 3,70	100	\$ 370,34
Chuleta en Salsa de Champiñones (Gourmet)	\$ 4,25	100	\$ 425,13
Camarones al Ajillo (Tradicional)	\$ 4,70	100	\$ 470,17

Ilustración 5: Costos por 100 personas (Fuente: Elaborado propio)

Ventas Proyectadas	2021	2022	2023	2024
\$ 6.295,83				
\$ 6.802,07				
\$ 7.052,56				
\$ 20.150,46	\$ 24.180,55	\$ 24.180,55	\$ 28.774,85	\$ 30.213,60

Ilustración 6: Ventas proyectadas (Fuente: Elaboración propia)

Ahora evaluamos definiciones de estados financieros, para (Brigham & Houston, 2009) desde el punto de vista de control interno, la administración necesita realizar un análisis financiero para *planear y controlar* con efectividad. El análisis financiero implica el uso de varios estados financieros. Primero, el *balance general* resume los bienes, pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento, generalmente al final del año o de un trimestre. Luego, el *estado de pérdidas y ganancias* resume los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año o un trimestre. (Van Horne, 2010) el balance general representa una fotografía de la *posición financiera* en ese momento, el estado de pérdidas y ganancias describe un resumen de la *rentabilidad* en el tiempo. De estos dos estados (en algunos casos, con un poco de información adicional), se pueden obtener estados derivados, como un *estado de utilidades retenidas*, un *estado de fuentes y uso de fondos*, y un *estado de flujos de efectivo*.

(Tirado, 2012) Dice que el análisis varía de acuerdo a los intereses de quien lo realiza. Los acreedores (proveedores de dinero para bienes y servicios) están interesados principalmente en la *liquidez* de la empresa. Sus demandas son a corto plazo y la habilidad de pagar estas demandas con rapidez. Los accionistas, por otro lado, están interesados en la capacidad de la empresa para manejar flujos de efectivo,

pueden evaluar esta capacidad analizando la estructura del capital, las fuentes más importantes y los usos de los fondos, la *rentabilidad* de la empresa en el tiempo. Internamente, la administración también emplea el análisis financiero para fines de control interno y para ofrecer a los proveedores de capital lo mejor en cuanto a condiciones financieras y desempeño de la empresa. (Tirado, 2012) define la *liquidez* de una empresa, como la capacidad de devengar a corto plazo sus obligaciones y la *rentabilidad* se define: como la utilidad después de costos y gastos.

En el Estado de Resultados Integrales se registraron las cuentas relevantes como Ventas \$20.150,46, Costo de Venta \$12.768,64, Gastos Administrativos y de Ventas los cuales suman \$495,35 y como resultado de Utilidad Operativa \$6.886,47 a este no se le calculo el 15% de participación de trabajadores ya que no cuenta con nomina, ni tampoco se le calculo el 22% de impuesto a la renta, ni la reserva legal ya que no se constituyó una empresa nueva solo se sumara una propuesta de valor al Hotel con el cual se pretende generar ingresos. Quedando como Utilidad Neta \$6.886,47 al 31 de diciembre del 2020. (Anexos: Ilustración 15)

Los Estado de Situación Financiera, el estado de situación inicial cuanta con las siguientes cuentas: Efectivo \$1.000; Propiedad, Planta y Equipo \$5.005,55; con un Total de Activos de \$6.005,55. Y en las cuentas de Pasivos y Patrimonio solo se encuentra la cuenta Capital de Socios \$6.005,55 cuadrando el estado. Al término del periodo contable al 31 de diciembre del 2020 el Estado Financiero cuadra con \$12.892. (Anexos: Ilustración 14)

Para medir los beneficios del servicio de catering es necesario evaluar los estados financieros con diferentes herramientas financieras, (González, 2010) menciona que en las organizaciones actuales los estados financieros son fuentes de información creadoras de valor para la organización, para (Montoya, 2011) la constante búsqueda y aplicación de nuevas técnicas eficientes para medir el desempeño de la organización, tales como los indicadores financieros, estos han sido los culpables de la transformación del mundo empresarial que durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la organización. (Robert S. Kaplan, 2010) también mencionan que tales herramientas deben medir la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño en la organización o negocio. A continuación, se muestra el Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, además, calculamos indicadores financieros para medir el desempeño del servicio de catering.

MARGENES	2019
Margen Utilidad Bruta	37%
Margen Utilidad Operativa	2%
Rendimiento sobre Activos Totales	53%

Ilustración 7: Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia)

Flujo de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (Personas)		20.150,46	24.180,55	24.180,55	28.774,85	30.213,60
Efectivo		1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Ingresos		21.150,46	24.180,55	24.180,55	28.774,85	30.213,60
Costos de Producción						
Total Costos de Producción		12.768,64	14.045,50	14.045,50	15.379,82	15.687,42
Utilidad Bruta		8.381,82	10.135,05	10.135,05	13.395,03	14.526,18
Gastos Operacionales						
Gastos de Venta		180,00	181,67	183,36	185,07	186,79
Depreciación		315,35	315,35	315,35	315,35	315,35
Total Gastos Operacionales		495,35	497,02	498,71	500,42	502,14
Utilidad Operacional		7.886,47	9.638,02	9.636,33	12.894,61	14.024,04
Gastos no operacionales						
		-	-	-	-	-
Utilidad antes de participación		7.886,47	9.638,02	9.636,33	12.894,61	14.024,04
		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto		7.886,47	9.638,02	9.636,33	12.894,61	14.024,04
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
Utilidad neta		7.886,47	9.638,02	9.636,33	12.894,61	14.024,04
Depreciación		617,35	617,35	617,35	617,35	617,35
Inversión	0,00					
Préstamo	-					
Capital de trabajo	-5.005,55					
Amortización de la deuda		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de capital de trabajo						5.005,55
Valor de salvamento						0,00
Flujo neto de efectivo	-5.005,55	8.503,82	10.255,37	10.253,68	13.511,96	19.646,94

Ilustración 8: Flujo de Efectivo (Fuente: Elaboración Propia)

CONCLUSIONES

- Definimos las Fuentes de Ingresos Optimas para el Servicio de Catering que son tres: Ventas Directa (VD), Ventas de Publicidad (VP) y Ventas por Corretaje (VC). Y se realizaran por medio de la publicidad y aliados estratégicos.
- Estudiamos el mercado meta que son empresas publicas y privadas, sin embargo, no se cubre la demanda del mercado, logrando atender 48 eventos al año con un máximo de 100 personas por evento, dándonos un total de ingresos de \$20.150,46, dividiéndose esta en VD 33,55%, VP 33,45% y VC el 33%.del total de las ventas.
- Evaluamos los costos de ventas y costos operativos reflejados en el Estado de Resultados Integrales los cuales representan un 63,36% y 2% respectivamente proyectando una utilidad de \$7.886,47 en el primer año.

REFERENCIAS

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). *Generation of bussines models* (E. Deusto (ed.); 1era Edici). Deusto.
- Araújo; Sánchez; Vélez; (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada. Rev.*, 11.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Backer & Jacobsen & Ramirez. (1993). *Contabilidad de Costos* (McGranw Hill (ed.); Segunda). McGranw Hill.
- Benavides, A. del R. V. (2016). *Modelo de Negocios Basado en Canvas para un proyecto de Implementacion de un Parque de Diversion Infantiles en la Ciudad de Cuenca*. Universidad Politecnica Salesiana.
- Block Hirt. (2005). *Administracion Financiera* (McGranw-Hilll (ed.); 11ava edic).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3196222&ppg=6>
- Brigham & Ehrhardt. (2008). *Administracion Financiera teoria y practica* (Thomson south western (ed.); 12ava ed.). Thomson south western.
- Brigham & Houston. (2009). *Fundamentos de la Administracion Financiera* (B. & Houston (ed.); 12ava ed.). Cengage Learning.
- Burbano - Pineda; (2018). Propuesta de Intergracion del Modelo para contruccion de Soluciones y el Modelo Canvas. *Revista Ingenierias Universidad de Medellin,*

16(173–197), 25.

Casadesus-Masanell & Ricart. (2011). Como Diseñar un Modelo de Negocios Ganador. *Harvard Business Review*, January-f, 9.

Drucker, P. f. (1954). *La gerencia de empresas* (E. Sudamericana (ed.); primera). Penguin Random House.

Gitman. (2007). *Prncipios Administracion Financiera* (P. Educacion (ed.); 11ava ed.). Perason Educacion.

González, P. (2010). *Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia* (No. 232).

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2016*.

Joan Magretta & Nan Stone. (2002). Que es Gestionar, como funciona y por que nos afecta a todos. *Manager Focus*, 2340-227x, 244.

Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Redalyc*, 15, 26.
[https://doi.org/1668 – 8708](https://doi.org/1668-8708)

Ortega Alfonso. (2008). *Introducción a las Finanzas* (Mc Graw Hill (ed.); 2da ed.). Mc Graw Hill.

Osterwalder; Pigneur y, & Tucci. (2005). Clarificando los conceptos de Modelos de Negocios, Origenes, Presente y Futuro. *Communications of AIS*, 15(1529–3181), 43.

Ramirez, L. N. M. (2017). *DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS CATERING EN LA*

CIUDAD DE MACHALA. Universidad de Machala.

- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Redalyc*, 23(1698–5117), 15.
- Robert S. Kaplan. (2010). *Fundamentos Conceptuales del Balanced ScoreCard* (No. 10; 074).
- Rodríguez, E. M. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA.
- Shafer; Smit y Linder. (2005). El Poder del Modelo de Negocios. *Science Direct*, 27109.7659, 9.
- Terrazas Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN PERSPECTIVAS. *Redalyc*, 23(1994–3733), 62–63.
- Tirado, M. (2012). *LA IMPORTANCIA DE LA LIQUIDEZ, RENTABILIDAD, INVERSIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS EN LA INDUSTRIA DE LA PESCA DE PELÁGICOS MENORES EN ENSENADA, B.C.* (No. 161c).
- Van Horne, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Pearson Education (ed.); Decimoterc). Pearson Education.

ANEXOS

Poblacion de Empresas del Ecuador	843745
% de Empresas en Sta Elena	1,40%
Poblacion de Empresas Santa Elena	11812
% de Medianas y Grandes Empresas	1,98%
Total Medianas y Grandes Empresas	234
% de Encuestados por Conveniencia	13%
Muestra	29

Ilustración 9: Empresas de la Provincia de Santa Elena y la Muestra por Conveniencia (Fuente: INEC 2016)

DEMANDA TOTAL DEL MERCADO	
$DTM=N*q*p$	
N= Compradores en el mercado	
q=Cantidad promedio que adquieren nuestro producto	
p=precio medio del articulo	
	DMT
N	234
q	1
TOTAL DE VENTAS DEL MERCADO	234
p	\$ 250,00
TOTAL	\$ 58.471,53

Ilustración 10: Demanda Total del Mercado del Servicio de Catering Por Empresas. (Fuente: Elaboración Propio)

VENTAS NETAS	
$VN=(q*12)*p$	
q=Lo que puedo producir	
12= al año	
p=precio de venta	
Servicio de Catering	VN
q	4
meses al año	12
TOTAL DE VENTAS AL AÑO	48
p	\$ 419,80
TOTAL	\$ 20.150,45

Ilustración 11: Ventas Total del Servicio de Catering por Capacidad Instalada (Fuente: Elaboración Propia)

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Item	Cantidad	Valor	valor Total	Vida	
Maquinaria y Equipos					
Refrigerador	1	\$ 800,00	\$ 800,00	10	
H nevera	1	\$ 850,00	\$ 850,00	10	
Cocinar industrial 4 quemadores	1	\$ 500,00	\$ 500,00	10	
Cilindrar	1	\$ 30,00	\$ 30,00	10	
Microondas	1	\$ 80,00	\$ 80,00	10	
Licuada	1	\$ 60,00	\$ 60,00	10	
Licuada industrial	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	
Congelador grande	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	
Horno	1	\$ 500,00	\$ 500,00	10	
Utensilios de Cocina					
Ollas grandes # 80	2	\$ 60,00	\$ 120,00	20	
Ollas medianas # 40	2	\$ 30,00	\$ 60,00	20	
Ollas medianas # 32	2	\$ 20,00	\$ 40,00	20	
Olla arrocera industrial	1	\$ 150,00	\$ 150,00	20	
Pailas # 35	1	\$ 20,00	\$ 20,00	20	
Sartenes grandes	2	\$ 15,00	\$ 30,00	20	
Juego de sartenes	1	\$ 50,00	\$ 50,00	20	
Ollas de presión de 10 litros	1	\$ 60,00	\$ 60,00	20	
Charolas de aluminio	5	\$ 5,00	\$ 25,00	20	
Jarras	10	\$ 1,50	\$ 15,00	20	
Bandejas plasticas medianas	6	\$ 3,00	\$ 18,00	20	
Juego de cuchillos	1	\$ 20,00	\$ 20,00	20	
Cuchillo grande de picar	1	\$ 5,00	\$ 5,00	20	
Cucharones	4	\$ 15,00	\$ 60,00	20	
Tablas de picar	2	\$ 4,00	\$ 8,00	20	
Juego de colador	1	\$ 5,00	\$ 5,00	20	
Esprimidores	1	\$ 3,00	\$ 3,00	20	
Canastillas grandes	3	\$ 4,00	\$ 12,00	20	
Rayadores	2	\$ 2,00	\$ 4,00	20	
Aplastadores	2	\$ 4,00	\$ 8,00	20	
Pinzas de aluminio	2	\$ 3,00	\$ 6,00	20	
Plancha de aluminio para asar	1	\$ 30,00	\$ 30,00	20	
Platos soperos	280	\$ 1,75	\$ 490,00	20	
Plato base	280	\$ 1,50	\$ 420,00	20	
Plato tendido	280	\$ 2,00	\$ 560,00	20	
Platillo	280	\$ 1,00	\$ 280,00	20	
Taza	280	\$ 1,10	\$ 308,00	20	
Cubierto	280	\$ 5,00	\$ 1.400,00	20	
Cucharas	280	\$ 5,00	\$ 1.400,00	20	
Cucharitas	280	\$ 2,50	\$ 700,00	20	
			\$ 9.327,00		

Ilustración 12: Maquinaria, Equipos y Utensilios de Cocina (Fuente: Elaboración Propia)

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PRODUCCIÓN					
Gastos de Producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 302,00	\$ 302,00	\$ 302,00	\$ 302,00	\$ 302,00
Depreciación de Utensilios de cocina	\$ 315,35	\$ 315,35	\$ 315,35	\$ 315,35	\$ 315,35
Total Administrativo	\$ 617,35				
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS					
Gastos de Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promoción y publicidad	\$ 180,00	\$ 181,67	\$ 183,36	\$ 185,07	\$ 186,79
Total Ventas	\$ 180,00	\$ 181,67	\$ 183,36	\$ 185,07	\$ 186,79

Ilustración 13: Costos Operativos (Fuente: Elaboración Propio)

WOOD ART S.A		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020		
ACTIVOS		
Activos corrientes	\$ 1.000,00	\$ 8.503,82
Efectivo	\$ 1.000,00	\$ 8.503,82
Propiedad, planta y equipo	\$ 5.005,55	\$ 4.388,55
Maquinaria y Equipo	\$ 906,00	\$ 906,00
Depreciación acumulada de maquinaria y equipo	\$ -	\$ -302
Utensilios de cocina	\$ 4.099,55	\$ 4.099,55
Depreciación acumulada de utensilios de cocina	\$ -	\$ -315
TOTAL ACTIVOS	\$ 6.005,55	\$ 12.892,4
PASIVOS		
Pasivos corrientes		
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ -
PATRIMONIO		
Capital de Socios	\$ 6.005,55	\$ 6.005,55
utilidades retenidad	\$ -	\$ 6.886,47
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.005,55	\$ 12.892,02
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 6.005,55	\$ 12.892,0

Ilustración 14: Estado de Situación Financiera (Fuente: Elaboración Propia)

WOOD ART S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020		
Ingreso		
ventas	\$ 20.150,46	
Costos de ventas	\$ 12.768,64	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 7.381,82
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos administrativos	\$ 315,35	
Depreciación de utensilios de cocina	\$ 315,35	
Gastos de ventas	\$ 180,00	
Promoción y publicidad	\$ 180,00	
Utilidad Neta		\$ 6.886,47

Ilustración 15: Estado de Resultado Integrales (Fuente: Elaboración Propia)

<p style="text-align: center;"><u><i>Socios claves</i></u></p> <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Bebidas <p>Alianzas Estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Party Fiesta • Decoraciones Láinez • Club de leones • Trans-Albarrada 	<p style="text-align: center;"><u><i>Actividades Claves</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de promoción vía intranet • Identificar alianzas estratégicas • Acciones de distribución para el servicio • Servicio de meseros 	<p style="text-align: center;"><u><i>Propuesta de Valor:</i></u></p> <p style="text-align: center;">Servicio de Catering en Greenfield Hotel Spa Eventos</p>	<p style="text-align: center;"><u><i>Relaciones con los clientes</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada (asesoría) • Formas de pago (efectivo y tarjetas) • Descuentos negociados • Atención vía intranet 	<p style="text-align: center;"><u><i>Segmento de mercado</i></u></p> <p>Nivel socioeconómico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clase media • Clase alta <p>Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Públicas • Privadas
<p style="text-align: center;"><u><i>Recursos claves</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiero • Humano • Materiales • Tecnológicos 			<p style="text-align: center;"><u><i>Canales de distribución</i></u></p> <p>Directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención en el hotel • Tarjeta de presentación • Llamadas telefónicas <p>Indirecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Página Web • Socios Estratégicos 	
<p style="text-align: center;"><u><i>Estructura de costos</i></u></p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y salarios • Materiales • Insumos <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing (Publicidad) • Logística (Transporte) 			<p style="text-align: center;"><u><i>Fuentes de ingreso</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas • Ventas por publicidad • Ventas por corretaje 	

Ilustración 16: Modelo Canvas Servicio de Catering Greenfield's Hotel

¿En lo referente al servicio de catering cuales son sus preferencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sabores tradicionales	9	31,0	31,0	31,0
	Cocina gourmet	19	65,5	65,5	96,6
	Cocina internacional	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

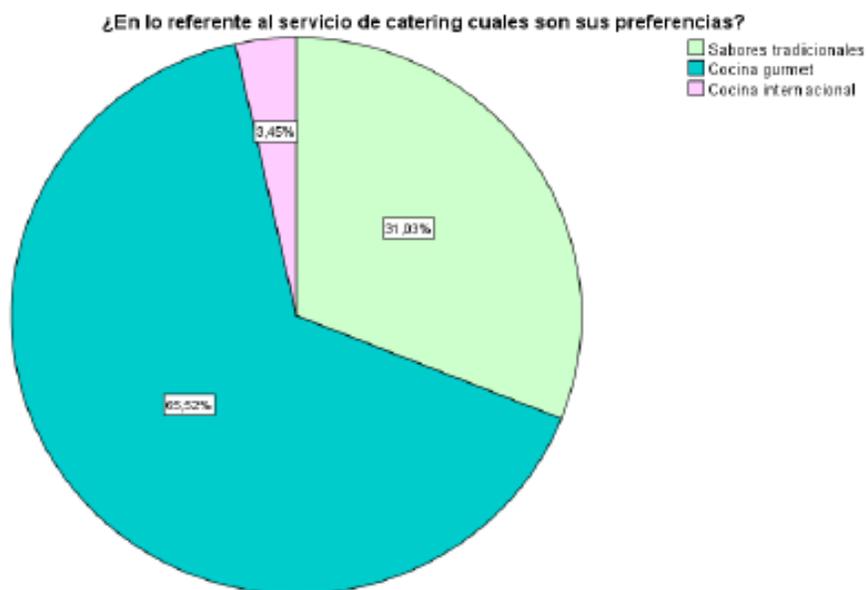


Ilustración 17: Preferencias en sabores de platos Pregunta 6 (Fuente: Elaboración Propia)