

# Implementación de un Restaurante Temático con Orientación Familiar en la Ciudad de Guayaquil

Sandra Marruth Alvarado García  
Diana María Fernández Cevallos  
Daniel Alejandro Sánchez Loor  
Facultad de Economía y Negocios (FEN)  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador  
marruth\_90@hotmail.com  
dianafc3@hotmail.com  
daniel.sanchez.loor@hotmail.com

Directora de Tesis Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela, pvaldiviezo@espol.edu.ec

## Resumen

*El presente artículo describe un proyecto de negocio aplicado llamado Fantasy Hollow. El objetivo de este establecimiento es fusionar la oferta gastronómica con un lugar entretenimiento familiar, especialmente dirigido para niños. En el Fantasy Hollow, se trata de trasladar a los visitantes a un mundo mágico a través de un ambiente decorado y personajes de cuentos que atienden y hacen shows en vivo. El proyecto incluye los cuatro estudios necesarios para la implementación de un negocio. El estudio organizacional presenta los problemas y oportunidades que motivan la idea, las características diferenciadores del servicio y un análisis FODA. El estudio de mercado contiene los resultados de una encuesta que se utilizaron para la estimación de la demanda, disponibilidad de pago, segmentación del mercado, y la definición de características específicas del restaurante y el perfil de los clientes potenciales. El estudio técnico abarca el balance de activos y recursos humanos requeridos para iniciar el negocio. Por último, el estudio financiero que presenta los flujos proyectados a cinco años e indicadores de rentabilidad que sustenta la factibilidad del negocio y su alta probabilidad de éxito.*

**Palabras Claves:** negocio, gastronómico, entretenimiento familiar, éxito

## Abstract

*The present article describes an applied business project called Fantasy Hollow. The main objective of this establishment is to merge dining with family entertainment, specially focused on children. In the Fantasy Hollow, the guests are brought to a magical world using a decorated atmosphere and fairy-tale characters who serve and play live shows. The project includes the main four studies required in order to set a business. The organizational study presents the problems and opportunities motivating the idea, the distinguishing characteristics of the service and a SWOT analysis. The market study shows the results of a survey which were used to estimate business demand, willingness-to-pay WTP, market segmentation, and to define some specific characteristics of the restaurant and the prospect customer profile. The technical study refers to the assets and human resources stocktaking required for the business. Finally, the financial study brings estimated cash flows for five years and profitability indexes to support the feasibility of the business and its high probability of success.*

**Keywords:** business, dining, family entertainment, success

## 1. Introducción

El presente proyecto muestra el proceso a seguir para la implementación de un restaurante temático en la ciudad de Guayaquil. Este restaurante llamado Fantasy Hollow o Cueva de la Fantasía en español, está orientado a familias de ingreso medio hasta alto, que deseen disfrutar de una comida acompañada de una experiencia fantástica e inolvidable.

La temática del restaurante son los cuentos de hadas y los personajes infantiles que pertenecen a este mundo mágico, tales como: gnomos, príncipes, y princesas. La decoración y el personal del establecimiento están diseñados para que los visitantes sientan que han sido encogidos para poder conocer a las hadas, cenar con estos personajes y disfrutar de la experiencia.

El objetivo del proyecto es contribuir a la oferta gastronómica de la ciudad de Guayaquil mediante la implementación de un restaurante temático orientado a las familias con niños. Actualmente no se cuenta con la información suficiente para poder emitir un juicio de valor sobre la aceptación y rentabilidad del proyecto, pero se conocen las herramientas de análisis e investigación requeridas para respaldarlo.

Primero, se realiza un estudio organizacional para determinar las necesidades de personal y características del negocio. Segundo, un estudio de mercado sustentado en una encuesta a los clientes meta para establecer las preferencias de los visitantes, y un estudio técnico para identificar las inversiones requeridas para el funcionamiento cabal del restaurante.

Por último, se analiza la rentabilidad del proyecto mediante un estudio financiero, utilizando distintas técnicas de evaluación y construyendo un flujo de caja para observar el comportamiento del restaurante en el tiempo.

## 2. Estudio Organizacional

El problema que se detecta a través de observación directa, es la falta de restaurantes temáticos orientados a las familias con niños, porque, en los restaurantes existentes, el entretenimiento no está diseñado específicamente para los más pequeños.

El proyecto puede aprovechar la oportunidad, ya que los restaurantes temáticos familiares atraen un nicho que no ha sido explotado con intensidad. Así, Fantasy Hollow se puede convertir en el líder de entretenimiento familiar por sus deliciosos platos y excepcional servicio al visitante.

En Guayaquil, no existe un restaurante que haga partícipe a los clientes de una historia divertida, a pesar de que la gran mayoría ha crecido con los cuentos clásicos. Fantasy Hollow permite a sus visitantes inmiscuirse y ser uno más en el mundo de mágico que propone, sentando un precedente en servicio, actuación y fantasía.



La sociedad ecuatoriana, es muy escéptica a la motivación y positivismo que la fantasía puede traer a las personas de todas las edades, puesto que la problemática económica y social dificulta creerlo. Con este proyecto, los guayaquileños pueden experimentar en su visita, un momento agradable que recargará su felicidad para que ellos a su vez la transmitan a sus allegados.

### 2.1. Misión y Visión

La misión es crear una experiencia culinaria única con altos estándares de atención, cuidando la magia en cada detalle, y evocando recuerdos felices para los visitantes de todas las edades.

La visión es llegar a ser el líder en restaurantes temáticos a nivel nacional estableciendo paradigmas en servicio al visitante y entretenimiento familiar.

### 2.2. Análisis FODA

#### Fortalezas

- Conocimiento sobre las estrategias microeconómicas para competir en el mercado
- Propuesta de restaurante novedosa por su temática de cuentos infantiles
- Servicio al visitante con altos estándares de calidad
- Ambiente familiar con entretenimiento de todas las edades
- Creación de experiencias con un toque de magia y fantasía
- Materia prima de excelente calidad

## Oportunidades

- Captura del mercado no explotado: restaurantes temáticos orientados a las familias
- Crecimiento de la demanda de restaurantes familiares
- Ubicación contribuye al status del restaurante
- Mejora continua realizando benchmarking de la competencia directa
- Ampliación del negocio de restaurantes temáticos enfocados a nuevos nichos de mercado
- Tendencia del consumidor a buscar nuevas experiencias

## Debilidades

- Poca experiencia en la administración de restaurantes
- Incertidumbre sobre si los recursos humanos cumplirán con las expectativas
- Altos costos de ambientación y disfraces
- Precios de menú altos
- Rigidez en la temática del restaurante
- Dificultad del costeo por plato

## Amenazas

- Nuevos compromisos estratégicos por parte de la competencia
- Mayor capacidad de financiamiento para los restaurantes incumbentes
- Creación de restaurantes similares al Fantasy Hollow
- Campaña de desprestigio a través de medios de comunicación
- Falta de fidelidad del cliente debido al bajo costo de sustitución

## 3. Estudio de Mercado

La encuesta diseñada para la investigación de mercado se basa en preguntas que ayuden a proporcionar al proyecto información importante sobre los hábitos de compra, así como también la opinión de los consumidores sobre la competencia y el restaurante a implementar Fantasy Hollow.

El tamaño de la población fue calculado utilizando el supuesto de población infinita con un punto crítico (z) al 95% de nivel de confianza, un máximo error permisible (e) de 5%, proporción muestral (p) del 50% de ocurrencia exitosa y (q) de no éxito.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = 384 \cong 400 \text{ personas}$$

Con este resultado, se realizó encuestas a 400 personas que se encuentran en un rango de edad abierto de 18 años en adelante. La muestra fue tomada en los principales centros comerciales: San Marino, Policentro y Mall del Sol; y supermercados: Supermaxi, Megamaxi e HiperMarket; con el objeto de obtener una muestra representativa de la población, puesto que en estos sitios se concentran personas de ingreso medio, medio-alto y alto.

### 3.1. Resultados de la encuesta

El segmento de mercado se amplía desde los 18 hasta 48 años. Del total encuestado, el 86.72% de los encuestados está interesado en visitar un restaurante temático con las características del propuesto.

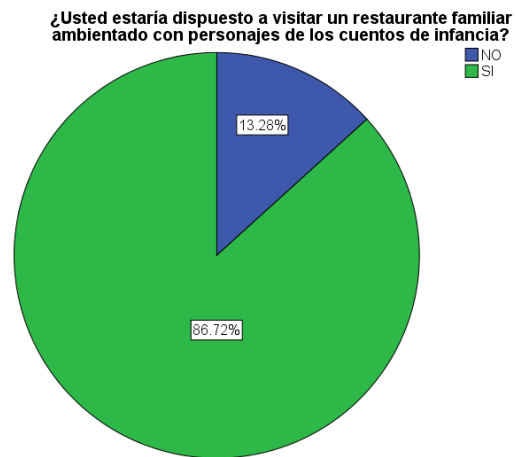


Figura 1. Nivel de aceptación del proyecto.

El 72.91% de los encuestados interesados en el restaurante propuesto han asistido a un restaurante temático antes. Por tanto, se tomará los precios de la competencia como referencia para el menú del Fantasy Hollow.

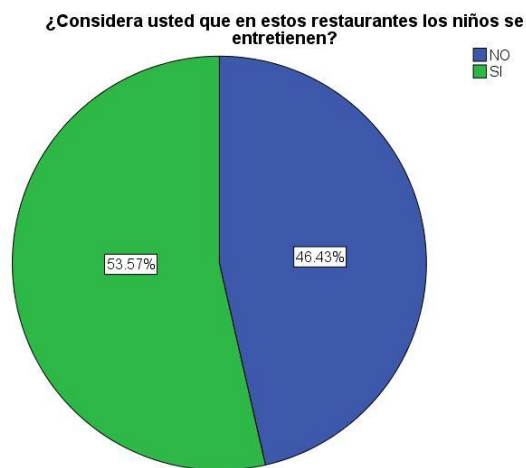
Los encuestados, dispuestos y capaces de asistir a un restaurante temático, valoran en primer lugar la calidad de la comida, seguida de cerca por la calidad de servicio y la experiencia ofrecida.

El 66.14% de los encuestados que les interesa el restaurante temático infantil y tienen la capacidad de cubrir el nivel de precios de la competencia, asistirían al menos una vez al mes al Fantasy Hollow.

El 55.12% de los encuestados, dispuestos y capaces de asistir a un restaurante temático, concurre con amigos, el 29.13% en familia y el 15.75% en pareja.

La mayoría de los encuestados, que asisten a los restaurantes temáticos vigentes con amigos o

compañeros de trabajo, consideran que los niños no se entretienen en los restaurantes temáticos actuales; pudiendo ser éste un limitante para las salidas en familia. Esto refleja una oportunidad para que las personas organicen una salida familiar al Fantasy Hollow.



**Figura 2.** Falta de entretenimiento familiar.

Finalmente, los cuentos con mayor preferencia para ser utilizados como tema están los de príncipes y princesas, seguidos por Peter Pan y Campanita. Fantasy Hollow presentará un sincretismo entre estas historias con ciertos cambios para evitar problemas de derechos de autor.

### 3.2. Proyección de la demanda

El mercado creciente de restaurantes temáticos en la ciudad de Guayaquil ha permitido dar cabida al proyecto propuesto, la apertura de cadenas de restaurantes ambientados en los últimos cinco años ha marcado una tendencia creciente y expansiva.

Existe una relación directa entre el crecimiento y expansión de este tipo de negocios y el aumento de clientes; esta tendencia explosiva, según análisis realizado por el restaurante Hooters, franquicia nueva en el mercado, obedece al aumento del salario básico (de \$ 240 a \$ 264), la disminución de la tasa de desempleo (de alrededor de 9% en el 2009 a 7% en el 2010), además de la dinamización de la economía como consecuencia de los créditos hipotecarios y una inflación controlada.

La demanda potencial del Fantasy Hollow se la determina segmentando con los resultados recopilados de la investigación de mercado. Las familias cuyas cabezas de hogar están entre 18 -48 años son el 86.5% de la muestra representativa.

La primera pregunta de la encuesta, que mide el interés, señala el 86.72% de interés en el restaurante. La segunda pregunta, que mide la capacidad de compra del cliente, muestra que el 72.91% puede cubrir los precios de este tipo de restaurantes. La tercera pregunta, que mide la frecuencia de asistencia a estos restaurantes, indicó que el 66.14% asistiría al menos una vez al mes.

La cuarta pregunta estima que el 29.13% de la muestra representativa asiste a los restaurantes temáticos en familia. La sexta pregunta, que mide la proporción de personas que no considera a los restaurantes actuales divertidos para los niños, refleja un 46.43%.

La multiplicación de estos porcentajes limita nuestro nicho de mercado al 4.89% de la población objetivo. Asumiendo que atenderemos el 50% de este nicho durante un año, el número de consumidores diarios serán 224 personas, 51 familias. Anualmente, serán 80,640 personas.

Para proyectar la demanda se consideró la tasa de crecimiento del mercado de 2.2% obtenida de la tabla de Oferta Utilización del Banco Central del Ecuador. A continuación se presenta la proyección de la demanda durante los primeros cinco años considerando la totalidad de la capacidad instalada del local.

**Tabla 1.** Proyección de la demanda.

Demanda Estimada	Años	Personas	Familias
	2011	80,640	20,160
	2012	82,414	20,604
	2013	84,227	21,057
	2014	86,080	21,520
	2015	87,974	21,993

### 3.3. Marketing Mix

#### Producto

Fantasy Hollow brindará a los clientes la posibilidad de satisfacer sus necesidades de distracción, ocio y encuentro acompañado de una exquisita gastronomía en un ambiente que transporte a niños, jóvenes y adultos a la magia de los cuentos de fantasía. Para ello, Fantasy Hollow cuenta con diversos servicios y productos, los cuales en conjunto, forman una experiencia sin igual.

Los servicios que acompañan, al servicio principal son espectáculos, interacción con los personajes, juegos para niños, celebración de Eventos

Los productos a ofrecer son desayunos, piqueos, ensaladas, platos fuertes de la cocina americana, sánduches, bebidas, postres y un menú especial para niños.

### Precio

El proyecto está dirigido a clientes que pertenecen a un segmento medio, medio alto y alto; la clientela de la que se nutre este tipo de negocios posee un promedio de consumo por persona que oscila entre los 20 y 25 dólares

### Plaza

El restaurante temático estará ubicado en un área que permita acaparar la demanda por ser una zona concurrida por el segmento meta, y elimine la diferencia geográfica con la competencia.

### Comunicación

Las promociones son muy utilizadas en mercadeo para lograr objetivos de venta a corto plazo. La mayoría de las cadenas de restaurantes más grandes de la ciudad de Guayaquil dedican mucho tiempo a la logística y mecánica de las promociones para que éstas sean exitosas y se vean reflejadas en sus ventas.

El restaurante temático familiar a implementar, ingresará al mercado con estrategias de publicidad, promoción, y relaciones públicas fuertes y bien diferenciadas por el toque de magia y fantasía.



## 4. Estudio Técnico

### 4.1. Localización

Se determinó la localización del restaurante a través del Método de Brown-Gibson. Las tres posibles localizaciones son Los Ceibos, Vía a Samborondón y Norte. Para los factores objetivos, se consideran los costos anuales en miles de dólares. Los factores subjetivos más importantes son la seguridad, la cercanía al mercado meta y status.

El método determina que el restaurante debe estar localizado en el área 3 por lo que Fantasy Hollow estará ubicado en la ciudadela Guayaquil frente al centro comercial Mall Del Sol, cercano al norte y a Samborondón.

## 4.2. Balance de Activos y Personal

Los activos y recursos humanos necesarios para el funcionamiento del área administrativa y operativa del Fantasy Hollow. Los costos citados en la tabla han sido consultados en el mercado a Febrero de 2011.

**Tabla 2.** Balance de Activos.

ACTIVOS	
<b>Maquinaria</b>	\$ 21,313.00
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 1,660.00
<b>Equipos de cómputo</b>	\$ 1,655.00
<b>Muebles de oficina</b>	\$ 6,725.00
<b>Enseres</b>	\$ 5,744.00
<b>Uniformes</b>	\$ 400.00
<b>Vestuarios</b>	\$ 1,970.00
<b>Total</b>	<b>\$ 39,467.00</b>

**Tabla 3.** Balance de Recursos Humanos.

	Cargo	Gasto Mensual (u)
1	Administrador	\$ 1,200.00
1	Contador	\$ 400.00
1	Chef	\$ 1,000.00
2	Ayudantes de Cocina	\$ 350.00
7	Meseros	\$ 264.00
1	Supervisor	\$ 850.00
4	Personajes	\$ 450.00
2	Guardias	\$ 350.00
1	Conserje	\$ 264.00
1	Cajero	\$ 300.00
<b>21</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$5,428.00</b>

## 5. Estudio Financiero

### 5.1. Ingresos, costos y equilibrio

Para el cálculo de los ingresos, se tomó la cantidad de clientes diarios de la proyección de la demanda, 224 clientes, para multiplicarse por el consumo promedio de cada uno.

Utilizando parámetros estándar, se obtuvo que el consumo promedio en el Fantasy Hollow es \$21.03.

Así, el ingreso diario del restaurante será de \$4,711.61 diario y \$1, 696,179.60 anual.

Los costos variables se atribuyen a los materiales directos utilizados para satisfacer el número de clientes que visitan el restaurante. Por ende, se calculó un costo promedio en materiales directos por cliente de \$8.13 que representa \$655,407.20 anual.

Los costos fijos están compuestos por servicios básicos, publicidad, remuneraciones, implementación de shows, renovación de vestuario, suministros de oficina, mantenimiento, seguros y un rubro contingente en función al total de ventas. El total anual es \$184,410.56.

Con los ingresos y costos calculados, se puede estimar el número de clientes requeridos para que el proyecto alcance el punto de equilibrio.

$$Q^* = \frac{CF}{P - CV} = \frac{184,410.56}{21.03 - 8.13} = 14,289 \text{ personas}$$

Se requieren 14,289 personas o 3,572 familias anualmente para alcanzar el punto de equilibrio. Después de esto, se empezará a generar utilidad.

## 5.2. Capital de Trabajo

Para el proyecto, el déficit acumulado máximo se genera en el mes de enero, así el capital de trabajo es \$70,126.16. Como este dinero se gasta y recupera en cada periodo continuamente, se registra su egreso antes del inicio operativo y su recuperación al final del lapso estudiado

## 5.3. Estado de Resultados

En este estado financiero, se calcula el nivel de utilidad neta que el proyecto obtendrá durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Para hallar la utilidad bruta, el costo de venta calculado del número de clientes por el costo promedio de materiales directos es deducido de los ingresos provenientes del número de clientes anuales multiplicados por el consumo promedio.

A continuación, se deducen los gastos operacionales compuestos por los costos fijos, la depreciación y la amortización de los gastos diferidos.

La depreciación de los activos fijos es calculada por el método de línea recta con un valor de salvamento nulo. La amortización de los gastos diferidos se registra en el Estado de Resultados por 5 años para beneficio fiscal, estos incluyen los gastos de constitución y los de primer establecimiento.

Cuando se resten los valores de los gastos operacionales, se obtiene la utilidad operacional. Quitándole a ésta, los gastos no operativos se llega la utilidad antes de impuestos.

Los gastos no operativos están compuestos por los intereses del préstamo a 5 años de \$180,000 con una tasa de colocación de 9.15%. Construyendo la tabla de amortización del préstamo, se obtiene los valores de intereses para cada año.

Sobre la utilidad antes de impuestos, se calcula el 15% para ser repartidos entre los trabajadores. Una vez repartidos los valores entre los trabajadores, se calcula y sustrae sobre el valor restante el 25% de impuesto a la renta. Finalmente, se obtiene la utilidad neta

**Tabla 4.** Utilidad neta del Estado de Resultados.

Años	Utilidad Neta
1	\$ 129,133.42
2	\$ 132,765.21
3	\$ 136,355.33
4	\$ 140,243.42
5	\$ 143,712.80

## 5.4. TMAR y Flujo de Caja

Para el cálculo de la tasa de descuento que permitirá descontar los flujos de caja proyectados, se utilizará el modelo CAPM corregido por el riesgo país de Ecuador. El valor obtenido para la TMAR es 47.19%.

El flujo de caja se construye a partir del Estado de Resultados desarrollado. Se inicia sumando los valores que no representan salidas de efectivo como la depreciación y la amortización de gastos diferidos en los años de operación.

Segundo, se registra el egreso de efectivo por la inversión en activos fijos y los gastos diferidos en el período previo al inicio de operaciones.

Tercero, el préstamo por \$180,000 se registra en el periodo previo al inicio de operaciones y las amortizaciones del capital del préstamo en los 5 años siguientes de acuerdo a la tabla de amortización.

Por último, se registra el egreso del capital de trabajo en el periodo previo al inicio de operaciones y su recuperación al final del año 5.

El valor de desecho del proyecto se registró en el año 5 utilizando el criterio contable, deduciendo las depreciaciones anuales de los 5 años de operación del valor de la inversión inicial en activos fijos.

**Tabla 5.** Flujo de Caja Neto.

	Flujo de caja neto
0	(\$ 104,074.66)
1	\$ 112,312.75
2	\$ 113,200.73
3	\$ 113,795.99
4	\$ 114,415.20
5	\$ 333,663.50

### 5.5. Criterios de Evaluación

La TIR de este proyecto es 111.46% y la TMAR es 47.19%, usando el criterio de la TIR el proyecto es rentable y se acepta. El valor de la TIR superior a 100% refleja únicamente altos niveles de liquidez que deberán ser usados para cubrir deudas, beneficio de los accionistas, y reinversión en el restaurante.

El VAN del proyecto es \$132,857.84, al ser un VAN positivo representa rentabilidad y por tanto, se aprueba el proyecto.

Este método es el más certero y utilizado porque presenta la ventaja de ser sencillo de interpretar y la característica aditiva de su resultado. A diferencia de la TIR donde el 111.46% podría decirse incongruentemente que es un proyecto altamente rentable, el VAN muestra que la contribución de valor del proyecto a la empresa no es así, siendo ésta \$132,857.84, cuando su inversión accionaria de lanzamiento en el periodo 0 es \$104,074.66.

El PAYBACK sólo ofrece una visión general del tiempo de recuperación para las preferencias de los inversionistas, pero no es adecuado para medir rentabilidad de un proyecto.

La metodología de desarrollo del proyecto utilizando una proyección de 5 años permite determinar el periodo de recuperación en 2.69 años.

Este indicador no es fiable puesto que existen proyectos con PAYBACK de pocos años pero que a partir de ese periodo entran en pérdidas continuas, o proyectos con PAYBACK de muchos años pero después de recuperar el capital entran en un crecimiento exponencial.

Por otro lado, se realizaron variaciones porcentuales del 10%, 15% y 20% en escenarios positivos y negativos con el propósito de medir la sensibilidad. Para poder obtener la desviación estándar, se ponderó la probabilidad entre los escenarios tal que la situación actual 50%, escenarios positivos y de eficiencia 25%, y escenarios negativos 25%.

La media ponderada es \$142,807.77 y la desviación estándar es \$ 201,322.37. Por tanto, el proyecto es altamente volátil por dos motivos: el margen contribución es en promedio el 52% del precio de venta y el monto de la inversión inicial aumenta el riesgo operativo.

Sin embargo, aproximando el comportamiento del VAN a una distribución normal, la probabilidad de obtener un VAN positivo es 76.09%.

### 6. Resultados

La implementación de un restaurante temático orientado a las familias con niños en Guayaquil es un proyecto viable y atractivo para los inversionistas locales y extranjeros. La contribución del proyecto a la sociedad es presentar una oportunidad de negocios rentable y una investigación de mercado con información y datos concluyentes del comportamiento de los clientes.

El nicho de mercado compuesto por el 4.89% de la población, el crecimiento anual de este mercado 2.2%, los últimos compromisos estratégicos realizados por la competencia, y las pocas barreras de entrada, reflejan un mercado en crecimiento y con oportunidades de posicionamiento para las empresas entrantes.

El estudio de mercado reveló el interés y disponibilidad de pago de la sociedad guayaquileña hacia este proyecto, el cual fusionando las historias clásicas de Príncipes y Princesas, y Peter Pan brindarán una experiencia única combinando culinaria estadounidense, shows fascinantes, interacción con los personajes, y sorpresas para los asistentes.

Para iniciar las operaciones de este restaurante, se requiere un capital de \$284,074.66. Si se financiase a través de la CFN \$180,000 en forma de préstamo a 5 años plazo y el aporte accionario de \$104,074.66; el VAN del proyecto sería \$132,857.84, su TIR 111.46% y la recuperación del capital en 2.69 años.

El proyecto Fantasy Hollow es una gran oportunidad de inversión con una probabilidad de éxito estimada en 76.09% El servicio al cliente y el cuidado de los detalles para preservar la magia y la fantasía serán el paradigma y elemento de valor más importante para este restaurante.

## 7. Agradecimientos

Agradecemos el apoyo brindado para el desarrollo de este proyecto a nuestros padres, nuestra directora de proyecto Ing. Patricia Valdiviezo, y a los profesores politécnicos que nos dotaron de las herramientas a lo largo de nuestros años de pregrado para realizar exitosamente este trabajo.

## 8. Referencias

[1] BERNAL, César Augusto. *Metodología de la Investigación, para administración y economía*. Prentice Hall, Marzo 2000.

[2] STANTON, ETZEI, WALKER. *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill 1992.

[3] COOPER, Brian; FLOODY, Brian ; Mc NEIL, Gina. *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Grupo Editorial Norma, 2002.

[4] EISNER, Michael D. *Disney y el Arte del Servicio al Cliente / Be Our Guest*. Panorama Editorial S.A. de C.V.,2005.

[5] ALZATE, Jaime. *Administración y costos de cocina*; Jaime Alzate Editor 2002.

[6] CUEVAS, Francisco José. *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*: Limusa 2007

[7] SCHMIDGALL, Raymond S.; HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. *Restaurant Financial Basics*.