



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

PASARELLA SPORT

Autor(es):

**Carolina Hasing Asin
Jorge Guerrero
Carlos Ribadeneira López**

Director:

Nayeth Solórzano de Nan, MBA

Guayaquil – Ecuador

Octubre 2009



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XI PROMOCIÓN

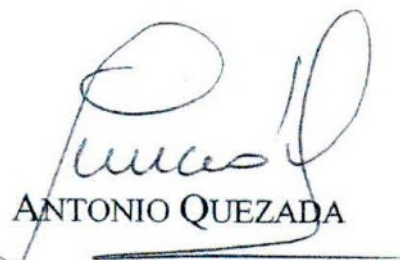
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

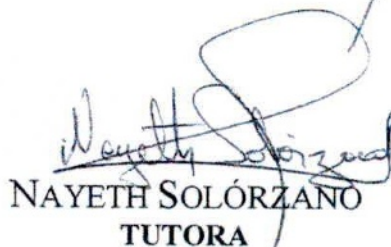
En la ciudad de Guayaquil, a los quince días del mes de octubre de 2009, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PASARELA SPORT CIA. LTDA.** el Sr. **CARLOS LUIS RIBADENEIRA LOPEZ**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Cecilia Palacio, Antonio Quezada y Nayeth Solórzano quienes firman a continuación:


CECILIA PALACIO


ANTONIO QUEZADA


NAYETH SOLÓRZANO
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XI PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

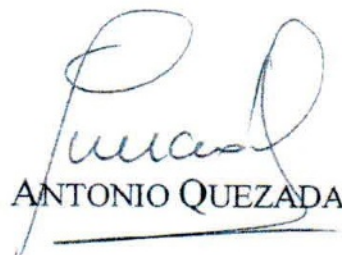
En la ciudad de Guayaquil, a los quince días del mes de octubre de 2009, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PASARELA SPORT CIA. LTDA.** la Sr ta. **CAROLINA MYLEEN HASING ASIN**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

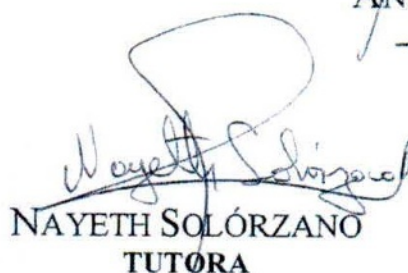
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Cecilia Palacio, Antonio Quezada y Nayeth Solórzano quienes firman a continuación:



CECILIA PALACIO



ANTONIO QUEZADA



NAYETH SOLÓRZANO
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XI PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

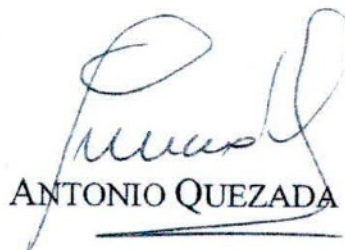
En la ciudad de Guayaquil, a los quince días del mes de octubre de 2009, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PASARELA SPORT CIA. LTDA.** el Sr. **JORGE DAVID GUERRERO MIRANDA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

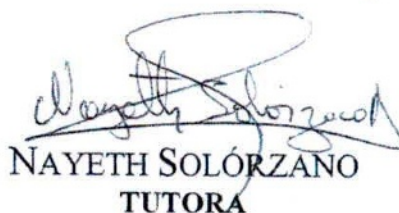
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Cecilia Palacio, Antonio Quezada y Nayeth Solórzano quienes firman a continuación:



CECILIA PALACIO



ANTONIO QUEZADA



NAYETH SOLÓRZANO
TUTORA

Daniela A.

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos la fortaleza necesaria y haber hecho posible alcanzar este objetivo; a nuestros padres a quienes tambien dedicamos el presente trabajo por orientarnos y estar presente en todas las etapas de nuestras vidas, apoyándonos y motivándonos de manera honesta y constante en nuestro desarrollo personal y profesional.

Dejamos constancia de un especial agradecimiento a nuestra Directora de Proyecto, MBA Nayeth Solórzano de Nan, por habernos guiado durante todo el desarrollo de la tesis lo cual contribuyó a que el plan de negocio Pasarella Sport haya sido reconocido como uno de los mejores proyectos de tesis del 2009.

No queremos dejar a un lado a todos los colaboradores de la ESPAE, a quienes extendemos nuestro agradecimiento por haber hecho que la EMAE XI sea una de las mejores promociones y que la experiencia de haber participado en ella haya sido de lo más emocionante y beneficiosa para todos quiénes conformamos este hermoso grupo.

Carolina Hasing A.

Jorge Guerrero M.

Carlos Rivadeneira L.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO.....	1-6
1.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO	1-7
2. ESTUDIO DE MERCADO	2-8
2.1. ESTADO Y TENDENCIAS DEL SECTOR	2-8
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	2-9
2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	2-11
3. ANÁLISIS FODA.....	3-27
4. PLAN DE MARKETING	4-28
4.1. OBJETIVOS.....	4-28
4.2. ESTRATEGIA GLOBAL.....	4-28
4.3. POLÍTICAS DE PRODUCTOS	4-32
5. ANÁLISIS TÉCNICO	5-33
5.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	5-33
5.2. CONTROL DE PROCESO	5-39
5.3. TAMAÑO DE LA PLANTA.....	5-40
5.4. EQUIPOS Y MAQUINARIAS	5-40
5.5. NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA.	5-42
5.6. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	5-44
5.7. ÁREA REQUERIDA Y TIPO DE CONSTRUCCIÓN	5-46
5.8. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	5-47
5.9. PERSONAL, EQUIPOS Y MANTENIMIENTO.....	5-48
6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	6-50
6.1. GRUPO EMPRESARIAL.....	6-50
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6-50
6.3. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.....	6-51
6.4. PERSONAL EJECUTIVO.....	6-53
6.5. EMPLEADOS	6-54
6.6. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	6-55
6.7. ORGANIZACIONES DE APOYO	6-55
7. ANÁLISIS LEGAL.....	7-57
7.1. ASPECTOS LEGALES	7-57
7.2. ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA	7-58
8. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL.....	8-60
8.1. MANEJO DE DESPERDICIOS	8-60
8.2. RIEGOS DEL TRABAJO	8-60
8.3. IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO.....	8-62
9. ANÁLISIS ECONÓMICO	9-63
9.1. INVERSIÓN TOTAL	9-63
9.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	9-63
9.3. GASTOS PRE-OPERATIVOS.....	9-64
9.4. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	9-65
9.5. ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	9-66
9.6. POLÍTICAS FINANCIERAS.....	9-67
9.7. PRESUPUESTO DE INGRESOS	9-68

9.8.	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS.....	9-69
9.9.	PRESUPUESTO DE PERSONAL	9-69
9.10.	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS.....	9-70
9.11.	PUNTO DE EQUILIBRIO	9-71
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	10-72
10.1.	BALANCE GENERAL INICIAL.....	10-72
10.2.	BALANCE GENERAL.....	10-72
10.3.	ESTADO DE RESULTADOS	10-73
10.4.	FLUJO DE CAJA	10-74
11.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	75
12.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	12-76
12.1.	EVALUACIÓN DE CONTADO	12-76
12.2.	EVALUACIÓN CON FINANCIAMIENTO	12-77
12.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	12-78
12.4.	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA FINANCIERA.....	12-79
13.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	80
14.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo principal demostrar la factibilidad de ingresar al mercado de restaurantes temáticos de la ciudad de Guayaquil. El concepto de negocio planteado se muestra novedoso por cuanto no existe hasta la fecha de presentación de este documento un restaurante que combine la moda con el deporte en un ambiente pensado para atraer y satisfacer al público objetivo, en el que se sirven alimentos y bebidas de gran calidad y sabor para gustos exigentes creados por el chef del restaurante.

La industria de restaurantes en el segmento al cual va dirigido el proyecto **presenta riesgos** significativos **debido a la crisis económica mundial**, pero a pesar de existir una desaceleración del crecimiento, tendencias estadísticas proyectan un alza considerable de los volúmenes de venta. Los restaurantes se encuentran claramente segmentados en la industria en dos grupos: Los grandes restaurantes, con un alto nivel de diferenciación, precios elevados, gran infraestructura y compleja estructura organizacional y los pequeños y medianos que compiten con productos similares y estrategia de precios.

Realizando un análisis a la industria se puede observar que **las 5 fuerzas del mercado se encuentran a niveles moderados** (entre 2,4 y 3). En el sector particular donde Pasarella Sport desea incursionar la participación de mercado depende de manera directa del nivel de diferenciación del servicio y el producto que se pueda lograr así como de la percepción del cliente sobre la importancia de su rol para el dueño del negocio.

El objetivo inicial del proyecto será **captar al menos el 3% del mercado total**, mismo que asciende a **28 millones de dólares** anuales basado en la información que se presenta en el documento, el cual se ha segmentado según el perfil del grupo objetivo confirmado mediante dos encuestas y el análisis del medio los cuales fueron los pilares fundamentales para identificar gustos y preferencias y a la vez diseñar un plan de mercadeo dirigido de manera efectiva al grupo objetivo.

El producto que Pasarella Sport ofrecerá consiste en un menú diseñado para su público con comida de gran variedad y calidad tipo fusión en su mayor estilo Tex Mex servida en un ambiente agradable con el concepto de restaurante temático que mezclará el deporte con la moda y los clientes podrán disfrutar de eventos periódicos relacionados con desfiles de pasarela en los que se **presentaran las últimas tendencias de la moda** o recrearse con eventos deportivos nacionales e internacionales que serán transmitidos en los diferentes monitores dispuestos en el local. Los nombres de los platos en el menú estarán relacionados celebridades de la moda y el deporte así como cada una de las secciones, siendo una forma innovadora y creativa de comunicar el concepto del negocio.

La capacidad instalada de Pasarella será ligeramente superior a 450 platos por día en los 2 turnos de atención.

Referente a la inversión inicial, los rubros que tienen un impacto más alto son los equipos y enseres, presentándose una lista de enseres básicos y complementarios en relación con el menú a ofrecer.

Se ha logrado combinar de la mejor manera los diferentes ambientes y temas del concepto de negocio para crear un diseño es funcional y atractivo, adecuando la pasarela de manera perfecta en el espacio, así como las diferentes salas y mesas. Para la distribución de planta se analizó tanto las necesidades operacionales como las de confort de los clientes, requisitos legales y ergonómicos.

En el diseño operativo del negocio se ha incluido el cálculo de personal, materia prima, requisitos legales, presupuestos de sueldos, impacto ambiental así como la contribución social que podría representar a pesar de no tener un impacto significativo en el área ambiental y social.

La **inversión inicial asciende a \$351 mil dólares**, de los cuales los activos fijos representan el 32%, el capital de operación 32% y el resto es inversión diferida. Se **proyectan ingresos de \$1 millón de dólares** para el primer año. Durante los primeros dos años, se espera crecer al 10%, y a partir del año tres ajustar los precios por inflación, lo que resultaría en un incremento del 15.5%, considerando una inflación promedio del 5% anual. Los costos de materia prima, sueldos y salarios, y gastos en general se los proyecta considerando un incremento de la inflación del 5% anual desde el primer año de operación.

La estructura del balance general determina que termine el año 1 con un 47% de apalancamiento financiero, porcentaje que irá decreciendo en función del pago del préstamo, siempre y cuando no se vuelva a acceder a endeudamiento.

El proyecto **genera un VAN mayor a \$700 mil dólares** con apalancamiento o sin el, considerando para esta evaluación un horizonte temporal de 5 años y una TMAR del 11.03%, calculada utilizando el costo promedio ponderado de capital.

En el caso de hacerlo con apalancamiento la TIR será del 177% al final del quinto año y sin endeudamiento del 74% al final del quinto año.

Como **resultado de la evaluación integral del proyecto** que se desarrolla con detalles en el capítulo 11, se puede concluir que **es significativamente atractivo** aún considerando un ambiente muy cambiante, el mercado potencial se mantiene en etapa de crecimiento, la rentabilidad del proyecto es atractiva a pesar de la fuerte suma de ingreso. La diferencia entre gastos e ingresos es positiva en un horizonte mediano generando rentabilidad adicional en 5 años. El único caso en el que el negocio no sea rentable es si las ventas reales decrezcan en promedio 20-25% de las proyectadas.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

Pasarella Sport S.A. será una empresa dedicada a la prestación de servicios de alimentos, bebidas y entretenimiento, a través de su bar-restaurant temático, el cual lleva el mismo nombre. La Compañía empezará sus operaciones en la ciudad de Guayaquil-Ecuador a partir del año 2010. El objetivo del presente plan es desarrollar el concepto de negocio de manera estructurada que permitirá convertir a Pasarella Sport en la opción perfecta con un excelente ambiente, gran estilo y vida propia y demostrar que será viable esta inversión.

La idea de negocio en el que se basa el proyecto es un Bar-Restaurante o Resto-bar temático con estilo vanguardista, que combina la moda con la pasión por el deporte tanto en su decoración como en eventos especiales que serán ofrecidos bimensualmente. Se ha logrado observar que no existe en la actualidad un negocio dentro de la industria alimenticia que opera en la ciudad de Guayaquil que haya intentado combinar estos dos temas con alimentos y bebidas a pesar de tratarse de una ciudad en donde es notorio el gusto de sus habitantes por el deporte, y por otro lado la afinidad con eventos de moda y actualidad.

El público objetivo al cual va dirigido nuestro restaurante se lo concibe como exigente, por lo que es primordial la selección perfecta de la variedad y tipo de comida a ofrecer y crear el ambiente adecuado para generar un alto nivel de satisfacción, información que se la obtendrá a partir de la investigación de mercado.

La propuesta alimenticia de Pasarella Sport es combinar opciones de platos de gran calidad, frescos, saludables, y clásicos pero con un toque de sofisticación que tengan la capacidad de deleitar el paladar más exquisito y envuelvan al público que los prueba, todo eso acompañado de un variado y diferente menú de bebidas alcohólicas y no alcohólicas tanto nacionales como internacionales que lograrán el mejor ambiente en Guayaquil dirigido al público objetivo seleccionado y la primera opción de quienes busquen divertirse, pasar un rato ameno y degustar una excelente comida o quizá unos piqueos y bebidas con amigos.

Passarella Sport no se encasillará rígidamente en una clase de comida, ofrecerá platos innovadores mezclando diferentes corrientes culinarias, sabores y especias que darán como resultado lo que se conoce como comida fusión. Para eventos especiales o fiestas temáticas se desarrollarán nuevas opciones alusivas al evento que permanecerán en la carta por tiempo limitado, el cual dependerá de la duración del evento y la acogida que este tuviera.

1.1. Aspectos estratégicos del negocio

Visión.- Ser reconocidos por nuestro grupo objetivo como líderes en el mercado de restaurantes temáticos en la ciudad de Guayaquil en los próximos cinco años, a través del mejoramiento continuo de los procesos y servicios, ofreciendo una extensa variedad de platos y bebidas de gran calidad, brindando una atención exclusiva y personalizada.

Misión.- Ofrecer una propuesta nueva e innovadora de entretenimiento y alimentación para personas que deseen disfrutar de un momento agradable entre amigos con atención personalizada.

Valores corporativos.- Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Enfoque al cliente
- Mejora continua de los procesos
- Agilidad
- Profesionalismo
- Servicio
- Integridad

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Estado y tendencias del sector.

El sector económico analizado para el proyecto ha sido el correspondiente a hoteles y restaurante, enfocándose en la industria de alimentos y bebidas así como en la de turismo por ser las más relacionadas con el giro del negocio.

La industria de restaurantes a nivel mundial muestra un crecimiento promedio del 4.3% desde el 2003 hasta el 2007, de acuerdo a DATAMONITOR (2008), a pesar de que el sector en general no ha mejorado sus tasas de crecimiento debido a la crisis global¹ que se ha venido enfrentando.

Muchos de los hábitos alimenticios de las personas se han venido modificando, como el caso de Estados Unidos² en el que las personas han dejado de consumir alimentos preparados fuera, y en vez de eso prefieren consumir comida casera. Los clientes están evitando darse gustos muy caros en cuanto a comida, por este motivo grandes firmas de restaurantes se han declarado en bancarrota.

Existe una corriente gubernamental en cuanto a las regulaciones de comidas preparadas que ha venido incrementándose en importantes ciudades de Estados Unidos, al nivel de obligar a las cadenas de restaurantes utilizar componentes nutricionales en sus menús y restringir el uso de ácidos grasos insaturados.

A nivel mundial el sector de los alimentos y bebidas, incluyendo los restaurantes, están enfrentándose al reto de posicionar sus marcas como representativas de calidad y seguridad, teniendo en cuenta para esto una demanda más exigente en cuanto a sus preocupaciones de comida preparada de forma adecuada, comercio justo y trato justo a empleados. La comida barata ahora debe ser considerada como algo del pasado, debido a la mayor demanda de carne y comida en general por la creciente clase media de China, India, Corea y otros, de la mano con mayores gastos de los productores en combustibles, fertilizantes y transporte. Los precios de la harina y otros productos *commodities* han incrementado sus precios de forma astronómica, lo que incrementa los niveles de pobreza de las naciones

Otro aspecto a considerar es el efecto potencial que tiene el calentamiento global con la agricultura, pues debido al incremento poblacional, la demanda tiende a crecer, pero la oferta a reducirse debido por el impacto en las cosechas del calentamiento, como por ejemplo la reducción de las proteínas de la soya.

¹ <http://www.allbusiness.com/economy-economic-indicators/economic-indicators/10571462-1.html>

² <http://www.plunkettresearch.com/Industries/FoodBeverageTobacco/FoodBeverageTobaccoTrends/tabid/249/Default.aspx>

Dentro del Ecuador, se ha identificado que las personas ahora podrán hacer uso de sus fondos de reserva mensualmente, con lo cual aumentaría la capacidad de consumo en al menos un 8% para las personas que tienen trabajando más de un año. Esta decisión política económica, afecta positivamente el sector de alimentos.

En julio del 2009, el Gobierno Nacional del Ecuador efectuó venta anticipada de petróleo por US\$1,000 millones a PETROCHINA. Esto constituye realmente una adquisición de deuda a largo plazo, ya que el petróleo de nuestro país está comprometido. Esta venta, genera ingresos estatales, que serán inyectados en el país, a través de diferentes proyectos, con lo cual la economía del país se ve afectada positivamente. Con el ingreso de estas divisas, el circulante en el medio debe mejorar y por lo tanto el consumo podría recuperarse.

A Junio 30 del 2009, la desocupación promedio del Ecuador fue del 8,34% y la subocupación o subempleo bordeó el 48% al mes de Julio del 2009. El aumento en el desempleo, afecta negativa y directamente a nuestro sector, ya que si las personas no tienen empleo, el consumo disminuye y consecuentemente los ingresos por ventas del sector se verán disminuidos significativamente.

El turismo es un área que se le ha dado gran importancia en los últimos tres años , tratando de explotar la riqueza cultural y de historia que tiene el Ecuador así como su diversidad de climas y paisajes que podrían compararse con los mejores del mundo. De acuerdo a información provista por el Ministerio de Turismo³, el mismo se incrementará en los próximos meses en más de 2 puntos porcentuales en base al plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para el Ecuador.

Se ha observado que los hábitos de alimentación han cambiado en los últimos años en los ecuatorianos, ya que por obligación al tener que trabajar hombre y mujer no se pueden dar el lujo de comer comida casera lo que ha impulsado que las personas coman fuera. Esta situación ha permitido que el mercado de restaurantes crezca a ritmo acelerado, pero es importante recalcar que los diferentes segmentos de la población tienen diferentes gustos y preferencias y restricciones presupuestarias para determinar las opciones adecuadas para alimentarse.

2.2. Análisis de la industria

Al momento de ingresar al mercado que se está enfocando es importante realizar un análisis industrial para determinar el nivel de atractivo de la industria y decidir que estrategias serían las más adecuadas para poder acceder al mismo de una manera efectiva y sin tener que utilizar gran cantidad de recursos para enfrentar a la competencia. Para esto se ha decidido utilizar el análisis de las 5 fuerzas, creado por Porter (1985). El detalle del análisis de las 5 fuerzas junto a la tabulación de los resultados se lo puede ver en el Anexo A1.

³ www.turismo.gov.ec

Usando una escala de valoración que va del 0 al 5, siendo 5 mayor fuerza, se ha sintetizado los hallazgos de la investigación en el gráfico 2.1.



Gráfico 2.1. Análisis de la Industria.
Elaboración: Los autores

La rivalidad entre los competidores podría ser considerada alta y baja, dependiendo del segmento en el que se desee analizar la industria, pues restaurantes que venden almuerzos tienen una baja diferenciación y la competencia es muy alta, por otro lado restaurantes temáticos en los cuales está identificado un concepto tiene una rivalidad baja, por cuanto el grupo objetivo al que apuntan muestra sus diferencias al momento de elegir un establecimiento. Por lo expuesto se considera esta fuerza **como moderada**

El poder de los proveedores se lo ha evaluado como moderado debido a que a pesar de que existe cierta concentración, no existe una alta diferenciación, al menos no en lo que respecta a materias primas.

Con respecto **al poder de compradores**, teniendo en cuenta los criterios de evaluación se podría decir que tienen una calificación baja, pero debido a que se incluye en este punto la parte disponibilidad de sustitutos incrementa su puntaje considerablemente haciendo que en promedio la calificación para esta **fuerza** sea de **“moderada”**, dado el hecho de que los clientes pueden decidir comer en casa a un menor precio como alternativa.

La fuerza de los sustitutos se considera moderada, pues en algunos casos para los clientes no es posible almorzar en sus casas, y por otro lado pueden decidir que tiene un mayor valor visitar un restaurante que ir a casa por el almuerzo.

Con respecto a la **amenaza de nuevos ingresos**, se puede establecer que la industria de restaurantes y bares podría tener una gran restricción o una pequeña restricción ocasionada por el requerimiento de capital para iniciar, pues es cierto que existe un segmento exigente en el cual la infraestructura sería muy costosa, pero por otro lado es posible montar un restaurante con poca inversión. Otro de los factores desfavorables son los innumerables requisitos legales, permisos, tasas, etc., requeridas para que los nuevos puedan entrar a competir sin correr el riesgo de ser clausurados. Debido a los motivos expuestos **se califica a este componente como moderado**

En función del análisis industrial efectuado con la información obtenida de la investigación de campo y del estudio de DATAMONITOR (2008), se puede concluir **que la industria tiene un nivel de atractivo moderado**.

2.3. Análisis del mercado

2.3.1 Especificaciones del servicio

El mercado de los restaurantes es bastante amplio y tiene una oferta variada, por lo que el servicio en el que se va a centrar es el ofrecido por restaurantes temáticos, reconociendo a este el segmento de mercado como objetivo.

El servicio que se brinda en el segmento del mercado en el que se proyecta incursionar es el de comidas y bebidas alcohólicas y no-alcohólicas servidas a la mesa con la presencia de anfitriones y meseros.

El tipo de comida servida es variada, pero por lo general se refiere a una combinación de diferentes estilos y orígenes, lo que se conoce como cocina fusión. En general, existe la opción de degustar entradas, platos fuertes, *piqueos* y bebidas.

En este tipo de restaurantes, las personas que dan el servicio al cliente cuentan con uniformes, en algunas veces alusivos al concepto de negocio de los establecimientos o se encuentran uniformados de manera formal.

Luego de que los clientes solicitan el pedido, se elabora la orden en cocina o en el bar, para que dentro de un tiempo prudencial se le sirvan los alimentos al cliente, y posteriormente, cuando este solicita la cuenta se le factura.

Un factor importante a considerar es el hecho de que los clientes más exigentes acceden a ciertos establecimientos en función del confort, servicio y ambiente que puedan generar los mismos.

2.3.2 Análisis de Clientes

Para analizar a los clientes se realizó un estudio de mercado, el cual generó información importante para agregar al modelo de negocio y la definición del concepto de negocio, así como la estrategia de posicionamiento en el mercado. A continuación se exponen los aspectos más relevantes del estudio.

2.3.2.1 Objetivos del estudio de preferencias de los clientes

- Determinar las variables demográficas, sociales y económicas que identifican al grupo objetivo como edad, nivel de ingresos, estado civil y lugar de residencia.
- Conocer las motivaciones del grupo objetivo al momento de escoger un bar-restaurant.
- Establecer tipo de comida y de bebidas de preferencia.
- Establecer el gasto promedio que están acostumbrados a realizar al visitar a los establecimientos que se consideran competencia directa.
- Determinar el nivel de interés que causaría el concepto de negocio de Pasarella en el grupo objetivo

2.3.2.2 Fuentes de Información

Fuentes Primarias:

- Encuestas realizadas a los clientes que forman parte del grupo objetivo.
- Observación realizada en los locales de la competencia

2.3.2.3 Metodología

a. Población

La población objetivo de este estudio está conformada por los habitantes de la ciudad de Guayaquil que visitan bares – restaurantes, restaurantes temáticos o sitios similares para divertirse en compañía de amigos, *piqueos* y bebidas.

b. Tamaño de muestra

No se conoce con precisión el tamaño de la población objetivo, y sería inadecuado concluir que el grupo objetivo de la investigación está representada por todos los guayaquileños que habitan en la zona urbana, por lo que se considera que esta población es infinita⁴.

Para un estudio preliminar, el tamaño de muestra se lo procedió a calcular con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5.5%, y considerando una estimación de la proporción del 50%, debido a que no se cuenta con información acerca de la proporción poblacional. Se utilizó la fórmula para el cálculo de tamaño de muestra para poblaciones infinitas⁵, y se determinó que el tamaño de muestra es 318 unidades muestrales.

Lamentablemente por errores de muestreo y de no muestreo, los resultados obtenidos no fueron significativos, pues no eran coherentes con respecto a las variables que se querían analizar⁶.

Para la encuesta definitiva se consideró una estimación de la proporción poblacional de las personas que "sí" les gustaría el concepto de negocio planteado del 50%, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%, lo que resulta en un tamaño de la muestra de 384 unidades muestrales.

c. Método de muestreo

Se debe tener en cuenta que el tamaño de muestra calculado anteriormente supone que la selección de los elementos muestrales será realizada utilizando el método de muestreo aleatorio simple, pero para aplicarlo es necesario que se conozcan todos los elementos de la población. Debido a que desconoce toda información acerca de la población no es factible usar este método.

Una opción viable para este tema en particular es la de utilizar el método de muestreo por conglomerados. Con este método de muestreo es posible dividir la población en grupos o conglomerados, en este caso los conglomerados estarían representados por los mismos restaurantes y bares- restaurantes temáticos a los que asiste el grupo objetivo.

Cada conglomerado al ser un restaurante o bar restaurante está definido adecuadamente sus límites y calza con la descripción teórica de este tipo de muestreo. Se procede a seleccionar 4 conglomerados: Fridays, Tonny Romas, Chilis y Sport Planet.

⁴ El considerar que una población es infinita indica simplemente que ésta es muy grande. Para demostrar que significa "muy grande", se pueden comparar las dos formulas para calcular tamaño de muestra: la de población finita y la de población infinita es notable el hecho que los resultados empiezan a tener diferencias significativas en poblaciones con tamaños inferiores a los 10,000, por lo que muy grande quiere decir más de 10,000 (diez mil unidades muestrales)

⁵ $n = p(1 - p)(z/e)^2$

⁶ Un ejemplo de esto fue que personas que vivían en "La Chala" estaban dispuestos a gastar más de \$50 en una salida, y personas que habitaban en "Los Ceibos" estaban dispuestos a gastar \$2 en una salida.

En base a la investigación de campo se pudo determinar que las capacidades en cantidad de personas para cada conglomerado se la puede observar en la tabla 2.1.

Restaurante Temático	Capacidad	Porcentaje
Fridays	150	28%
Tonny Romas	80	15%
Chilis	90	17%
Sport Planet	220	41%
Total	540	100%

Tabla 2.1. Capacidad de restaurantes
Elaboración: Los autores

En función del cálculo anterior, se estimó el número de personas a encuestar en cada uno de los conglomerados tal como se aprecia en la tabla 2.2.

Conglomerado	Cantidad de Encuestas
Fridays	107
Tonny Romas	57
Chilis	64
Sport Planet	156
Total	384

Tabla 2.2. Cantidad de encuestas por conglomerado
Elaboración: Los autores

Para seleccionar a las personas a encuestar de cada una de las ubicaciones, se procedió a solicitar permiso en cada uno de los restaurantes temáticos mencionados y se seleccionó las personas por medio del método del salto sistemático hasta completar la cantidad de elementos planteada.

2.3.2.4 Selección de la encuesta

El modelo de encuesta, que se observa en el Anexo A2 fue utilizado en la primera investigación que por los motivos mencionados anteriormente fueron descartados sus resultados. Posteriormente a la toma de muestra se determinó que existían algunas preguntas que debían ser modificadas para poder cumplir con los objetivos del estudio. El modelo definitivo de la encuesta se encuentra en el Anexo A2.2.

2.3.2.5 Análisis de los gustos y preferencias del grupo objetivo

Las encuestas realizadas utilizando la metodología que se ha establecido para lograr una muestra representativa permitieron capturar información importante del grupo objetivo. A continuación se presenta un resumen del estudio:

a. Variables demográficas y económicas del grupo objetivo

La investigación indica que el 15.36% de las personas encuestadas tienen entre 15 y 20 años, el 46.09% entre 21 y 26 años, el 32.03% entre 27 y 32 años y 6.51% tienen 33 años o más. El resumen de los hallazgos se los presenta en la tabla 2.3.

Edad	Porcentaje
15 -20	15,36%
21 -26	46,09%
27 -32	32,03%
33 -38	4,18%
>39	2,34%
Total	100,00%

Tabla 2.3. Distribución de edades
Elaboración: Los autores

El estado civil de los encuestados se encuentra distribuido de la siguiente forma: El 78.65% de los encuestados son solteros o divorciados, mientras que el restante 21.35% están casados o unidos, tal como lo muestra la tabla 2.4.

Estado civil	Porcentaje
Casado	8.59%
Divorciado	3.65%
Soltero	75.00%
Unido	12.76%
Total	100.00%

Tabla 2.4. Distribución del estado civil
Elaboración: Los autores

Con respecto al nivel de ingresos, el 23.44% tiene ingresos menores a \$500, el 56.25% tiene ingresos entre \$500 y \$1,000, y el 17.71% ganan más de \$1,000.

Nivel de ingresos	Porcentaje
Menos de 500	23.44%
Entre 500 y 1000	56.25%
Más de 1000	20.31%
Total	100.00%

Tabla 2.5. Distribución del nivel de ingreso
Elaboración: Los autores

Combinando las variables sector de residencia e ingresos se puede apreciar cómo se encuentra distribuido el nivel de ingreso en base a la edad. El norte y el sur se presentan como las zonas más representativas con respecto al grupo objetivo.

Sector de Residencia	Menos de \$500	Entre \$500 y \$1000	Más de \$1000	Total
Centro	3.39%	0.52%	1.56%	5.47%
Norte	35.68%	12.24%	11.20%	59.11%
Sur	13.02%	8.59%	5.99%	27.60%
Vía a la Costa	1.56%	1.30%	0.26%	3.13%
Vía a Samborondón	2.60%	0.78%	1.30%	4.69%
Total	56.25%	23.44%	20.31%	100.00%

Tabla 2.5. Distribución del nivel de ingreso por sector de residencia
Elaboración: Los autores

Resumen.-

En términos generales se puede indicar que el grupo objetivo se encuentra concentrado en el grupo de edad de 21 a 32 años. Así mismo, son personas que no tienen vínculo conyugal, cuyos ingresos mensuales están entre \$500 y \$1,000. Su lugar de residencia es el norte de la ciudad, y las ciudadelas más representativas en donde habitan son: Urdesa, Kennedy, Ceibos, Garzota y Alborada.

b. Gustos y preferencias al momento de seleccionar un restaurante o bar-restaurante

Al momento de dirigirse a unos de los restaurantes o bar restaurante, tal como lo muestra la tabla 2.6., el grupo objetivo en un 59.9% lo hace acompañado por amigos, el 30.21% por compañeros de oficina y el 9.9% lo hace acompañado de familia.

Compañía	Total
Amigos	59.90%
Familia	9.90%
Oficina	30.21%
Total	100.00%

Tabla 2.6. Distribución de la compañía
Elaboración: Los autores

Con respecto al número de acompañantes, se puede determinar que los promedios son similares, y el global es de 2.99 personas, pero al tener diferentes desviaciones estándar se puede llegar a la conclusión de que los encuestados que llegan acompañados de familia vienen en grupos más homogéneos.

Compañía	Promedio de acompañantes	Desviación Estándar
Amigos	3.06	1.06
Familia	3.05	0.56
Oficina	2.84	1.20
Global	2.99	1.09

Tabla 2.7. Cantidad de acompañantes por tipo de compañía
Elaboración: Los autores

Considerando que los resultados del promedio de acompañantes se encuentra normalmente distribuido se puede llegar a la conclusión de que el 81% de las veces las personas encuestadas han venido acompañadas con más de 2 personas, por otro lado el 3% de las veces han venido acompañados por grupos de 5 personas o más.

Estudiando las motivaciones por las cuales los encuestados seleccionan un restaurante, se puede observar que el 43.75% lo hacen por el ambiente, el 36.20% por la atención, el 15.63% por la comida y el 4.43% por el precio.

Motivo escoge restaurante	Porcentaje
Ambiente	43.75%
Atención	36.20%
Comida	15.63%
Precio	4.43%
Total	100.00%

Tabla 2.8. Distribución de los motivos
Elaboración: Los autores

Al analizar el tiempo de permanencia en el restaurante se pudo determinar que el 52.60% de los encuestados se quedan menos de una hora, el 31.77% se quedan entre 1 y 3 horas y el 15.63% se quedan más de 3 horas.

Tiempo promedio de permanencia	Total
Menos de 1 hora	52.60%
Entre 1 y 3 horas	31.77%
Más de 3 horas	15.63%
Total	100.00%

Tabla 2.9. Tiempo de permanencia
Elaboración: Los autores

Resumen.-

El grupo objetivo en su mayoría viene acompañado de amigos y compañeros de oficina, y en promedio vienen con tres acompañantes cada grupo, por lo que habría que pensar en una

acomodación adecuada para grupos entre 2 y 5 personas. El tiempo de permanencia es de menos de 1 hora. Para los encuestados, el ambiente es un factor predominante al momento de seleccionar el lugar a donde salir.

c. Gasto Promedio

Agrupando en función de los niveles de ingreso expresados en la encuesta se puede observar que no existe mucha diferencia en lo que están dispuestos a gastar por un plato en los restaurantes o bares – restaurantes temáticos. En términos globales, el gasto promedio por persona es de \$10.64

Nivel de ingresos	Gasto
Menos de 500	10.58
Entre 500 y 1000	10.58
Más de 1000	10.83
Global	10.64

Tabla 2.9. Gasto por nivel de ingresos
Elaboración: Los autores

d. Tipo de comida y bebida preferida

Con respecto al tipo de comida preferida en estos lugares, los encuestados supieron decir que era la americana, seguida por la mexicana y la italiana. Es importante destacar el hecho de que a pesar de que un bajo porcentaje prefería la comida mediterránea, los encuestados están dispuestos a pagar un valor ligeramente superior en promedio por este tipo de comida.

Tipo de comida	Porcentaje	Gasto Promedio persona
Americana	38.80%	10.82
Italiana	23.44%	10.66
Japonesa	3.65%	10.57
Mediterránea	4.95%	11.11
Mexicana	29.17%	10.31
Total	100.00%	10.64

Tabla 2.10. Gasto por tipo de comida
Elaboración: Los autores

Analizando la preferencia por grupos de edad se observa que son muy parecidos a la de la encuesta en general, y a pesar de que existan diferencias en los porcentajes se debe considerar que al tratarse de una muestra, las diferencias no son necesariamente significativas.

Edad	Americana	Italiana	Japonesa	Mediterránea	Mexicana
15-20	17.45%	13.33%	35.71%	21.05%	10.71%
21-26	44.30%	48.89%	42.86%	36.84%	48.21%
27-32	28.86%	34.44%	14.29%	42.11%	34.82%
33-38	6.04%	2.22%	7.14%	0.00%	3.57%
>39	3.36%	1.11%	0.00%	0.00%	2.68%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 2.11. Preferencia de comida por nivel edad

Elaboración: Los autores

Las bebidas preferidas son las cervezas y los cócteles, con un 32.55% y un 32.81% de porcentaje de encuestados que las eligieron, tal como se lo indica en la tabla 2.12.

Tipo de bebidas alcohólicas	Porcentaje
Cerveza	32.55%
Cócteles	32.81%
Vinos	4.69%
Vodka	20.83%
Whisky	9.11%
Total	100.00%

Tabla 2.12. Distribución de bebidas alcohólicas

Elaboración: Los autores

Resumen.-

Se puede establecer que las personas encuestadas tienen una preferencia por comida tipo americana, seguido por la mexicana y en el caso de bebidas alcohólicas prefieren cerveza y cócteles.

Prueba del concepto de negocio

Al momento de preguntarles a los encuestados acerca del concepto moda – deporte como una buena combinación, respondieron en función a una escala, en la cual cercano a 1 significa poco interesante y 5 muy interesante. En la tabla 2.13 se pueden observar los resultados.

Escala de interés en el concepto	Porcentaje
2	0.26%
3	16.15%
4	70.57%
5	13.02%
Total	100.00%

Tabla 2.13. Distribución de interés en el concepto

Elaboración: Los autores

Un 83.59% piensa que el concepto es interesante o muy interesante, lo que implica un alto atractivo para el grupo objetivo.

Para hacer una prueba final del concepto se les pregunto directamente que si les parecería atractivo que un restaurante o bar-restaurante combine deporte y moda en su decoración. A lo que el 76.04% determinó que si les parecería atractiva la combinación

Atractiva combinación	Porcentaje
No	23.96%
Sí	76.04%
Total	100.00%

Tabla 2.14. Distribución de combinación

Elaboración: Los autores

Resumen.-

Al grupo objetivo le parece muy interesante el concepto de moda – deporte, y a más de tres cuartas partes les parece que sí sería atractiva la combinación.

2.3.2.6 Perfil del cliente

Se ha determinado que las características principales del grupo objetivo son las siguientes:

1. Edad entre 21 y 32 años
2. Solteros
3. Ingresos mensuales entre \$500 y \$1000
4. Residen en el sector norte de la ciudad
5. Visitan los restaurantes o restaurantes acompañados de amigos o compañeros de oficina
6. La cantidad de acompañantes está entre 2 y 5
7. Permanecen menos de 1 hora en el lugar
8. El ambiente es el principal factor para escoger el lugar
9. El gasto promedio por persona es de \$10.64
10. El tipo de comida preferida es americana, seguido por la mexicana
11. Las bebidas alcohólicas preferidas son la cerveza y los cócteles.

El concepto de negocio le parece muy interesante al grupo objetivo y estaría muy a gusto con tener un lugar decorado haciendo alusión al deporte y a la moda.

2.3.3 Análisis de la Competencia

2.3.3.1 Objetivos del estudio

Determinar los niveles de precio, el nivel de servicio, y estimar el monto de ventas de la oferta actual de mercado.

2.3.3.2 Fuentes de Información

Fuentes Primarias:

- Observación realizada en los locales de la competencia

Fuentes Secundarias

- Revisión de sitios Web

2.3.3.3 Metodología

Para el estudio de la competencia se procedió a visitar los locales comerciales, entrevistar a los administradores y al personal que estaba disponible para atender en ese momento en la mesa seleccionada. Se tomó anotaciones con respecto a la distribución del local, cantidad de mesas, sillas y empleados.

Se consultó en los sitios Web de la competencia y otros que fueron obtenidos de realizar búsquedas en sitios como Google o Yahoo.

2.3.3.4 Hallazgos de la investigación

La industria de los restaurantes en la ciudad de Guayaquil presenta una variada gama de locales que sirven alimentos preparados al consumidor final. La industria está conformada por muchos locales pequeños y un pequeño grupo de grandes restaurantes liderados por la competencia principal: Sport Planet, Fridays, Chilis y Tonny Romas. Estos restaurantes a pesar de captar el mismo público objetivo, tienen diferencias marcadas basadas en relación a su temática y su concepto de negocio.

La marca líder es Fridays⁷, por presencia en medios, por ser una franquicia internacional, por niveles de ingresos estimados y por platos vendidos. La franquicia Locos por el Fútbol operó hasta marzo del 2009, sin embargo cerró sus puertas, debido a la falta de acogida y altos costos de alquiler del local.

Como resultado de la investigación de la competencia se identificaron varias razones adicionales que ayudaron a acelerar el cierre: precios altos, grupo objetivo incoherente con la localización del local (centro comercial clasificado como familiar vs. grupo objetivo farandulero), calidad de comida aceptable y bajo nivel de atención personalizada. Por lo expuesto y la poca frecuencia de clientela la empresa decidió cerrar sus puertas.

⁷ www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../5697/2/hrc%20andrea.ppt

La imagen de Sport Planet es buena y ampliamente aceptada, de fácil recomendación e incluso en búsqueda de quejas y reclamos en blogs de la Internet no se encontró caso alguno.

La oferta de comida de la competencia es de tipo tex-mex, los cócteles son variados y de buen sabor. Adicionalmente, han puesto a disposición de su clientela almuerzos ejecutivos de selección de e una entrada, una sopa y un plato fuerte a un precio accesible.

Según datos del estudio de mercado, los clientes acuden a la competencia, por el ambiente, calidad de comida y bebidas y el status de la gente. El grupo objetivo de la competencia está claramente segmentado a personas cuyas edades están entre los 25 a 45 años, principalmente por su capacidad de compra que acude a ver eventos deportivos⁸.

Entre los aspectos por mejorar de la competencia se ha identificado lo siguiente, por referencia de clientes frecuentes⁹:

- Largo tiempo en entregar el pedido de comida
- Falta de aperitivos gratis a la llegada de los clientes. Atención al cliente depende del ánimo del mesero, no es estandarizada. Los anfitriones ofrecen mesas a los clientes cuando aún no se han limpiado. Falta de política de vestimenta al ingresar al restaurante.
- Fumadores en áreas de extracción ineficiente.
- Demora al solicitar la cuenta y factura.
- Presentación no innovadora del plato.

En base a la información recabada, se ha procedido a definir ciertos lineamientos que serán comunicados frecuente y efectivamente a todo el personal de Pasarella Sport e incluidos en las políticas y procedimientos de operación.

- Entrenar al personal de cocina, para que la preparación de los platos sea más rápida
- Preparar aperitivos de cortesía como canguil, papas fritas, chifles, maníes, trocitos de pan, hasta que el plato fuerte esté listo.
- Capacitar constantemente al personal en temas de servicio al cliente, con el objetivo principal de que el trato sea cordial, personalizado y efectivo.
- Comunicar claramente las reglas de derecho de admisión. Establecer áreas de fumadores y contar con suficientes extractores de humo.
- Incluir en la política de atención que el anfitrión no puede pasar al cliente a la mesa hasta que no esté completamente recogida y limpia.

⁸ <http://www.Sportplanet.ws/franquicias.php>

⁹ Información obtenida mediante observación directa y conversaciones con personas del grupo objetivo.

- Usar un método más efectivo para disminuir el tiempo de espera del cliente por la cuenta una vez que la solicita.
- Desarrollar montajes de platos innovadores y divertidos.

2.3.3.5 Análisis de Precios.

En función de la información publicada en la Internet¹⁰, los precios de Sport Planet son los siguientes: de las entradas van de \$5.50 a \$7.75, ensaladas de \$1.50 a \$8.49, los sándwiches de \$7.35 a \$7.50, las especialidades de \$8.75 a \$14.99, *piqueos* de \$7.99 a \$12.99.

En una investigación de campo acerca de los precios de Fridays, se conoce que los precios de las bebidas suaves van de \$1.35 a \$2.99, los cócteles tienen precios que van de \$7.75 a \$9.49, las entradas y sopas de \$2.99 a \$15.99, los platos fuertes de \$11.99 a \$15.99

A estos precios se les debe incluir el 12% de IVA y el 10% de servicio.

2.3.3.6 Mercado que manejan.

De acuerdo a los datos que se obtuvieron de las diferentes fuentes de consulta como el reporte de las ventas de las empresas de los principales grupos económicos del Ecuador del 2008, Sport Planet tiene una facturación anual de \$1 millón de dólares¹¹.

Fridays factura alrededor de 7 veces más de lo que factura Sport Planet, es decir, alrededor de \$6.8 millones, debido a que se enfocan en la venta de platos fuertes y la rotación de clientes es mayor.

Mientras que Tonny Romas tiene una facturación estimada¹² de la tercera parte de Fridays, alrededor de \$2.3 millones.

Para Chilis se estima una facturación similar a la de Sport Planet \$1 millón, considerando para esto el tiempo que tiene el negocio en el mercado y la cantidad de asientos disponibles.

Alrededor del 40% de la demanda está cubierto por la competencia directa, el resto de la demanda puede encontrarse cubierta por restaurantes de menor escala o estando insatisfecha.

2.3.3.7 Esquema de venta, distribución.

Todas las ventas se realizan en los locales de la competencia. La selección de menú es entregado al cliente al momento de su llegada, el mesero toma el pedido y este es enviado directamente a la cocina para que se realice el proceso de preparación y se entregue al cliente. Por ser restaurantes de servicio, no es frecuente que el cliente compre para llevar sino para quedarse a disfrutar de buena comida y buena conversación.

¹⁰ <http://www.menuexpress.ec/sportplanet.html>

¹¹ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=12280&typeCode=1&external=>

¹² Medida en función de número de sillas

Por el momento no se integrará a la idea de negocio la entrega de pedidos a domicilio por no ser el negocio principal del concepto que se quiere generar con Pasarella Sport sin embargo en el futuro se evaluará el ofrecerlo.

2.3.3.8 Capacidad de producción.

Para estimar la capacidad de producción de la competencia se decidió visitar los dos restaurantes más significativos, Sport Planet por tener el enfoque de mayor similitud al que plantea el modelo de Pasarella Sport, y a Fridays por ser la marca líder.

Se utilizaron los siguientes supuestos, confirmados por Choy (2009), para desarrollar la estimación:

- Los asistentes de cocina trabajan en equipos de dos personas
- Los equipos de 2 personas pueden atender 6 platos al mismo tiempo

En función de la cantidad personal de cocina que trabaja por turnos en cada local, de acuerdo a León (2009) y Valle (2009), fue posible estimar la cantidad de platos y por ende la capacidad de producción de cada restaurante. En el Anexo A3 se puede ver en mayor detalle los cálculos realizados

Sport Planet: Según los cálculos efectuados en función del número de empleados de cocina, capacidad de procesamiento simultánea, turnos y entrevista con el ex gerente de servicio, se ha concluido que la capacidad máxima de producción por día es de 522 platos, equivalentes a 45 platos por hora en la tarde y 36 platos por hora en la mañana.

Fridays: Bajo los mismos criterios de análisis empleados para Sport Planet y la entrevista a la actual gerente de restaurante, se ha concluido que su capacidad máxima de producción por día es de 2,340 platos, equivalentes a 36 platos por hora en la mañana, 144 platos por hora en la tarde y 180 platos por hora en la noche.

2.3.3.9 Capacidad financiera.

Según información obtenida del Servicio de Rentas Internas, Sport Planet pertenece al Grupo económico Paz y Fridays pertenece al Grupo económico Pinto. Estos grupos son reconocidos en el medio por su solvencia económica, que cuentan con recursos financieros altos¹³.

2.3.3.10 Evaluación de la dificultad o facilidad para competir

Será difícil competir de forma justa porque los demás participantes del mercado están posicionados en la mente del consumidor, cuentan con respaldo económico suficiente, ya que sus accionistas pertenecen a grupos económicos altamente poderosos y son franquicias reconocidas en el medio local como internacional. Sin embargo al ser la propuesta de Pasarella Sport un concepto diferente, e innovador direccionado de forma específica a la satisfacción del cliente y debido a información

¹³ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=12280&typeCode=1&external=>

sobre la apertura del cliente al concepto de mezclar la moda con el deporte evidenciada en el análisis de mercado, la propuesta de Pasarella Sport tiene gran potencial de obtener resultados positivos en un corto tiempo.

La premisa descrita en el párrafo anterior hace que la propuesta de Pasarella Sport sea la diferencia que marcará fuertemente a la industria local. Adicionalmente se estima que existe demanda insatisfecha en el medio, clientes que buscan nuevas, mejores y diferentes alternativas y para ellos se crea el concepto de Pasarella Sport.

2.3.4 Tamaño del mercado objetivo

2.3.4.1 Estimación de oferta

La facturación anual de los cuatro principales competidores en función de lo determinado por las entrevistas con los gerentes de local y la información disponible en el sitio Web del Servicio de Rentas Internas¹⁴ de los Grupos económicos del Ecuador, está estimada en los siguientes valores.

- Sport Planet = \$1 millón
- Fridays = \$6.8 millones
- Tony Romas = \$2.3 millones
- Chilis = \$ 1 millón

La competencia directa tiene una facturación conjunta estimada de = \$ 11.1 millones al año.

2.3.4.2 Estimación de la demanda

En base a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos¹⁵ se ha determinado que la población del área urbana de Guayaquil representa a 2.2 millones de personas. Considerando la segmentación demográfica, económica y de gustos y preferencias que se realizó en el punto 1.4.3 con respecto a los clientes se estima que el grupo objetivo está representado por el 2% del total¹⁶.

Para determinar la demanda del mercado se considera que en promedio el grupo objetivo sale 3 veces por mes a lugares similares a los del mercado en el cuales queremos posicionar nuestra marca y que gastan en promedio \$10.64, se determina que el tamaño el mercado en dólares es de \$28.3 millones anual

Se estima una demanda insatisfecha de \$11.1 millones en el momento de realizar el estudio, se debe considerar que la industria tiene una tasa de crecimiento por lo que este valor tiende a

¹⁴ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=12280&typeCode=1&external=>

¹⁵ http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv

¹⁶ La estimación de este porcentaje está hecha en relación a las respuestas del grupo objetivo encuestado.

aumentar debido a que los restaurantes actuales no tienen mayor capacidad, ya sea física o de atracción de clientes.

3. ANÁLISIS FODA

Al realizar el análisis de la propuesta de Pasarella Sport presentada en el numeral 1.1.1, contrastada con la competencia existente y las posibles entradas de nuevos competidores se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▶ Modelo de negocio innovador que considera la atención será eficaz y eficiente, la vestimenta sexy y la alta calidad de la comida. ▶ El personal altamente entrenado logrando elevar estándar de atención al cliente y será muy atractivo en lo físico. ▶ Uso de insumos de cocina frescos y de alta calidad, estrictos controles de recepción. ▶ Decoración moderna, ambiente acogedor, innovador y divertido. ▶ Desarrollo de eventos especiales que incluyen su menú personalizado. ▶ Importante y reconocida red de contactos relacionados con moda y deportes.	▶ Producto no está respaldado por una franquicia internacional. ▶ Bajo poder de influencia sobre los proveedores debido a la magnitud inicial del negocio. ▶ Falta de experiencia de los inversionistas en la planificación de desfiles de pasarela. ▶ Falta de conocimiento de los accionistas sobre temas de administración de alimentos y bebidas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▶ Incursionar con almuerzos ejecutivos para aumentar la cuota de mercado, los cuales serán diseñados usando para ello el mismo menú. ▶ Destacar las nuevas tendencias en la moda nacional e internacional. ▶ Aprovechar los partidos de la selección en el caso de clasificar al mundial. ▶ Gestionar proyectos de membresía y/o exclusividad.	▶ Barreras de entrada bajas ▶ Impacto negativo por crisis económica mundial, a partir del segundo semestre del 2010. ▶ Inestabilidad política y económica del estado con incidencia en el nivel de inversión privada debido a la incertidumbre. ▶ Cambios en políticas arancelarias. ▶ Posible reacción agresivamente de la competencia

Gráfico 3.1. Matriz FODA

Elaboración: Los autores

En función de lo analizado a continuación se procederá a establecer las estrategias de marketing y las acciones comerciales que se llevarán a cabo para poder los objetivos que se ha planteado el negocio.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos

4.1.1 Objetivo de Ventas

Lograr una participación de mercado del 3% al final del primer año, proyectando un crecimiento anual del 10% de las ventas durante el segundo y tercer año, para posteriormente crecer a una tasa del 15.5%, utilizando para ello los recursos económicos y humanos necesarios que permitan aplicar las herramientas del marketing mix de la manera más óptima.

4.1.2 Objetivo de Posicionamiento

Encontrarse entre las tres primeras preferencias de bares-restaurantes de nuestro público objetivo luego de dos años de haber empezado con el negocio, a través del uso de medios de comunicación, promociones, relaciones públicas y alianzas con socios estratégicos relacionados con la industria

4.1.3 Objetivo de Rentabilidad o Margen

Mantener un margen de rentabilidad por encima del 12%, permitiendo cumplir con los objetivos de los accionistas.

4.2. Estrategia Global

En base al resultado del Análisis de las 5 fuerzas de Porter, la industria tiene un nivel de atractivo moderado, el mercado se encuentra liderado por Fridays, y los participantes se encuentran respaldados por franquicias internacionales y nacionales, los clientes no tienen un alto poder en el mercado, pero debido a la influencia de sustituir la comida de fuera por la comida de casa, incrementa su poder. Por otro lado el monto de inversión para convertirse en competencia directa es bastante elevado, por lo cual la estrategia más adecuada es la diferenciación.

Para poder captar la porción de mercado planificada, Pasarella Sport deberá enfocarse en potenciar su concepto de negocio relacionado con la pasarela y los deportes. Su publicidad promoción debe ser dirigida al grupo objetivo de 25 a 35 años, que ganen más de \$500 y que vivan la norte de la ciudad principalmente.

Habiéndose definido el direccionamiento de la estrategia, procederemos a describir de manera específica las estrategias seleccionadas que permitirán plantear un efectivo Marketing Mix.

4.2.1 Estrategia de producto

Actualmente los servicios de restaurantes brindados en ambientes temáticos se encuentran en etapa de crecimiento caracterizada por una competencia moderada y crecimiento del mercado moderado,

que debido a la crisis internacional se ha desacelerado en los últimos años. La competencia tiene respaldo de franquicias internacionales por lo que tienen procesos definidos y su nivel de atención se encuentra en niveles adecuados para su escala.

El tipo de comida que Pasarella Sport ofrecerá será comida internacional, Tex Mex y una amplia y selecta gama de licores nacionales e importados. Se puede mencionar que los elementos especiales del producto o servicio que permitirán diferenciarlos serán los siguientes:

- Se realizarán desfiles de pasarela periódicos, para atraer clientes y amenizar el ambiente.
- Los platos que se servirán serán bien elaborados con diseños variados, servidos de manera que encaje con la decoración del lugar con nombres alusivos al concepto de restaurante.
- Estará a disposición de los clientes, cócteles novedosos, variados.
- Atención de primera, personalizada con meseros/as físicamente atractivos/as vestidos de forma sexy y deportiva.

4.2.2 Estrategia de precios

A pesar de que, no se podría disminuir las tarifas actuales que se ofertan en el mercado; en lo relacionado a precios, existirá clara diferenciación en nuestros productos, enfocándose el negocio a un grupo objetivo que no tiene una alta sensibilidad al precio, se establecerá precios similares a los de la competencia. Sin embargo en los platos que se ofrecerán en los eventos especiales, los precios serán exclusivos y no dependerán de opciones parecidas en el mercado.

La competencia conoce que su público objetivo no es sensible al precio, por lo cual trata de ofrecer menús variados que los clientes perciben como adecuados en cantidad y calidad en función del precio que ellos establecen, tratando de gustar hasta los más exigentes paladares.

Por lo expuesto anteriormente, el factor más importante a considerar en el establecimiento de los precios es que cubran los costos de producción, administrativos, marketing y otros, para lo cual en el capítulo relacionado con el análisis económico se procederá a establecer el punto de equilibrio.

Como estrategia se ha considerado la de seguidor, por lo que se cobrará un precio cercano al establecido por el líder, con sus relativas variaciones en platos diferenciados.

4.2.3 Estrategia de distribución

Para la distribución de los productos se utilizará el canal de venta directa, pues el modelo de negocio concibe que los alimentos sean servidos en el local, en el cuál se puede dar la diferenciación determinada en la estrategia.

Lo importante con respecto a la plaza es que el cliente pueda tener acceso al producto de manera fácil, por lo que en el estudio técnico se ha profundizado el análisis de la ubicación y se ha

determinado que por cercanía al grupo objetivo de clientes que se encuentran localizados en el norte de la ciudad, la mejor ubicación es en Urdesa Norte.

4.2.4 Estrategia promocional y ventas

Para identificar a clientes potenciales se utilizará el criterio de segmentación por nivel de ingreso, determinado por los cupos o tipos de sus tarjetas de crédito, el contacto con ellos será a través de la venta de publicidad de la tarjeta de crédito de insertos en sus estados de cuenta.

4.2.4.1 Evento de introducción

Los clientes con los que se va a iniciar el negocio serán invitados personales y sus referidos. Adicionalmente se realizará una promoción de apertura para captar personas del grupo objetivo utilizando los medios de comunicación adecuado para llegar a ellos.

Para poder captar estos clientes se utilizarán esfuerzos continuados de publicidad, a través de los cuales se procederá a captar la atención del grupo objetivo. El tipo de clientes que mayor esfuerzo de venta será los que ya tienen definido su gusto por los locales de la competencia.

Inicialmente se consideraran las ciudadelas más representativas del norte de la ciudad como lo son: Urdesa, Kennedy y Ceibos, esto se lo hará durante el primer mes, y a continuación se empezará a ampliar el rango de acción geográfica usando publicidad en radio y en Internet.

Para el primer día de atención al público se creará un evento de desfile de pasarela con importantes modelos del país vistiendo atuendos deportivos de las principales marcas. Para esto se realizarán contactos con los distribuidores autorizados para solicitar auspicios y lograr tener un evento llamativo.

Se piensa regalar bebidas a los asistentes, así como piqueos y bocadillos.

4.2.4.2 Promoción y publicidad

Dado que la promoción es uno de los instrumentos más importantes del Marketing Mix, en Pasarella Sport se aplicarán las siguientes acciones:

A pesar de que se considera que la publicidad de boca a boca será la más importante, se reconoce la importancia de realizar publicidad enfocada en el grupo objetivo, por lo que se recurrirá a las siguientes acciones:

Promoción de Ventas.- Se aplicarán promociones de bebidas alcohólicas y no alcohólicas gratis en los días de semana y horas que representan la menor venta.

Relaciones Públicas.- Los auspicios, las conferencias de prensa, el uso de las redes sociales en Internet serán las acciones que se lleven a cabo

La presencia en eventos deportivos como auspiciantes y en los lugares donde obtendremos una alta visibilidad por parte de nuestro grupo objetivo.

4.2.4.3 Plan de medios

Se ha pensado como alternativa crear un espacio en las redes sociales para lo que se va contratar publicidad con dos portales: Facebook y Twitter. Estos dos sitios permiten que se segmente la audiencia de acuerdo a rangos de edad, sexo, formación académica, inclinación sexual, zonas geográficas, y otros datos más lo que permitirá que la publicidad esté llegando a nuestro público objetivo aumentando la tasa de personas que vean los anuncios.

Existen dos opciones, costo por clic, que se refiere a que se cobra siempre y cuando el usuario haga clic en el anuncio asegurándonos que lo ve, y costo por impresión, que se cobra sin importar si lo ven o no. De las dos la más recomendable es la opción de costo por clic ya que de esa forma se asegura que al menos tuvo la intención de ver el anuncio.

Realizando una prueba en el sitio de Facebook¹⁷, se pudo establecer que el costo por clic ascendía a \$0.16 y el costo por impresión a \$0.08 cada mil impresiones en pantalla y que la audiencia objetivo era de más de 50 mil personas. Luego de esto se determina un presupuesto diario, en este caso se ha asignado un presupuesto diario de \$50, con lo que se esperan 290 clicks diarios. Al mes se espera gastar un total de \$1,500.00, entre la publicidad en los dos portales mencionados

Es importante considerar que no se trata exclusivamente de colocar un anuncio, sino que se necesita actualizar constantemente su contenido para lo que se contratará los servicios de un profesional de diseño que se encargará de mantener el sitio al día, con fotos nuevas y eventos que se alimenten desde el restaurante. El valor presupuestado a pagar por este rubro es de \$500 al mes.

La siguiente acción comercial a llevar a cabo consiste la radio difusión de una cuña de 30 segundos, la cual tiene un costo de producción de entre \$300 y \$500 dólares¹⁸. El costo por co auspicio que apuntan al mercado objetivo¹⁹ va desde los \$350 a los \$2,500 mensuales. Se estima realizar un comercial con un costo de \$500 y co auspiciar programas de las diferentes radios cada mes por un valor de \$2,000.

Se presupuestan \$200 mensuales para realizar los envíos de publicidad a través de estados de cuenta de las tarjetas de crédito

Finalmente Pasarella Sport, tiene presupuestado \$300 para auspicios de eventos deportivos o de moda en donde se presente al menos una proporción del 30% del público objetivo definido previamente.

¹⁷ <http://www.facebook.com/ads/create/#>

¹⁸ <http://www.grupoquatro.com/corporativo/promociones.htm>

¹⁹ <http://www.jcradio.com.ec/tarifas.html>; <http://www.radiocity.com.ec/tarifas.asp>;
<http://www.i99.com.ec/tarifario.swf>

Las tres acciones comerciales totalizan el valor mensual de \$4,500 en publicidad, con lo cual esperamos captar la porción de mercado esperada. Este plan de medios será evaluado permanentemente, sobre todo con la información de los sitios en Internet que permiten obtener estadísticas precisas acerca del éxito de las campañas.

4.3. Políticas de Productos

Se tiene considerado entrenar al personal en: Manipulación adecuada de alimentos, etiqueta, buenas prácticas de operación, HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), trabajo en equipo, relaciones interpersonales y servicio al cliente. Con esto se espera lograr un alto nivel de servicio para cumplir con las exigencias de los clientes.

Adicionalmente se controlará el servicio a través de encuestas realizadas a los clientes y con buzones de sugerencias.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. Descripción del servicio

Pasarella Sport busca ser la mejor opción en el mercado Guayaquileño en brindar un servicio de atención en su bar restaurante, enfocado en la satisfacción del cliente.

Pasarella Sport ofrecerá un bar restaurante temático que mezcla el deporte y la moda en su decoración, menú e imagen corporativa reforzando el concepto de su marca con eventos especiales relacionados con la moda y farándula local.

En las condiciones mencionadas en el párrafo anterior, las acciones a seguir serán las siguientes:

1. Crear menús con nombres de platos y diseño gráfico enfocado en la pasarela y el deporte.
2. Hacer que la decoración del local se enfoque en el tema del restaurante.
3. Capacitar a los empleados para que atiendan al cliente cumpliendo con las políticas de tiempos de atención y niveles de servicio.
4. Seleccionar de forma exclusiva al personal de atención al público, con condiciones superiores de aspecto físico.
5. Innovar el menú y ofrecer platos temáticos para los eventos especiales.

Los eventos especiales consistirán en desfiles de Pasarella programados para lo cual se firmarán convenios con marcas y empresas exclusivas del medio para hacer lanzamientos de nuevas colecciones o presentaciones de nuevos productos mientras los espectadores disfrutan del servicio acogedor y eficaz de nuestro *staff* de meseros y degustan las más exquisitas bebidas, *piqueos*, ensaladas o platos fuertes.

Para controlar y asegurar la ejecución normal de eventos especiales, éstos se programarán de manera anual con ejecución bimensual mediante contratos formales establecidos y firmados por los auspiciantes y el representante legal de Pasarella Sport, quienes realizarán una campaña efectiva de mercadeo.

El actor principal del modelo de negocio de Pasarella Sport es cada una de las personas que atienden al público de manera directa, pues se ha establecido que esta será la forma de obtener una ventaja competitiva, y de esta forma cumplir con los requerimientos de los clientes que buscan en un restaurante: buena atención, ambiente acogedor y tiempo de respuesta adecuado.

El personal de atención al público o meseros utilizarán vestimenta sexy y apretada sin sobrepasar los límites de la cordura y moral. Pasarella Sport tomará muy en cuenta la estética o virtudes físicas de su personal de atención al cliente como requisito principal para ser contratado. Se considera que como parte del proceso de selección se los capacitará y evaluará para determinar quienes deberían

ser contratados y posteriormente estas habilidades se van a ver potenciadas por programas de capacitación y formación que dictará constantemente la empresa.

Altos estándares de calidad y control de calidad en los puntos críticos del proceso productivo como lo es la salida de los alimentos de cocina y las bebidas del bar, permitirán asegurar que los clientes disfruten cada uno de los platos y tragos que se servirán en el negocio. Para una mejor administración se implementará un sistema formal de gestión.

La selección del menú está realizada en base a los gustos y preferencias del mercado objetivo resultante en el análisis del estudio de mercado, en el cual podemos identificar claramente que los tipos de comida que los clientes prefieren son la mexicana y americana. Al ser un público exigente al cual va dirigido nuestro concepto de negocio, con una tendencia muy bien marcada e identificada en la sociedad es primordial la selección perfecta de la variedad y tipo de comida a ofrecer.

La clave es combinar opciones frescas, saludables, y clásicas pero con un toque de sofisticación que deleiten el paladar más exquisito y envuelvan al público que las prueba, todo eso acompañado de un variado y diferente menú de bebidas alcohólicas y no alcohólicas tanto nacionales como importadas que harán de Pasarella Sport el mejor ambiente en Guayaquil y la primera opción de quienes busquen divertirse, pasar un rato ameno y degustar una excelente comida o quizá unos *piqueos* y bebidas con amigos.

Pasarella Sport no se encasillará rígidamente en una clase de comida, ofrecerá platos innovadores mezclando diferentes corrientes culinarias, sabores y especias que darán como resultado la esencia de la comida fusión que en este caso se podría definir como *Tex-Mex*.

Para eventos especiales o fiestas temáticas se utilizarán nuevas opciones de platos alusivas al evento que permanecerán en la carta por un tiempo limitado que dependerá de la duración del evento y la acogida que este tuviera. Antes de ofrecerlos al público se realizaran degustaciones en grupos de enfoque de manera que podamos confirmar su sabor, apariencia, calidad y precio.

5.1.1 Proceso productivo

En esta sección del proyecto nos enfocaremos en el proceso de negocio de Pasarella Sport que comprende desde la llegada del cliente hasta el pago de su cuenta.

Se estima que el tiempo promedio que los clientes están dispuestos a esperar por la entrega del pedido es de 15 minutos por lo cual nuestro proceso garantiza que se cumpla con esta política.

Adicionalmente en el *layout* o disposición física de la planta explicada en el punto 4.7 de este capítulo, se podrá establecer la forma en que cada pieza del restaurante ha sido colocada para lograr el estándar.

Debido a que el proceso de preparación de comida dependerá de la selección del cliente, no se describirá cada proceso para selecciones individuales del menú.

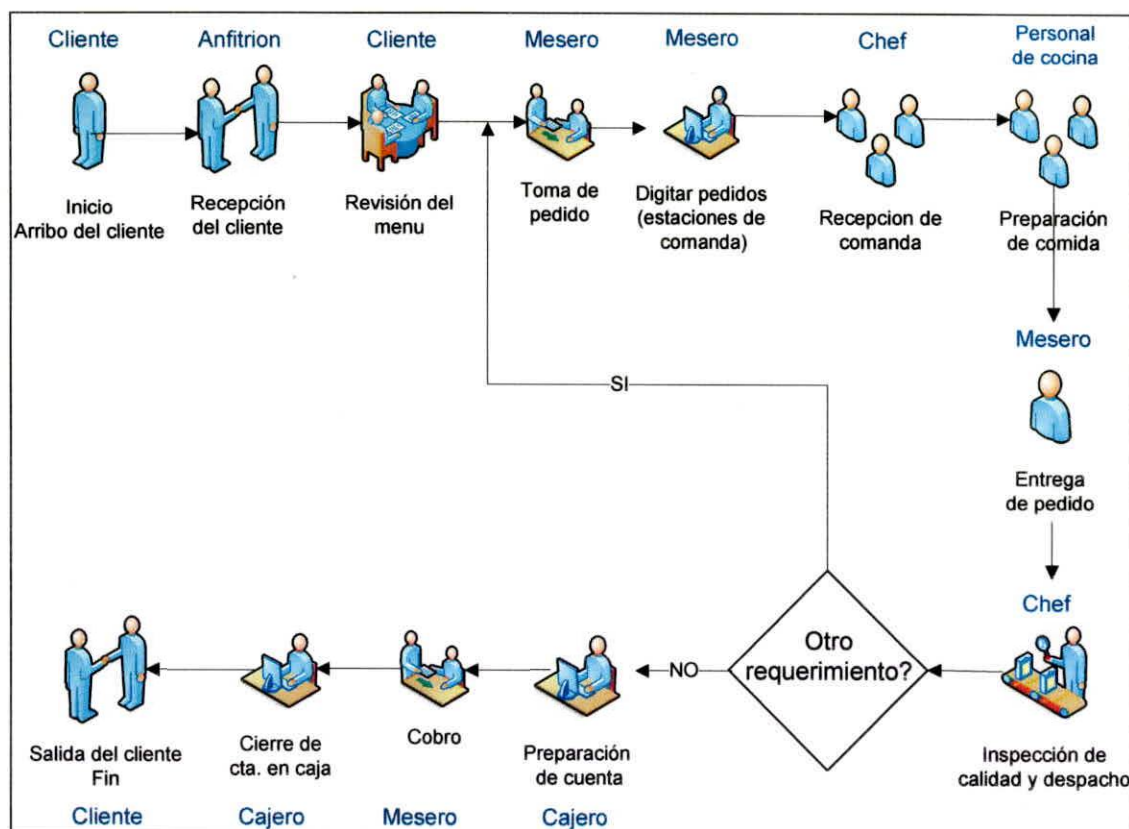


Gráfico 4.1. Proceso de negocio
Fuente y Elaboración: Los autores

5.1.2 Elaboración del menú

Para la preparación de la oferta de Pasarella Sport se utilizarán materias primas de primera calidad de origen nacional o internacional así como personal debidamente entrenado, con gran experiencia y mucha creatividad, todos los platos serán preparados con las normas de higiene existentes, asepsia y calidad, siendo la característica principal de nuestro producto final.

Una etapa fundamental en la cadena de valor del negocio que permitirá asegurar la calidad del producto final, es la selección y evaluación de proveedores, motivo por el cual Pasarella Sport contratará a una empresa verificadora para que analice los posibles proveedores y su capacidad de respuesta.

Las cartas del menú de comida y bebidas se desarrollarán de manera separada, en material de alta resistencia y consideraciones estéticas, mientras que los diseños serán realizados por un creativo gráfico.

El menú estará dividido en 6 secciones principales alusivas al concepto del restaurante:

- Entretiempos fríos y calientes, es la sección de entradas

- Debut, es la sección de ensaladas
- Solo de paso, es la sección de *piqueos* y comida rápida
- Acto principal, es la sección de platos más elaborados se podría decir de platos fuertes.
- Clausura, nuestra inigualable sección de postres
- Extra tiempo, Aquí se ofrecerán bajativos

Adicionalmente se contará con una extensa gama de bebidas refrescantes, cócteles sin alcohol y con alcohol, cervezas y para los paladares más exigentes una selección de vinos chilenos, argentinos, franceses e italianos.

En el Anexo A4 se muestra en forma detallada el menú platos con sus formulaciones y procesos productivos.

5.1.3 Costos de producción

Para calcular el costo de venta de cada plato o producto se ha procedido a realizar la explosión de materiales, información base para el cálculo de inventarios y puntos de reorden.

Del resultado de la determinación de las cantidades de materiales y sus precios unitarios tenemos los costos en materia prima de cada uno de los platos, lo cual se describe en la tabla 4.1.

	Plato	Costo	Tiempo de preparación (min)	Pre cocción		Plato	Costo	Tiempo de preparación (min)	Pre cocción
Entretiempos	Mozarella sticks	\$5,813	7,0		Debut	Ensalada Cesar	\$1,109	6,0	
	Cajun chicken strips	\$3,353	12,0	Si		Ensalada Cesar con pollo	\$2,211	10,0	
	Onion rings	\$2,497	6,0			Ensalada cajun con camarones	\$4,254	11,0	
	Tex mex onion rings	\$2,192	8,0			Ensalada Fashion	\$2,452	10,0	
	Papas fritas	\$ 0,906	5,0			Ensalada remix	\$3,917	12,0	
	Fashion French fries Bacon cheese fries	\$1,667	9,0	Si		Promedios	\$2,789	9,8	
	Stuffed mushrooms	\$3,001	6,0			Schumi cajun ribs/spicy/barbecue	\$4,402	10,0	Si
	Ceviche de camaron	\$2,037	17,0	Si		Burberry chicken grill	\$1,933	8,0	
	Spring rolls	\$3,119	15,0			Campbell chicken rolls	\$3,413	9,0	Si
	Tex mex nachos	\$3,897	7,0	Si		Beckham steak fajitas	\$3,450	6,0	
Solo de Paso	Promedios	\$2,848	9,2		Acto principal	Roney chicken fajitas	\$3,466	6,0	Si
	Anderson grilled burger	\$1,748	9,0			Promedios	\$3,333	7,8	
	Jordan Guacamole bacon burger	\$2,106	9,0			Nutella fashion cake	\$1,151	13,0	Si
	Clooney double bacon cheese burger	\$3,673	13,0			Strawberry New York Shortcake	\$2,389	11,0	Si
	Armstrong bacon cheese burger	\$2,119	11,0			Fudge chocolate sundae	\$ 0,433	6,0	Si
	Moschino hot dog	\$1,670	8,0			Apple cinamon gucci crumble	\$3,404	15,0	Si
	Benjamin chili dog	\$1,614	8,0	Si		Red fruit Cheesecake	\$1,605	16,0	Si
	Promedios	\$2,155	9,7			Promedios	\$1,796	12,2	
					Clausura				

Tabla 4.1. Costos de producción por productos

Fuente y Elaboración: Los autores

Los costos unitarios de materia prima se describen en forma detallada en el Anexo A5, a continuación se muestra una tabla resumen. La columna de precocción proporciona información sobre platos que utilizan algún producto semielaborado y/o precocido que previamente se ha

cocinado y ha sido reservado, ya sea en refrigeración o en temperatura ambiental. El 25% del menú requiere precocción.

5.1.4 Materia prima

Pasarella Sport trabajará con materia prima de alta calidad, contratando a los proveedores más importantes del medio local para obtener costos competitivos. En la tabla 4.2 se puede observar la razón social del proveedor, tipo de materia prima, si está disponible servicio a domicilio y la ubicación respecto al local.

Proveedor	Tipo	Entrega a domicilio	Ubicación respecto al local
PRONACA	M. Prima-abastos	Si	< 5 Kms.
La Española	M. Prima-abastos	Si	< 5 Kms.
Avícola Fernández	M. Prima-abastos	Si	Entre 5 y 8 kms.
Grupo el juri	Licores y conservas	Si	Entre 5 y 8 kms.
Avícola Orellana	M. Prima-abastos	Si	Entre 5 y 8 kms.
SUPERMAXI	M. Prima-abastos	No	< 5 Kms.
Cervecería nacional	Bebidas alcohólicas	Si	Mayor a 8 kms
Coca cola company	Bebidas no alcohólicas	Si	Mayor a 8 kms.
Sal & pimienta	Panadería-pre elaborados	No	Menor a 5 kms.
Hotel oro verde	Panadería – pre elaborados	No	Mayor a 8 kms.

Tabla 4.2. Lista de proveedores
Elaboración: Los autores

5.1.5 Proveedores de materia prima

Adicionalmente a la reputación que los proveedores tienen en el medio, se realizarán intensos controles de calidad para asegurar la frescura de los alimentos y su inocuidad.

En el Anexo A6 se muestra un desglose de la materia prima a utilizar, su ciclo de vida, forma de conservación y clasificación.

5.1.6 Forma de conservación y clasificación.

En base a información obtenida a través de entrevistas en el manejo de restaurantes, chefs y gerentes de servicio de diferentes actores del mercado, se ha procedido a planificar el mix de producción diario para un consumo promedio de 179 clientes por un factor de 1,4 platos por persona obteniendo un total de 250, siendo la proporción de 27%, 15%, 23%, 25% y 10% las entradas, ensaladas, comida rápida, platos fuertes y postres respectivamente.

En la tabla 4.3 se muestra en forma resumida la cantidad de platos de cada clasificación del menú en base a gustos y preferencias del mercado objetivo, así como el costo total de materia prima diaria.

	Menu	Cant.	Costo de materia prima		Menu	Cant.	Costo de materia prima
Entretiempos	Mozarella sticks	8	\$ 46,5	Solo de Paso	Anderson grilled burger	12	\$ 21,0
	Cajun chicken strips	9	\$ 30,2		Jordan Guacamole bacon burger	10	\$ 21,1
	Onion rings	6	\$ 15,0		Clooney double bacon cheese burger	11	\$ 40,4
	Tex mex onion rings	8	\$ 17,5		Armstrong bacon cheese burger	12	\$ 25,4
	Papas fritas	4	\$ 3,6		Moschino hot dog	5	\$ 8,4
	Fashion French fries Bacon cheese fries	8	\$ 13,3		Benjamin chili dog	8	\$ 12,9
	Stuffed mushrooms	4	\$ 12,0		Total	58	\$ 129,1
	Ceviche de camaron	5	\$ 10,2		Schumi cajun ribs/spicy/barbecue	17	\$ 74,8
	Spring rolls	8	\$ 25,0		Burberry chicken grill	13	\$ 25,1
	Tex mex nachos	8	\$ 31,2		Campbell chicken rolls	14	\$ 47,8
	Total	68	\$ 204,5	Acto principal	Beckham steak fajitas	10	\$ 34,5
Debut	Ensalada Cesar	9	\$ 10,0		Roney chicken fajitas	8	\$ 27,7
	Ensalada Cesar con pollo	6	\$ 13,3		Total	62	\$ 210,0
	Ensalada cajun con camarones	7	\$ 29,8		Nutella fashion cake	7	\$ 8,1
	Ensalada Fashion	8	\$ 19,6		Strawberry New York Shortcake	4	\$ 9,6
	Ensalada remix	7	\$ 27,4		Fudge chocolate sundae	5	\$ 2,2
	Total	37	\$ 100,1	Clausura	Apple cinamon gucci crumble	5	\$ 17,0
Cantidad total de consumos		250			Red fruit Cheesecake	4	\$ 6,4
Costo total del inventario por día		\$ 686,86			Total	25	\$ 43,2

Tabla 4.3. Costo de materia prima y mix de platos
Elaboración: Los autores

Se ha estimado en base al tiempo de reposición, lineamientos de administración de alimentos y bebidas, recomendación de especialistas y nivel de inventario conveniente que la cantidad de materia prima que se debe almacenar en sitio deberá ser para un consumo de 7 días, de esta manera tendríamos un flujo de efectivo necesario para compra de insumos equivalente a \$ 4,808.02, que a la vez sería el punto de reorden inicial para cada materia prima.

Este punto de reorden se configurará en el software de administración de restaurante que se planea utilizar “Mr. Comanda”. El software de control nos permitirá combinar la información de inventarios de materia prima, consumos y frecuencias de pedido por plato para obtener un inventario mínimo y puntos de re orden móviles a lo largo del tiempo, incluso se tiene la opción de generar de manera automática las requisiciones de compra a los proveedores.

5.1.7 Subprocesos

La actividad en restaurantes se caracteriza por optimización en tiempos de entrega de platos y la estandarización de sabores, que es uno de los objetivos principales de la gestión de alimentos y bebidas. En Pasarella Sport utilizaremos este criterio incluso para cuantificar la cantidad de equipos necesarios y su índice de ocupación.

En la tabla 2.1 se muestra los platos que poseen subprocesos que corresponden al 42% del menú, estos se prepararán al inicio de cada jornada cuando la actividad en cocina es baja, las cantidades a producir dependerán del consumo, información que se obtendrá de las estadísticas iniciales del

software de administración. En el inicio de la operación se tomarán en cuenta las cantidades basadas en la venta proyectada para 3 días.

Todo subproducto será utilizado en su totalidad en 3 días, es decir, si no se usa para despacho al cliente se deberá utilizar en la comida del personal antes de que su ciclo de vida establecido termine.

5.2. Control de proceso

El control del proceso se realizará mediante la utilización de un software de administración de restaurantes llamado Mr. Comanda, el cual presenta las siguientes ventajas:

Facturación: Agiliza el proceso de facturación y registra variables como: cambio de mesero, división de cuenta, cantidad de platos, segregación de platos y bebidas.

Planeación de distribución de planta: configurar tiempos para identificar cuando una mesa esta desatendida e incluye un completo módulo de Reservas que le permite organizar el salón y brindar una excelente atención al cliente.

Gestión de cocina: permite ordenar los pedidos por tipo y hora, minimizando el riesgo de que un plato no sea servido en tiempo y forma. Por medio de las preferencias del plato, descritas en la comanda (Jugoso, a punto, Etc.) se respeta el gusto del cliente.

Comunicaciones: garantiza la información oportuna del salón con la cocina, garantiza el control de lo preparado vs. facturado.

Manejo de caja: controla el ingreso y egreso de dinero en la caja, de manera de tener el saldo exacto en cualquier momento, a demás de proveer herramientas de control como el arqueado de Caja.

Compras: Mediante el inventario mínimo, ideal y punto de reorden, le recomienda la compra por cada proveedor a cada día y le ayuda a controlar la entrega. Además le permite definir acuerdos con Proveedores, donde se estipula qué insumos le proveerá, cuál será su presentación y precio, incluso el generar órdenes de compra de manera automática.

Inventarios: Permite controlar el inventario por cada ingrediente tomando la información de las recetas y la explosión de materiales, controlar cuanto compra, cuanto vende, cuanto desperdicia, cuanto consume el personal y cuanto representa cada uno de estos números sobre su facturación.

Personal: le permite conocer el horario de ingreso y salida de cada empleado, el total de horas trabajadas en el mes, consumo de mercadería, uniforme entregado, vencimiento de documentos legales, manejo de nómina y rol.

Gerencia y administración: brinda información estadística que permite tomar decisiones fundamentales sobre la organización y la operación del local, por ejemplo: estadísticas de ventas por hora y día, estadística de consumos y frecuencias por plato, control de bebidas, adicionalmente se puede programar un tablero de control donde se fijan objetivos y se monitorean con una herramienta tipo semáforo que permitirá tomar decisiones de manera preventiva.

Monitoreo de clientes: fidelizar clientes, conocer los productos que consumen, qué días y a qué hora consumen, mandar invitaciones para el día de su cumpleaños, invitarlos a participar de determinadas promociones según su patrón de consumo, sumar puntos, y poder saber quienes son los clientes que hace un mes o dos no vienen al local, de manera de poder mandarles promociones que le recuerden que está.

5.3. Tamaño de la planta

Partiendo de la información que se encuentra en el Anexo A3, se determina que el total de platos por día 459 platos por día, considerando dos turnos de labores. Es importante recalcar que esta sería la capacidad instaladas de la planta, pero no necesariamente significa que Pasarella Sport la va a utilizar en su totalidad. De este total de platos se pueden elaborar platos fuertes, entradas, y otras de las categorías del menú.

En función de la demanda anual, se ha estimado producir en 18,000 platos fuertes y 21,800 piqueos y entradas, lo que en términos diarios representaría 110 platos, con lo que se estaría trabajando, en promedio, a un 24% de la capacidad. Se debe tomar en consideración que es probable que en ciertos momentos se requiera trabajar a una mayor capacidad en función de las llegadas de los clientes al establecimiento. El uso de la capacidad será intermitente y en ciertas horas se espera trabajar cerca del 60% de la capacidad, durante el primer año.

De acuerdo a los supuestos de las proyecciones de ventas, las ventas se incrementarán en un 10% anual, lo que implica que para el segundo, tercero, cuarto y quinto año se utilizará el 66%, 73%, 80% y 88% de la capacidad respectivamente.

5.4. Equipos y maquinarias

5.4.1 Especificación del proceso

El proyecto posee los siguientes procesos:

- Compra de materia prima
- Transformación de materia prima (platos elaborados en cocina)

- Producción de bebidas no alcohólicas (jugos y bebidas).
- Producción de bebidas alcohólicas(cócteles)
- Presentación del producto y servicio.
- Otros
- Facturación y cobranza

5.4.2 Tipos de equipos y maquinarias

5.4.2.1 Para la compra y conservación de materia prima:

Para verificar, mantener y congelar la materia prima se necesitan 1 Refrigeradora con capacidad para 1200 litros, 1 Equipo de Refrigeración Vertical y 1 Congelador, 5 Perchas y 1 Balanza y 1 Balanza electrónica, para la comprobación de pesos y medidas. Estos equipos deben estar hechos de acero inoxidable. En el Anexo A7 se puede revisar el detalle de los equipos con los respectivos proveedores.

5.4.2.2 Transformación de materia prima (platos elaborados en cocina)

En función de lo expuesto por LEÓN (2009) Y Garzón (2009), se pudo determinar que los equipos mencionados en el Anexo A7 serán los equipos necesarios para tener una capacidad instalada capaz de realizar:

- 10.000 Platos fuertes al mes.
- 12.000 entradas y Piqueos.

5.4.2.3 Producción de bebidas alcohólicas y bebidas no alcohólicas.

Para la producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, se necesita 1 juguera de 3 pozos y 20 litros, 1 Máquina de crema de café y una Granizadora de 3 pozos. El detalle lo puede ver en el Anexo A7

5.4.2.4 Presentación del producto y servicio.

Para la presentación del producto es necesario contar con 500 platos, 400 vasos, 485 copas de diferentes formas, 25 tazas, 400 cuchillos, 100 cucharitas, 400 tenedores, 300 servilletas de tela y 70 manteles. El detalle lo puede revisar en el Anexo A7

5.4.2.5 Otros.

Se requerirán equipos audiovisuales, ductos de ventilación, mesas y sillas para poder atender a los clientes. En la tabla 4.4 se listan las descripciones, proveedores y cantidades de cada artículo.

Descripción	Proveedor	Cantidad
Televisor plasma Panasonic 42"	CARTIMEX	8
Proyector Marca INFOCUS	CARTIMEX	2
Amplificador marca RadioShack	RadioShack	1
Central de aire Acondicionado 120.000 BTU Incluye evaporador	ANGLO ECUATORIANA	2
Ductos e instalación de centrales de aire acondicionado	Tecnólogo Marco Pluas	1
Mesas redondas 5 personas		8
Mesas cuadradas 4 personas		15
Mesas rectangular 6 personas		5
sillas para mesas		130

Tabla 4.4. Proveedores de Otros Equipos
Elaboración: Los autores

5.4.3 Facturación, cobranza, órdenes de pedidos

- Tres computadoras (CPU, monitor, dispositivos periféricos) con software para administración de restaurantes llamado "MR COMANDA"
- Dos módulos de caja
- Un modulo de para ingresos de pedidos
- Dos monitores y dos impresoras para recibir orden en proceso (uno para el área de cocina y otro para área de bar).

5.5. Necesidades de infraestructura.

Para la adecuación del bien inmueble se diseñarán planos detallados de los cambios que se deben realizar de manera que se asegure un correcto y óptimo flujo de personas y de procesos tomando en cuenta la disposición de elementos decorativos, electrónicos, e infraestructura.

Dentro de las adecuaciones necesarias identificadas tenemos:

- Remodelación y construcción de servicios higiénicos.
- Remodelación, construcción y ampliación de área de cocina y bodega.
- Construcción de pasarela destinada para los desfiles.
- Adecuación de instalaciones eléctricas para iluminación y montaje de equipos audiovisuales.

- Instalación de equipos audio visuales
- Decoración y pintura externa del local.

La decoración del bar restaurante presenta la siguiente propuesta aprobada de decoración:



Gráfico 4.2. Propuesta Interior de Diseño
Elaboración: Diseñador Guillermo Hasing



Gráfico 4.3. Propuesta Exterior de Diseño
Elaboración: Diseñador Guillermo Hasing

5.6. Localización del Proyecto

5.6.1 Evaluación de alternativas

Dentro del proyecto de Pasarella Sport descartamos totalmente la posibilidad de adquirir un bien inmueble terminado, como también la opción de construir una edificación para la puesta en marcha del proyecto.

Como resultado de nuestras encuestas sabemos que el 75 % de nuestro mercado objetivo vive en las ciudadelas del sector norte de la ciudad por lo que hemos considerado que una zona apropiada para abrir nuestro Local es la ciudadela Urdesa en su área Central. En la tabla 4.5 se puede observar la evaluación de los inmuebles disponibles

Criterios	Inmueble 1	Inmueble 2	Inmueble 3
Ubicación	Víctor Emilio estrada y las monjas	Las monjas y circunvalación	Las monjas y la primera
Superficie	617 mt. Cuadrados	400 mt. Cuadrados	695 mt cuadrados
Valor de alquiler	\$4,500	\$4,000	\$8,300
N de plantas	2	2	2
Disponibilidad	Inmediata	2 meses	6 meses

Tabla 4.5. Evaluación de inmuebles disponibles
Elaboración: los autores

El mercado de bienes raíces es variante y la disponibilidad de sectores o plazas que posean medidas aproximadas a las requeridas en este tipo de negocios es limitada, en base a este criterio procederemos a elegir la opción 1 propiedad ubicado en Víctor Emilio Estrada y las Monjas. En el Anexo A8 se muestran detalles del bien inmueble seleccionado.

5.6.2 Facilidades de servicio

Según la información provista por empleados de atención al cliente de las empresas INTERAGUA, VACHAGNON, CATEG y TELMEX, en conjunto con los criterios de Rivera (2009) y Hasing (2009), el sector y el bien inmueble escogido, en la tabla 4.6 se puede observar la disponibilidad de recursos.

Recursos	Disponibilidad	
	Sector	Bien inmueble
Agua potable	40 -50 PSI	40 PSI
Electricidad 110 VOLTIOS	SI	SI
Electricidad 220 VOLTIOS	SI	SI
Recolección de basura	2 VECES POR DIA	2 VECES POR DIA
Alcantarillado	SI	SI
Telefonía	SI	SI

Tabla 4.6. Disponibilidad de Recursos
Elaboración: Los autores

5.6.3 Posición relativa a proveedores y clientes.

La ubicación de nuestro proyecto se encuentra en el corazón de la ciudad de Guayaquil, por lo que la posición relativa, como se puede apreciar en la tabla 4.7 existen distancias cortas con la mayoría de los proveedores.

Proveedor	Tipo	Distancia
PRONACA	M. Prima-abastos	Menor 5 kms
La española	M. Prima-abastos	Menor 5 kms
Avícola Fernández	M. Prima-abastos	Entre 5 y 8 kms.
Grupo el Juri	Licores y conservas	Entre 5 y 8 kms.
CORELCO	Mantelería y cristalería	Entre 5 y 8 kms.
Anglo ecuatoriana	Climatización	Menor 5 kms
CARTIMEX	Equipos audiovisuales	Entre 5 y 8 kms.
NESTLE	M. Prima-abastos	Entre 5 y 8 kms.
Fritega s.a	Eq. Cocina y refriger.	Mayor a 8 kms.
Agroindustrias	Eq. Cocina y refriger.	Mayor a 8 kms
EQUIDENCA	Utensilios de cocina	Entre 5 y 8 kms.
SUPERMAXI	M. Prima-abastos	Menor 5 kms
Cervecería nacional	Bebidas alcohólicas	Mayor a 8 kms
Coca cola company	Bebidas no alcohólicas	Mayor a 8 kms

Tabla 4.7. Posición relativa de proveedores
Elaboración: Los autores

El 85,75% de los proveedores tienen servicio de entrega a domicilio, de los proveedores que quedan a más de 8 Km. de distancia el 100% brinda el servicio.

5.6.4 Facilidades de transporte.

El lugar donde estará situado el restaurante es de fácil acceso, a pesar de que el grupo objetivo generalmente se moviliza en su propio automóvil las vías de acceso a Urdesa Central son de primer orden, por este sector circulan una gran cantidad de taxis y 8 líneas de buses.

5.7. Área requerida y tipo de construcción

Debido a la falta de disponibilidad de locales comerciales en Urdesa de más de 500 metros cuadrados, nos hemos visto en la necesidad de adaptar la vivienda según diseño realizado, siendo las áreas distribuidas en dos plantas de construcción. Como se muestra en la tabla 4.8

Ubicación	Área m ²
Cocina	27,86
Bodega	14,47
Área de atención	419,16
Oficina	10,5
Baños	32
Exteriores	196

Tabla 4.8. Área requerida de construcción
Elaboración: Los autores

5.7.1 Servicios especiales

La propiedad cuenta con ductos para central de aire acondicionado sin embargo se deberá hacer el respectivo mantenimiento y la instalación de un nuevo ducto para poder instalar las dos centrales de 120.000 BTU necesarias para un área de 500 metros cuadrados²⁰,

Debido al diseño decorativo del local se deberá realizar cambios mayores en el segundo piso de la vivienda, pues se utilizará menos del 50% de su superficie.. El área de baños será remodelada totalmente. En base a los requerimientos locales, los baños deberán incluir lo que indica la tabla 4.9.

Equipo Sanitario	Damas	Caballeros
Lavamanos	3	2
Urinarios	0	2
Inodoros	3	2
Secadora de mano	2	2

Tabla 4.9. Servicios especiales
Elaboración: Los autores

²⁰ En base a cálculos de climatización realizados por un experto del área.

5.8. Distribución de Planta

En el gráfico 4.4 se presenta la forma en la que estarán distribuidas las instalaciones del establecimiento.

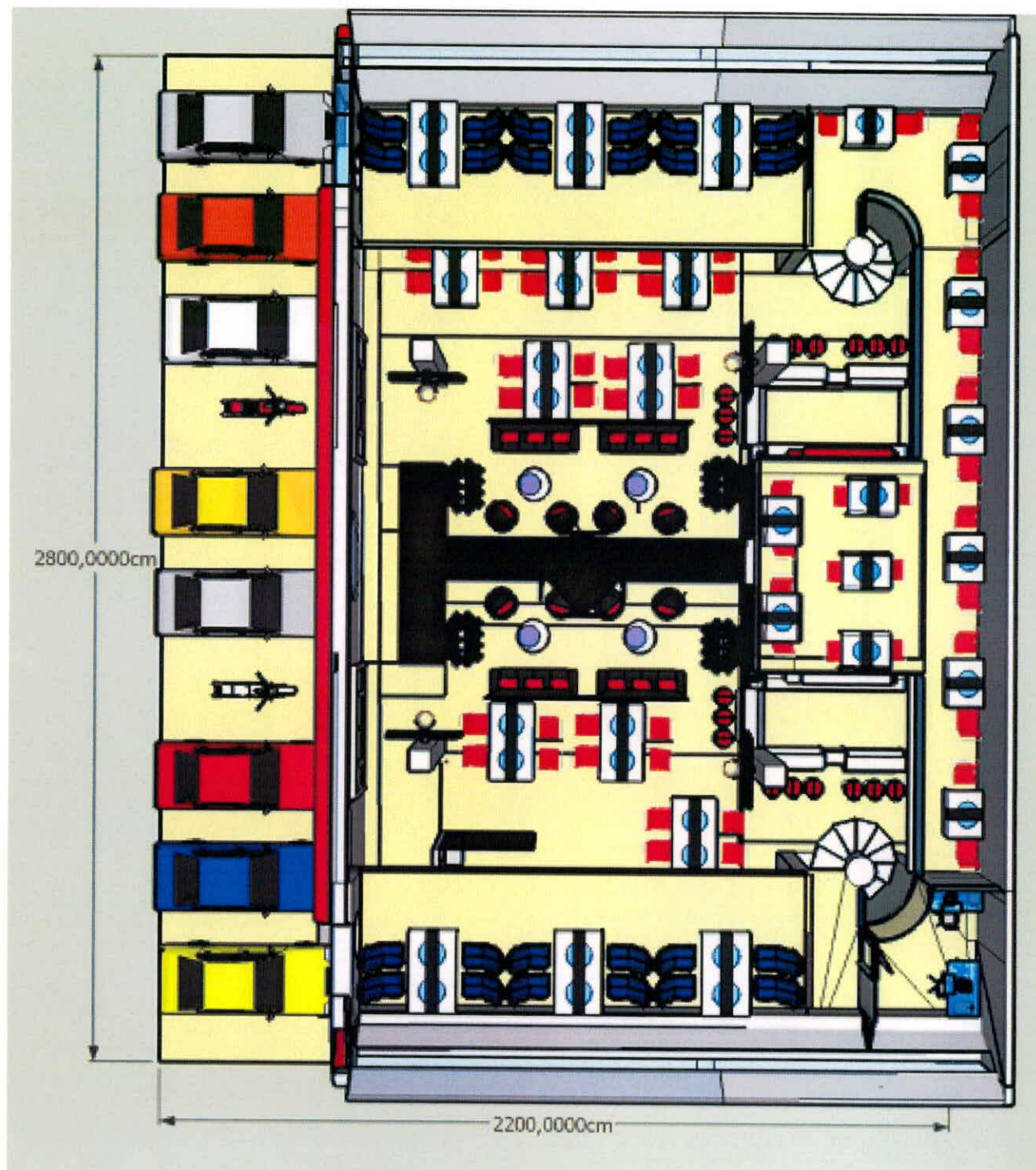


Gráfico 4.4. Plano de Distribución
Elaboración: Diseñador Guillermo Hasing

5.9. Personal, Equipos y Mantenimiento

5.9.1 Personal necesario.

Según las observaciones directas realizadas a dos de nuestros competidores: Sport Planet y Fridays y de acuerdo a lo explicado por León (2009) y Valle (2009), se obtuvo la información de la tabla 4.10 con respecto al personal utilizado por la competencia:

Cargo	Sport Planet		Fridays	
	Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
Administrador	1	1	1	1
Gerente de Servicio	-	-	1	1
Gerente de Cocina	-	-	1	1
Gerente de Bar	-	-	1	1
Chef	1	1	2	3
Ayudantes de cocina	4	5	16	18
Bar tender	1	4	1	2
Meseros	6	8	16	20
Limpieza	1	1	1	2
Seguridad	1	1	1	1

Tabla 4.10. Personal por turnos
Elaboración: Los autores

Sport Planet se enfoca en venta de bebidas, a diferencias de Fridays que su modelo de negocio se basa en la venta de comida. Con estas estimaciones se puede vislumbrar la cantidad de personal necesario. En el punto 5.5 se calculará con mayor precisión la cantidad de personal necesario

5.9.2 Forma de adquisición de equipos.

La adquisición de maquinarias y equipos será realizada con fondos provenientes de crédito a obtener con la Corporación Nacional de Fomento con plazo de 4 años y 1 de gracia e interés del 9% anual.

5.9.3 Políticas de mantenimiento y repuestos.

Basados en las recomendaciones técnicas de los fabricantes establecemos nuestra política de mantenimiento detallada en la tabla 4.11:

Equipos	Revisión	Mantenimiento
Cocina	Semanal	Quincenal
Refrigeración	Quincenal	Mensual
Audiovisuales	Semanal	Mensual
Climatización	Quincenal	Mensual
Cafetería y bar	Semanal	Mensual
Muebles y enseres	Diario	Semanal

Tabla 4.11. Periodicidad de mantenimiento
Elaboración: Los autores

La política de mantenimiento para equipos industriales y muebles y enseres será semanal, quincenal y mensual, dependiendo de la hoja técnica de cada equipo. El mantenimiento será de carácter preventivo y el mismo será realizado por personal calificado y enviado por los proveedores respectivos.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1. Grupo empresarial

El grupo empresarial está constituido por los señores: Carlos Ribadeneira, Carolina Hasing, Jorge Guerrero M y Sandra Choy Nangles. Todos profesionales y con estudios de cuarto nivel, cuyas experiencias y perfil profesional se describe en el Anexo A10.

Todos los miembros del grupo empresarial aportarán con sus conocimientos, experiencias y especialidades para planificar, ejecutar y administrar el negocio desde su concepción hasta la puesta en marcha y serán los accionistas principales de la empresa en iguales participaciones, así como miembros de la Junta Directiva.

Debido a que la Junta Directiva estará conformada por los Accionistas de Pasarella Sport, y todos tendrán derecho a voto, en iguales proporciones son 3 accionistas y un asesor, siempre existirá el voto dirimente.

Las reuniones de la Junta de Accionistas, serán de carácter ordinario y extraordinario y se realizarán como mínimo una vez por año.

6.1.1 Dietas de directorio

Los Directores de la Compañía, percibirán un rubro de dietas no superior a los \$500 mensuales durante el primer año de operación, el cual será evaluado y ajustado anualmente en base a los resultados de la compañía. Medida ejecutada para comprometer al grupo director con el crecimiento del negocio y disminuir los costos fijos en la etapa de arranque.

6.1.2 Política de distribución de utilidades

Durante los primeros 3 años, se ha estimado reinvertir las utilidades, para incrementar el nivel de patrimonio de la Compañía, y para aprovechar las ventajas tributarias de esta decisión, ya que la misma constituye una reducción del pago de impuesto a la renta.

A partir del cuarto año de operación, se evaluará la viabilidad de pago de dividendos.

6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional tendrá 3 niveles de jerarquía operacional y uno administrativo que cubrirán todas las áreas del negocio y permitirán garantizar que la atención en cada una de las etapas de la cadena de valor.

La estructura organizacional de Pasarella Sport se ha diseñado en base a estimaciones de la demanda de los dos negocios de competencia directa, experiencia de los entrevistados y estimaciones básicas de la administración de alimentos y bebidas.

La cantidad de personal operativo se la ha definido a través del cálculo de coeficientes de atención, el detalle se lo puede apreciar en el Anexo 11.

Para cada posición se definirán roles que incluirán sus derechos, responsabilidades y funciones de manera específicas tal como sus líneas de mando, tal como se puede ver en el gráfico 5.1.

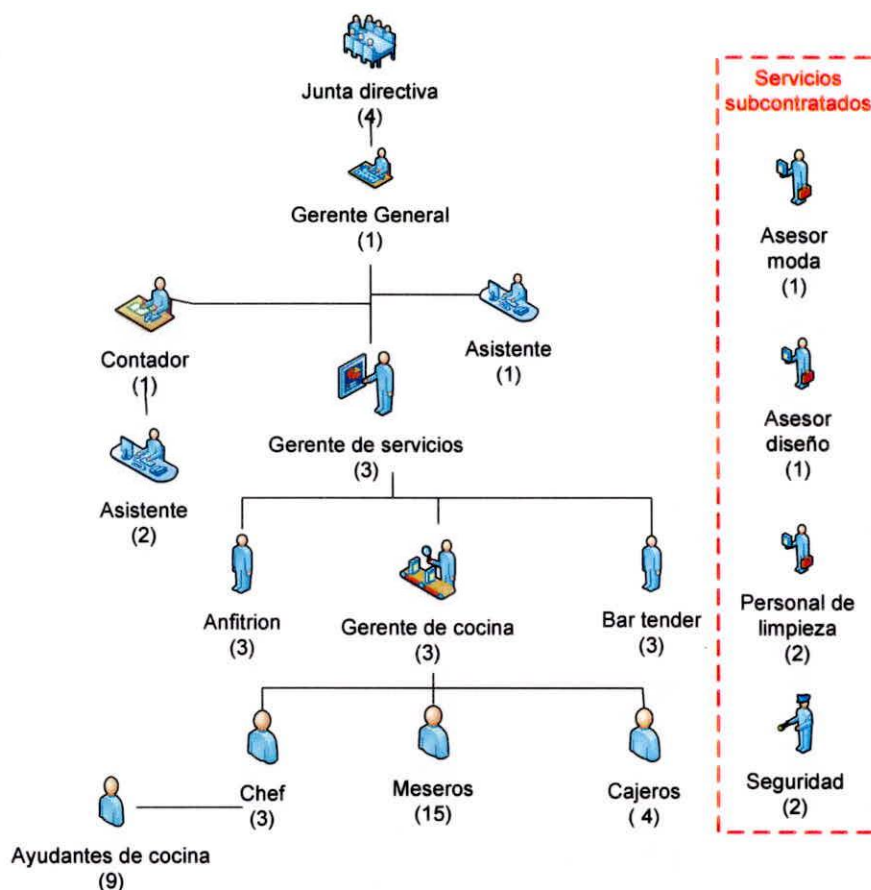


Gráfico 5.1. Organigrama
Elaboración: Los autores

6.3. Dirección Organizacional

6.3.1 Líneas de autoridad.

La Gerencia de Servicios, tendrá el rol de centralizador y administrador de primera línea, siendo el encargado de que las actividades de producción se desarrollen de manera normal y que la calidad de atención al cliente se mantenga en niveles superiores a las expectativas del cliente.

Su función primordialmente es operativa, se podría describir como un centralizador de la voz de la parte de gestión del negocio y a la vez facilitador de recursos.

La Gerencia de Servicios se reportará directamente a la Gerencia General y ésta a su vez, a los Accionistas y Junta de Directores.

A pesar de mostrar una estructura con varios niveles de jerarquía, se reforzará la cultura de puertas abiertas y comunicación efectiva en ambas vías.

6.3.2 Mecanismos de dirección y control.

El desarrollo del servicio se controlará con el uso de un software llamado “Mr. Comanda”²¹, tal como se describió en el capítulo de estudio técnico, permitirá controlar inventarios, punto de reorden, pedidos y así agilizar el servicio y controlar su operación.

El software tiene la opción de consulta de reporte a tiempo real y una actualización que permite descargar la información de manera remota conectándose a una dirección IP configurada previamente.

El área contable llevará el control de la contabilidad, finanzas y roles de pago, comunicando la información de manera oportuna a la gerencia general para la toma de decisiones.

La Gerencia de servicios controlará el trabajo en campo, observando de manera específica cada detalle para que el cliente tenga una atención de primera y calidad de alimentos y bebidas esperada.

6.3.3 Estilo de dirección.

El estilo de la Dirección será abierta, fomentando la comunicación efectiva y la toma de decisiones proactivas.

La mejora continua será una de las principales filosofías administrativas del negocio y se fomentará una cultura de servicio en todos sus miembros basada en el entrenamiento continuo y las buenas prácticas de atención y percepción de satisfacción del cliente.

Como política de la Gerencia de Servicios se deberá realizar al menos una reunión formal con todos los miembros del equipo mensualmente.

6.3.4 Comités de dirección.

Habrà un Directorio, el cual estará conformado por los Accionistas de la Compañía y el Representante Legal, debido a que esta es una empresa pequeña. Las funciones principales, serán la de conducción y control normal de las operaciones del negocio.

La Junta Directiva, se encargará de aprobar compras importantes de activos fijos, ventas de bienes, y sueldos del personal. Las demás funciones quedarán bajo responsabilidad directa del Gerente General.

²¹ <http://www.mrcomanda.com/>

6.3.5 Mecanismos de control contable.

El área contable tendrá un Jefe de Contabilidad y 2 asistentes. Los mecanismos de control, se implementarán por área de riesgo de los estados financieros, poniendo énfasis en el control del efectivo, ya que muchos de los pagos, se realizarán bajo este mecanismo. Las cajas serán conciliadas diariamente en relación a lo facturado y cobrado, para evitar posibles robos.

Se elaborará un listado de todos los activos fijos de Pasarella Sport y se procederá a asegurarlos, para evitar posibles siniestros.

Mensualmente se deberán presentar estados financieros detallados y resumidos, para la revisión correspondiente del Gerente General y Directores.

Se implementarán controles para la facturación y evitar ventas no registradas. El control será por órdenes de pedido por mesa, los cuales deben ser detallados en la factura correspondiente. No se procederá con la venta, sin la orden correspondiente, la cual debe estar debidamente enumerada de forma pre-impresa.

Cada 30 días se realizará un inventario físico para determinar faltantes reales y determinar el nivel de inventario real. Los faltantes serán cobrados a los empleados como multa.

6.4. Personal ejecutivo

6.4.1 Breve descripción de cargos

Tal como se demuestra en la estructura organizacional de la Compañía, el personal ejecutivo estará conformado principalmente por los Directores (Accionistas) y por el Gerente General, quien actuará como representante legal de Pasarella Sport y velará por los intereses de los Accionistas.

El Gerente General será seleccionado en función de su experiencia y de sus valores reconocidos en el medio gastronómico. Al respecto, se prevé contratar los servicios de las firmas Price Water House o Deloitte, para la selección correspondiente.

Así mismo se considera muy necesario, la contratación de un Gerente de Servicios, con experiencia en el sector, el cual estará a cargo de la Cocina y del Bar, principalmente. La selección, se realizará igual que en el caso anterior.

6.4.2 Políticas de administración de personal.

La Administración del personal, por ser un negocio nuevo, puede ser realizada sin dificultades por el Departamento de Contabilidad, y dentro de las políticas más importantes, tenemos las siguientes:

- Los contratos de los ejecutivos serán a un año plazo, con renovación automática si ninguna de las partes, desea darlo por terminado.
- Los sueldos no deben ser inferiores al mínimo vital exigido por ley y se cumplirán con el pago de todos los beneficios sociales correspondientes. Se cumplirá con los pagos correspondientes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

6.5. Empleados

6.5.1 Necesidades cualitativas y cuantitativas

Al ofrecer a los trabajadores un sueldo acorde al medio con un valor extra por desempeño, compromiso, realización y esfuerzo junto con un plan de carrera definido y efectivamente comunicado serán nuestra clave para reclutar el personal adecuado.

En la Selección del personal de atención al público se basa el éxito o el fracaso de nuestro negocio , se contratarán jóvenes de ambos sexos, con excelente presencia , que estén dispuestos a utilizar prendas de vestir muy sexy (blusas pequeñas descotadas y pantalones pequeños para las mujeres y para los hombres ropa de tipo *stretch*), deberemos contar con un personal culto, amable y de primera, aproximadamente necesitaremos 12 meseros ,2 bar tender y 2 administradores de restaurante, adicionalmente necesitamos 2 chef y 16 ayudantes de cocina.

El personal será rigurosamente seleccionado ya que deben ser personas con muy buenas capacidades y habilidades para brindar la mejor atención posible al cliente de Pasarella Sport.

Los requisitos mínimos que deben tener los empleados de Pasarella Sport son los siguientes:

- Edad entre 18 y 25 años
- De muy buen atractivo físico
- Bilingües (Español, Ingles)
- Demostrar muy buena expresión oral
- Dar la mejor atención al cliente, cordial y amistosa
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión

6.5.2 Mecanismos de selección, contratación y desarrollo

La selección del personal en su primera etapa de entrevistas y pruebas, será realizada a través de una compañía subcontratada, y las mejores carpetas que cumplan con los perfiles requeridos, pasarán a una entrevista final con el Gerente General y con uno de los Directores.

Durante la etapa de selección del recurso humano se procederá a entrenarlos durante aproximadamente 15 días, y se realizarán pruebas en los siguientes 15 días para determinar la nómina de personal a contratar. Solo podrán ser contratados los que aprueben el curso con calificaciones dentro de la escala que determine Pasarella Sport.

Durante las primeras semanas, el desempeño de cada uno de los empleados, será evaluado para identificar aspectos a mejorar y determinar si son aptos para el puesto, para el cual han sido contratados.

6.5.3 Programas de capacitación

Se realizará un plan anual de capacitación del personal en todas sus áreas operativas. Al respecto, se revisará que opciones hay en el mercado del manejo del Talento Humano, y se subcontratará este servicio. La capacitación interna es fundamental, ya que de ello depende evitar el cometer errores. Los chefs, diariamente deberán dar soporte a los ayudantes de cocina para mejorar los tiempos y ejecución de tareas. Se ha considerado implementar cursos de entrenamiento, para la atención al cliente, debido a que el contacto con nuestros clientes es directo y diario.

6.6. Políticas de administración de personal.

La Administración del personal, por ser un negocio pequeño, puede ser realizada sin dificultades por la Gerencia de Servicios, y dentro de las políticas más importantes, se mencionan las siguientes:

Los contratos con el personal, serán de acorde al Código de Trabajo vigente, con un tiempo de prueba establecido en el mismo²². Una vez concluida la etapa de prueba, el contrato pasará a ser indefinido y el trabajador tendrá la estabilidad que su desempeño en el puesto le permita.

Los sueldos no deben ser inferiores al mínimo vital exigido por ley y se cumplirán con el pago de todos los beneficios sociales por ley. Se cumplirá con los pagos correspondientes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

6.7. Organizaciones de apoyo

Para la puesta en marcha de las operaciones de Pasarella Sport, se cuenta con una lista de instituciones y asesores que pueden colaborar en el desarrollo de nuestro proyecto. Los mismos se incluyen a continuación:

- Asesores en Recursos Humanos.- Deloitte

²² El tiempo de prueba es de 90 días de acuerdo a la legislación vigente

- Bancos.- Banco del Pacífico, Banco Bolivariano
- Seguros.- Seguros Cóndor
- Legal.- Estudio Jurídico López y asociados
- Tributarios.- Deloitte

7. ANÁLISIS LEGAL

7.1. Aspectos legales

7.1.1 Tipo de sociedad

Se ha decidido constituir legalmente una compañía que represente a través de sus accionistas los intereses de Pasarella Sport, para lo cual se cumplirá con todas las regulaciones que estén enmarcadas para los negocios de este tipo. Así mismo, se dará fiel cumplimiento a las leyes y reglamentos relacionados a la parte impositiva.

Será realizada conforme a lo indicado por la Ley de Compañías en su artículo 150 y conforme a los Estatutos que en ella se incorporen. La compañía será de tipo Anónima.

7.1.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad.

Así mismo, procederemos a registrar el nombre de la Compañía en la Superintendencia de Compañías, al igual que la patente de Pasarella Sport en el Instituto de Propiedad Intelectual.

Los Estatutos de la Compañía, deberán incluir entre otros:

- Lugar y fecha de constitución
- Accionistas de la compañía y porcentajes de participación
- Objeto Social.- Prestación de servicios de alimentación, bar restaurante, realización de eventos especiales relacionados a moda y deporte. Otras actividades se incorporarán conforme sean éstas definidas con nuestros asesores legales.
- Nombre de la Compañía: PASARELLA SPORT S.A.
- Capital Social: Será conforme a lo estipulado en la Ley de Compañías vigente y de acuerdo a las aportaciones de los accionistas para la puesta en marcha del negocio.
- Domicilio de la compañía, entre otros.

7.1.3 Costos estimados

En la constitución de todo tipo de Compañías, es necesario incurrir en gastos legales y de constitución, para los cuales, se ha estimado US\$500 y que principalmente corresponden a gastos por los honorarios profesionales del Abogado, extractos, inscripción en el registro mercantil y publicación en uno de los diarios del Ecuador

7.1.4 Junta de Accionistas

Se realizarán Juntas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas y se cumplirá con los requisitos mínimos exigidos por la Superintendencia de Compañías. Las Juntas Generales y Ordinarias, se llevarán a cabo trimestralmente y serán de carácter obligatorio. Las Juntas Extraordinarias, serán llevadas a cabo, cuando uno o algunos de los Accionistas lo requieran y serán bajo previo aviso y acuerdo de los accionistas.

7.1.5 Liquidación de la Compañía

La compañía se liquidará conforme lo estipulado en la Ley de Compañías y por razones de liquidez o faltas legales que hayan afectado su continuidad de operaciones. Los activos y pasivos serán liquidados conforme a la Ley y los accionistas serán los últimos en recibir la parte que corresponda, en el evento de existir remanentes de saldo a su favor.

7.1.6 Administración y Representación de la Compañía

La Administración y Representación Legal de la Compañía será de responsabilidad del Gerente General. Será elegido mediante Junta General de Accionistas con posibilidad de remoción después de su quinto año de funciones. Las funciones y responsabilidades del Gerente General, deberán ser incluidas en los Estatutos legales de la Compañía.

7.2. Aspectos de legislación urbana

7.2.1 Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.

De las dificultades que hemos identificado, están principalmente la gran cantidad de permisos que hay que obtener, ante diferentes entes de control. Estos permisos y trámites se detallan más adelante.

Otra dificultad es que la empresa debe cumplir con todos los requisitos para la emisión y recepción de facturas y notas de venta, caso contrario, el Servicio de Rentas Internas, tiene la facultad de clausurar cualquier establecimiento de este tipo en cualquier momento.

7.2.2 Trámites y permisos ante los organismos de gobierno.

Para el normal funcionamiento de Pasarella Sport se requerirá conseguir los siguientes permisos:

Servicios de Rentas Internas.- El Registro Único del Contribuyente es uno de los primeros requisitos que se debe obtener para establecer una empresa. Sin el RUC la empresa no podría iniciar sus operaciones de venta ya que las facturas de Pasarella Sport dependen de este requisito.

Municipio.- Toda persona natural o jurídica que ejerza habitualmente actividades comerciales, industriales y/o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener su *Registro de Patente Municipal, Tasa Anual de Turismo y Tasa de Habilitación*. Sin este último permiso es posible la clausura del bar-restaurante.

Empresa de Agua Potable.- Verificación de estado de trampas de grasa (El Municipio necesita este informe, para poder otorgar el correspondiente permiso municipal de funcionamiento).

Gobernación.- Se requiere conseguir el permiso de la Intendencia.

De salud.- Ante el Ministerio de Salud, ya que se venderá alimentos y se deben cumplir con todas las normas de higiene requeridas.

Benemérito Cuerpo de Bomberos.- Dependiendo del espacio del local, se requiere el uso de extintores.

SAYCE- Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos.- Debido a que Pasarella Sport pondrá a disposición de su clientela música variada y en niveles de sonido permitidos por la Ley, se requiere conseguir este permiso, debido a que esta institución se dedica a proteger derechos de autor.

Cámara de Turismo y Ministerio de Turismo.- Certificado de registro y declaración del 1 x 1000 de los activos fijos.

Universidad de Guayaquil.- Aportación al Sistema Hospitalario ya que es una compañía anónima.

7.2.3 Dificultades legales con el manejo de materias primas o productos terminados.

En cuanto a las materias primas a utilizar (insumos de cocina), no se ha identificado limitación alguna, debido a que los ingredientes que se utilizarán, en su mayoría estarán en estado natural, y se exigirá a todos los proveedores el fiel cumplimiento de las normas sanitarias.

La principal dificultad que existe, es el tiempo de vida útil de los insumos, ya que ellos si no son consumidos oportunamente, expirarán y ya no estarían aptos para el consumo humano. Al respecto, esta dificultad, se analiza detalladamente, en el análisis técnico.

8. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

Debido al giro de negocio, Pasarella Sport no generará pasivos ambientales ni emisiones a lo largo de su ciclo de vida. Todos los desperdicios generados serán de tipo orgánico por lo cual no necesitarán ningún proceso de segregación o disposición final siendo de recolección regular. Sin embargo por requerimientos legales municipales se deberá ejecutar un análisis ambiental inicial.

8.1. Manejo de Desperdicios

Pasarella Sport realizará campañas de reciclaje internamente, separando su basura en orgánica, papel y plástico. La basura reciclable será vendida a empresas gestoras de residuos y los fondos resultantes ingresarán a la compañía bajo la clasificación “otros ingresos”.

En el área, en la cual está ubicado el restaurante la frecuencia de recolección de basura es diaria y se efectúa de 2:00 a 4:00 AM Por lo cual no se ha considerado un área muy grande para su almacenamiento, toda basura se almacenará en tachos plásticos con tapas para evitar malos olores, descomposición y plagas.

8.2. Riegos del Trabajo

8.2.1 Riesgos de quemaduras

Debido al constante paso por la cocina y el uso de equipos e implementos con diferentes grados de calor y frío, es posible que exista un riesgo moderado de quemaduras. Para mitigar este riesgo las ubicaciones contarán con las separaciones adecuadas y habrá los implementos necesarios para evitar que haya contacto entre las personas y las cosas con alto nivel de calor. Es importante revisar periódicamente las instalaciones para evitar quemaduras

En el caso de existir alguna quemadura leve, cerca del área de cocina se contará con botiquines de primeros auxilios para atender a los heridos.

La empresa anualmente contratará un seguro para las personas que laboran en el establecimiento con el objetivo de contar con asistencia médica inmediata en el caso de ocurrir un accidente que atente contra la salud o la vida de los empleados.

8.2.2 Riesgos de Golpes, cortes con objetos y herramientas.

Es posible que existan accidentes con batidoras u otras similares, por lo que debe respetarse escrupulosamente las instrucciones del fabricante y diseñar procedimientos de trabajo para las operaciones de limpieza, mantenimiento y sustitución de componentes que son las más Peligrosas.

Los utensilios de cocina tales como cuchillos, machetes, tijeras y otros deben conservarse en perfectas condiciones y los filos bien afilados.

8.2.3 Riesgo de caídas al mismo nivel.

Estos accidentes también son muy frecuentes, debido principalmente a que los suelos pueden estar impregnados de sustancias resbaladizas (grasas o restos de comida) o mojados.

Para prevenir caídas es imprescindible mantener los lugares de trabajo limpio, eliminando los derrames tan pronto como se produzcan. Si en la cocina trabajan muchas personas es conveniente señalizar con carteles las zonas recién fregadas. Asimismo es muy importante el tipo de calzado debe tener suela.

8.2.4 Riesgo de Sobreesfuerzos

En algunas ocasiones se manipulan objetos muy pesados tales como ollas, bombonas de gas, paquetes de alimentos. Es posible eliminar esta necesidad sustituyendo a gas por tubería o bases con ruedas para los cilindros de gas.

Se debe formar bien a los trabajadores en manipulación de cargas y recurrir a la manipulación de los objetos más pesados entre varias personas, así como el uso de cinturones para evitar esguinces u otras lesiones más graves.

8.2.5 Contactos eléctricos

Debido a que las cocinas son locales húmedos, los enchufes y los circuitos eléctricos deben estar totalmente aislados, y se comprobará al menos una vez al año que la resistencia de tierra se mantiene dentro de los límites admisibles.

8.2.6 Elementos de Protección Personal

La siguiente es una lista no exhaustiva de materiales de protección que serán considerados en la cocina:

1. PROTECCIÓN EN CABEZA Y ROSTRO

- Gorro o cofia
- Protección auditiva anatómica

2. PROTECCIÓN RESPIRATORIA

- Tapabocas de tela

3. PROTECCIÓN MANOS Y BRAZOS

- Guantes

4. PROTECCIÓN PIES

- Zapato cerrado de cuero con suela de caucho adherente.

5. PROTECCIÓN CORPORAL

- Delantal impermeable
- Chaqueta (Cuartos fríos)
- Pantalón con bolsillos (En algodón)
- Camisa manga corta, y con cuello (En algodón).

8.3. Impacto social del proyecto

El proyecto va a generar inicialmente 49 plazas de trabajo, a través de lo cual se logrará integrar a la población económicamente activa (PEA) a un grupo humano con niveles salariales elevados, comparados con el sueldo promedio, con el cual se podría incrementar el consumo, incremento que debido a la escala del negocio no sería tan significativo en términos de ciudad o de país.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO

9.1. Inversión Total

En base a los datos que se han recabado, se ha determinado la inversión total del negocio en US\$351 mil, la cual está constituida por los siguientes conceptos:

Inversión en activos fijos	US\$ 115,391
Inversión diferida (puesta en marcha)	121,218
Capital de trabajo	<u>115,204</u>
Total	<u>351,813</u>

La inversión en activos fijos por US\$115,391 y el capital de trabajo por US\$115,204 serán financiados a través de crédito proveniente de la corporación financiera nacional a 4 años plazo con 1 de gracia con 1 de gracia con una tasa del 9% anual para inversión en activos fijos y de 2 años plazo con uno de gracia con tasa del 9% anual para capital de trabajo.

La inversión diferida por US\$121,218 será financiada a través de aportes de accionistas en efectivo.

9.2. Inversión en Activos Fijos

Como inversión en activos fijos se ha considerado aquellos bienes que están directamente relacionados con la operación y la generación de ingresos. El total de la inversión fija asciende a US\$115 mil, la cual se descompone en la tabla 6.1.

Inversión en Activos Fijos	US \$
Implementos de cocina	34.539
Equipos para área de bebidas	10.032
Equipos de mantenimiento y congelación	11.926
Mobiliarios	50.000
Mantelería , cristalería, cubertería	6.998
Equipos y muebles de oficina (administración y área de caja)	1.895
Total	115.391

Tabla 8.1. Inversión en Activos Fijos
Elaboración: Los autores

9.3. Gastos Pre-operativos

Los gastos pre-operativos serán registrados como cargos diferidos en el Balance General de la Compañía. Estos gastos se amortizarán en función de lo que establezca la Ley de Régimen Tributario Interno. Por lo que no se registrarán gastos, hasta que la empresa comience a generar ingresos.

En relación a la inversión diferida, se ha incluido a todos aquellos desembolsos relacionados con la puesta en marcha de Pasarella Sport, así como a aquellos gastos de constitución de la Compañía. El total de la inversión diferida asciende a US\$121,218 la cual se descompone como lo indican los puntos 9.3.1 y 9.3.2.

9.3.1 Desembolsos para la puesta en Marcha.

Con la cotización realizada a diferentes proveedores de servicios, se ha elaborado un resumen de los desembolsos que se darán en el período pre-operativo que se puede apreciar en la tabla 8.2. En el Anexo A12 se puede tener un mayor de las cotizaciones.

Rubros	US \$
Entrenamiento y preparación del personal	3.980
Revisión , diseño y adecuaciones de la instalación eléctrica	11.000
Construcción de área del bar	4.000
Construcción de pasarela para eventos	4.500
Diseño de planos del proyecto	3.000
Instalación del sistema de climatización	3.000
Construcción e instalación de servicios higiénicos clientes	12.700
Construcción de la fachada	12.000
Diseño de la decoración	3.500
Montaje y fabricación de los accesorios de la decoración	45.000
Construcción e instalación de servicios higiénicos personal	4.000
software especializada en administración de restaurantes	6.500
Instalación de red de comunicación Y servicios computacionales	3.950
Instalación de equipos audiovisuales	2.000
Total	\$119.130

Tabla 8.2. Desembolsos pre-operativos
Elaboración: Los autores

9.3.2 Gastos legales por permisos y por constitución.

En función de las cotizaciones obtenidas de los organismos públicos se ha determinado que se gastarán alrededor de US\$2 mil para poder legalizar la operación. En la tabla 8.3 se detallan los rubros y el monto.

Rubros	US\$
Gastos de constitución , inscripción en el registro mercantil, en la superintendencia de compañías	500
Registro Único del Contribuyente	0
Registro de patente municipal	120
Tasa de habilitación	30
Tasa de tratamiento de desechos sólidos	50
Verificación de trampas de grasa	10
Registro de justicia y vigilancia	50
Permiso de funcionamiento	100
Certificado de salud	188
Inscripción	140
Inscripción de marca y patente (incluye honorarios de abogado.)	800
Imprevistos	100
TOTAL	\$ 2.088

Tabla 8.3. Gastos Legales
Elaboración: Los autores

9.4. Inversión en Capital de trabajo

Se estima que de acuerdo a la estrategias de mercadeo delimitadas, la empresa podrá generar ingreso suficiente para poder cubrir los gastos de empleados, servicios públicos y demás en un período de tres meses por lo que es necesario determinar la cantidad de fondos necesarios que se va a requerir para poder mantener la empresa operando de forma no interrumpida.

Es necesario considerar que van a haber ventas al inicio del negocio pero que no serán muy altas, pero que de todas formas, aportarían a cubrir marginalmente los costos. Para estimar el capital de trabajo se considera que las ventas del año de US\$1 millón serán alcanzadas de forma gradual, y crecerán de forma aritmética según el siguiente modelo:

$$1 \text{ millón} = x + 2x + \dots + 12x$$

En función de esta progresión aritmética se determina el factor por el cual se debe multiplicar la venta anual para calcular la venta mensual. El mismo procedimiento aplica para los costos y gastos variables, como se lo puede apreciar en el Anexo A9

Las ventas acumuladas de los tres primeros meses representan \$86 mil, con lo cual no se alcanzan a cubrir \$55 mil de los costos fijos y variables de la empresa, tal como se lo presenta en la tabla 8.4. El detalle se lo puede ver en el Anexo A21.

Ingresos	86,433.40
Materia prima	22,404.03
MOD	17,368.49
Costos indirectos	5,458.48
Utilidad bruta	41,202.40
Gastos administrativos	36,655.76
Gastos ventas	48,176.08
Gastos financieros	12,211.11
Utilidad neta	(55,840.55)

Tabla 8.4. Estado de Resultados estimados al 3 mes
Elaboración: Los autores

Adicionalmente se debe pagar por anticipado seis meses de arriendo, pagar sueldos durante el tiempo que durará la capacitación del personal, gastos de publicidad y un monto destinado a cubrir imprevistos, lo que en total suma \$115 mil

9.5. Rotación de inventarios

El promedio de rotación de la materia prima ha sido calculada en 7 días, misma que puede sufrir una reducción dependiendo de la demanda y el crecimiento de las operaciones de la compañía. La rotación de los productos en proceso ha sido calculada en 1,26 días, conforme a la tabla 8.5.

Tipo de Materias Primas	Peso (%)	No. de días	Días
Sin proceso	58%	0	0,00
Con proceso	42%	3	1,26

Tabla 8.5. Cálculo de rotación de materias primas
Elaboración: Los autores

Inventarios de productos terminados no tienen días de rotación, ya que su preparación depende de las órdenes de pedido y de su consumo inmediato.

9.6. Políticas Financieras

9.6.1 Políticas de cartera a clientes

Debido a que este es un negocio que maneja cobros de contado en los consumos que realizarán los clientes, no se ha considerado establecer una política de crédito. No se otorgará crédito a personas naturales ni jurídicas.

Los pagos serán en efectivo y con tarjetas de crédito habilitadas por el banco emisor correspondiente. En relación a los cobros con tarjetas de créditos, éstos se recuperarán en promedio cada 2.5 días, de acuerdo al cálculo de la tabla 8.6.

Política de cartera de clientes	Porcentaje	Tiempo de recuperación (en días)	Ponderación
Efectivo	0.5	0	0
Tarjeta de Crédito	0.5	5	2.5
Tiempo Promedio De Recuperación De Cartera			2.5

Tabla 8.6. Cálculo de recuperación de cartera
Elaboración: Los autores

9.6.2 Política de cartera a proveedores

Las compras a proveedores se deberán realizar de forma planificada, para no afectar los saldos de efectivo. Debido a que los inventarios de insumos de cocina rotan rápidamente y su tiempo de vida es corto, se mantendrán niveles de inventarios acorde a la programación semanal de cocina.

Se acordarán créditos de una semana, sin embargo en función de los cálculos realizados y debido a que esta empresa es nueva, el tiempo promedio de pagos a proveedores será de 2.5 días, conforme al cálculo de la tabla 8.7.

Política de cartera a proveedores	Porcentaje	Tiempo de recuperación (en días)	Ponderación
Contado	0.7	0	0
Crédito proveedor 1	0.15	5	0.75
Crédito proveedor 2	0.1	10	1
Crédito proveedor 3	0.05	15	0.75
Tiempo promedio de pago a proveedores			2.5

Tabla 8.7. Cálculo de pago a proveedores
Elaboración: Los autores

9.6.3 Política de efectivo

El dinero recaudado por las ventas del día, deberá ser depositado máximo al día siguiente hábil. Los remanentes de efectivo de la compañía se invertirán a plazos no mayores a 90 días y con la mejor tasa de interés. Utilizaremos una caja chica con un monto máximo de \$500, para compras menores. Esta caja chica será arqueada mensualmente y de manera sorpresiva. Compras superiores a los \$500 deberán ser efectuadas con cheques de la Compañía.

9.6.4 Política de cubrimiento de pérdidas iniciales.

Si la compañía llegara a tener pérdidas en su primer año de operación, las mismas serán cubiertas con las reservas de patrimonio de la Compañía, o con nuevos aportes de accionistas.

9.7. Presupuesto de Ingresos

Para la elaboración del presupuesto de ingresos por el primer año de operación, se ha considerado todos los rubros de ingresos por venta de comidas y bebidas. En la tabla 8.8 se puede revisar el presupuesto de ingresos.

Categoría	Total
Entretiempos	\$174,794
Acto principal	\$215,820
Clausura	\$48,708
Debut	\$90,882
Solo de Paso	\$158,598
Platos	\$688,802
COCTELES	\$38,016
RON	\$1,188
CERVEZAS	\$110,880
TEQUILA	\$1,584
VODKA	\$7,920
WHISKY	\$24,394
Bebidas alcohólicas	\$183,982
GASEOSAS	\$59,400
JUGOS	\$53,460
Bebidas no alcohólicas	\$112,860
Total	\$985,644

Tabla 8.8. Presupuesto de ingresos
Elaboración: Los autores

Ver Anexo A13 para revisar la composición y cálculo del ingreso por cada uno de los rubros indicados precedentemente.

9.8. Presupuesto de Materias Primas.

El presupuesto de materias primas por el primer año de operación será de US\$291 mil, los cuales están distribuidos en US\$247 mil para la elaboración de platos y US\$43 mil para la elaboración de bebidas. En la tabla 8.9 se puede revisar el presupuesto de materias primas.

Categoría	Total
Entretiempos	\$73,611
Acto principal	\$75,590
Clausura	\$15,558
Debut	\$36,022
Solo de Paso	\$46,486
Platos	\$247,268
COCTELES	\$6,167
RON	\$165
CERVEZAS	\$6,746
TEQUILA	\$314
VODKA	\$2,125
WHISKY	\$8,847
Bebidas alcohólicas	\$24,364
GASEOSAS	\$12,600
JUGOS	\$7,020
Bebidas soft	\$19,620
Total	\$291,252

Tabla 8.9. Presupuesto de materias primas
Elaboración: Los autores

Ver Anexo A14 para conocer detalladamente la composición y cálculo de los costos por materia prima requerida para cada uno de los rubros indicados precedentemente.

9.9. Presupuesto de Personal

El presupuesto de gastos de personal ha sido calculado para un año de operaciones, el cual asciende a US\$301 mil. Se ha estimado que los beneficios sociales representan el 33.18% del total de los ingresos, en base a este y al número de personas se calcula el total que se detalla en la tabla 8.10.

Descripción del cargo	Cantidad requerida	Ingresos trimestrales	Total desembolsado anual
Gerente general	1	\$ 6,064.62	\$ 23,920.62
Asistente de gerente general	1	\$ 1,007.99	\$ 3,623.99
Contador	1	\$ 2,130.80	\$ 8,130.80
Ayudante de contabilidad	1	\$ 1,007.99	\$ 3,623.99
Gerente de cocina	3	\$ 2,688.22	\$ 31,104.67
Gerente de servicio	3	\$ 2,688.22	\$ 31,104.67
Ayudante de contabilidad	1	\$ 1,167.25	\$ 4,263.25
Chef	3	\$ 2,688.22	\$ 31,104.67
Ayudantes de cocina	9	\$ 1,167.25	\$ 38,369.28
Anfitriones	3	\$ 1,358.37	\$ 15,091.11
Meseros y bar tender	15	\$ 1,358.37	\$ 75,455.54
Personal de limpieza	2	\$ 1,007.99	\$ 7,247.98
Personal de seguridad	2	\$ 1,533.56	\$ 11,467.12
Cajeros	4	\$ 1,167.25	\$ 17,053.01
Total			\$301,560.70

Tabla 8.10. Presupuesto de personal

Elaboración: Los autores

Ver Anexo A15 para conocer detalladamente la composición y cálculo de los gastos por cargo.

9.10. Presupuesto de Otros gastos

Como otros gastos se tienen a los honorarios de profesionales, las amortizaciones y las depreciaciones por US\$119,130; US\$23,448 y US\$11,690 respectivamente. En la tabla 8.11 se presenta un cuadro resumido de los honorarios profesionales.

Concepto	Valor referencial
Entrenamiento y preparación del personal	\$ 3,980.00
Revisión , diseño y adecuaciones de la instalación eléctrica	\$ 11,000.00
Construcción de área del bar	\$ 4,000.00
Construcción de pasarela para eventos	\$ 4,500.00
Diseño de planos del proyecto	\$ 3,000.00
Instalación del sistema de climatización	\$ 3,000.00
Construcción e instalación de servicios higiénicos clientes	\$ 12,700.00
Construcción de la fachada	\$ 12,000.00
Diseño de la decoración	\$ 3,500.00
Montaje y fabricación de los accesorios de la decoración	\$ 45,000.00
Construcción e instalación de servicios higiénicos personal	\$ 4,000.00
software especializada en administración de restaurantes	\$ 6,500.00
Instalación de red de comunicación Y servicios computacionales	\$ 3,950.00
Instalación de equipos audiovisuales	\$ 2,000.00
Total	\$ 119,130.00

Tabla 8.11. Presupuesto de otros gastos

Elaboración: Los autores

En los Anexos A16 y A17 se puede apreciar el detalle de los gastos de amortización y depreciación.

9.11. Punto de Equilibrio

En base a los cálculos realizados, se ha determinado el número de unidades por plato y por bebida requeridas, para cubrir tanto los costos fijos como los variables.

El margen de contribución promedio ponderado es de US\$3.51 por cada ítem, con un costo fijo de US\$507 mil, resulta en un total de 144 mil ítems por año, lo que representa 12 mil ítems por mes y 400 ítems diarios, de los cuales 279 son platos de comida y 120 son bebidas. En el gráfico 8.1 se puede apreciar el punto de equilibrio.

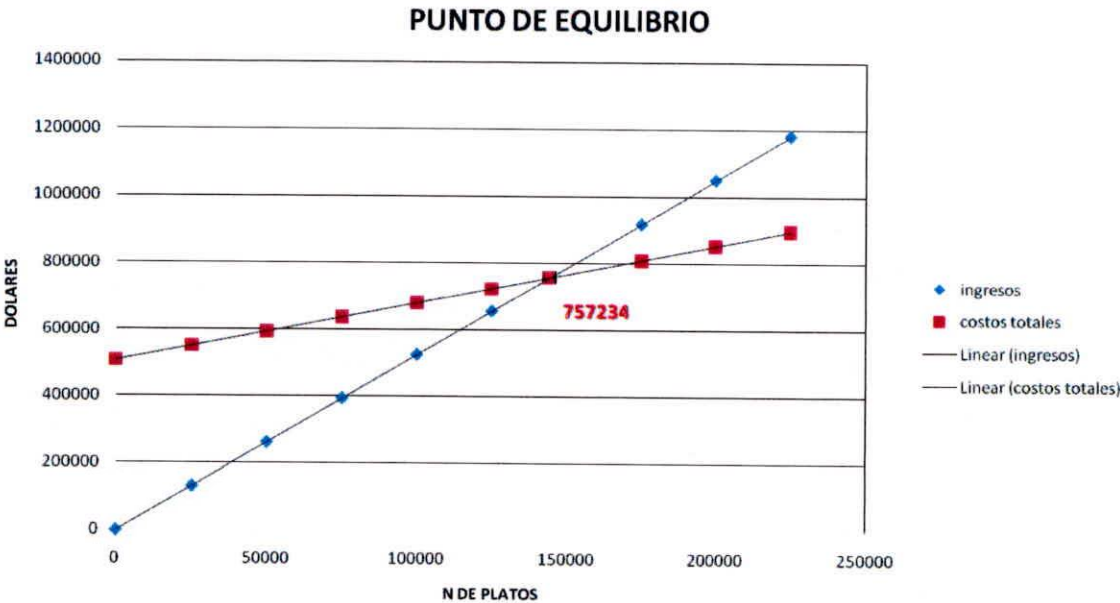


Gráfico 8.1. Punto de equilibrio
Elaboración: Los autores

En el Anexo A18 se pueden revisar los datos y cálculos realizados para establecer el punto de equilibrio.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1. Balance General Inicial

PASARELLA SPORT S.A.

Balance Inicial

Activos		Pasivos	
Caja - Bancos	351,813.21	Deuda bancaria	230,595.21
		Total pasivo	230,595.21
		Patrimonio	
		Capital	121,218.00
		Total patrimonio	121,218.00
Total activos	351,813.21	Total pasivo y patrimonio	351,813.21

10.2. Balance General

PASARELLA SPORT S.A.

Balance General al Inicio del Primer Año

Activos	\$	Pasivos	\$
Caja - Bancos	115,204.33	Deuda bancaria	230,595.21
Total activo corriente	115,204.33	Total pasivo	230,595.21
Activo fijo			
Implementos de cocina	34,539.11		
Área de bebidas	10,031.75		
Mantenimiento y congelación	11,926.37		
Mobiliarios	50,000.00		
Mantelería , cristalería, cubertería	6,998.40		
Equipos y muebles de oficina	1,895.25	Patrimonio	
Depreciación	-	Capital	121,218.00
Total activo fijos	115,390.88	Utilidad del ejercicio	-
Activo diferido		Utilidad acumulada	-
Gastos de puesta en marcha	119,130.00		
Gastos por permisos y constitución	2,088.00		
Amortización	-		
Total activo intangibles	121,218.00	Total patrimonio	121,218.00
Total activos	351,813.21	Total pasivo y patrimonio	351,813.21

PASARELLA SPORT S.A.
Balance General al Término del Primer Año

Activos	\$	Pasivos	\$
Caja	229,590.49	Deuda bancaria	230,595.21
Bancos	115,204.33		
Total activo corriente	344,794.81	Total pasivo	230,595.21
Activo fijo			
Implementos de cocina	34,539.11		
Área de bebidas	10,031.75		
Mantenimiento y congelación	11,926.37		
Mobiliarios	50,000.00		
Mantelería , cristalería, cubertería	6,998.40		
Equipos y muebles de oficina	1,895.25	Patrimonio	
Depreciación	- 11,689.80	Capital	121,218.00
Total activo fijos	103,701.08	Utilidad del ejercicio	193,657.09
Activo diferido		Utilidad acumulada	-
Gastos de puesta en marcha	119,130.00		
Gastos por permisos y constitución	2,088.00		
Amortización	- 24,243.60		
Total activo intangibles	96,974.40	Total patrimonio	314,875.09
Total activos	545,470.29	Total pasivo y patrimonio	545,470.29

En el Anexo A19 se muestra el balance general con mayor detalle y proyectado a 5 años.

10.3. Estado de Resultados

PASARELLA SPORT S.A.
Estados de Resultados proyectado a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	1,123,634.16	1,235,997.58	1,359,597.33	1,570,334.92	1,813,736.83
Costo de producción	431,686.53	491,601.05	560,191.41	638,739.92	728,720.99
<u>Utilidad bruta</u>	691,947.63	744,396.53	799,405.93	931,595.00	1,085,015.84
Gastos administrativo	146,623.05	153,110.78	160,005.61	167,336.40	175,134.28
Gastos en ventas	192,704.34	207,093.25	222,738.78	239,764.46	258,306.84
Gastos financieros	48,844.42	48,998.32	44,626.90	43,917.78	47,209.24
Utilidad operacional	303,775.82	335,194.18	372,034.64	480,576.36	604,365.47
Participación empleado 15%	45,566.37	50,279.13	55,805.20	72,086.45	90,654.82
Utilidad antes de impuestos a la renta	258,209.45	284,915.05	316,229.44	408,489.91	513,710.65
Impuesto a la renta 25%	64,552.36	71,228.76	79,057.36	102,122.48	128,427.66
Utilidad neta	193,657.09	213,686.29	237,172.08	306,367.43	385,282.99

10.4. Flujo de Caja

PASARELLA SPORT S.A. Flujo de caja proyectado a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta	193,657.09	213,686.29	237,172.08	306,367.43	385,282.99
(+) Amortización	24,243.60	24,243.60	24,243.60	24,243.60	24,243.60
(+) Depreciación	11,689.80	11,689.80	11,689.80	11,689.80	11,689.80
(-) Capital pagado	-	80,158.42	87,619.83	30,011.69	32,805.27
Flujo neto efectivo	229,590.49	169,461.27	185,485.65	312,289.14	388,411.11
Flujo sin préstamo	250,344.05	267,718.07	283,742.45	346,960.24	423,082.21

En el Anexo A20 se puede apreciar el detalle del Estado de pérdidas y ganancias, así como del flujo de efectivo.

11. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

El análisis de riesgos e intangibles será considerado como un dato de entrada con respecto al entorno que rodea a la empresa y las tendencias que han sido expuestas en el capítulo 2 con relación al estudio de mercado, para de esa manera realizar la evaluación integral de la empresa a través del análisis de sensibilidad.

El surgimiento de nueva competencia no es probable en el corto plazo. Se espera que en el sector los clientes cada vez sean más exigentes en cuanto al tipo de comida, forma de preparación y frescura de los alimentos.

Existe la tendencia de la comida molecular, con la cual se puede lograr obtener la misma cantidad de nutrientes con porciones de menor tamaño, y a la vez conservando sabores que gusten a los exigentes paladares de los clientes

El hecho de introducir este negocio en el sector de restaurantes temáticos podría tener repercusiones en el corto plazo con respecto a la agresividad de los competidores, pero eso no es tan probable de ocurrir pues existe un mercado mucho mayor al captado por la competencia actual.

En la medida que la crisis alimentaria global se agrava se vuelven más caras y escasas las materias primas, por lo que se debe considerar este hecho para asegurar el aprovisionamiento con medidas como la firma de convenios con proveedores exclusivos.

En cuanto a lo que licores se refiere, durante el 2009, nuestro Gobierno realizó incrementos en el arancel del licor, sin embargo, esta decisión política-económica, no afectará el normal funcionamiento del negocio, debido a que los clientes no son sensibles al precio.

El incremento de los costos de las materias primas no será trasladado directamente a los consumidores, al menos durante los primeros años del negocio, por lo que se considerará este escenario para determinar hasta que nivel de alza del precio de las materias primas puede soportar el negocio. La inflexibilidad de la legislación laboral para contratar por horas hace que los costos del personal sean elevados y también por la constante presión del gobierno a los empleadores para elevar los sueldos de los trabajadores.

Con respecto a la inversión inicial es posible que existan demoras en los aportes de los socios, debido a que deben liquidar ciertos activos para poder invertirlos en el negocio.

11. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

El análisis de riesgos e intangibles será considerado como un dato de entrada con respecto al entorno que rodea a la empresa y las tendencias que han sido expuestas en el capítulo 2 con relación al estudio de mercado, para de esa manera realizar la evaluación integral de la empresa a través del análisis de sensibilidad.

El surgimiento de nueva competencia no es probable en el corto plazo. Se espera que en el sector los clientes cada vez sean más exigentes en cuanto al tipo de comida, forma de preparación y frescura de los alimentos.

Existe la tendencia de la comida molecular, con la cual se puede lograr obtener la misma cantidad de nutrientes con porciones de menor tamaño, y a la vez conservando sabores que gusten a los exigentes paladares de los clientes

El hecho de introducir este negocio en el sector de restaurantes temáticos podría tener repercusiones en el corto plazo con respecto a la agresividad de los competidores, pero eso no es tan probable de ocurrir pues existe un mercado mucho mayor al captado por la competencia actual.

En la medida que la crisis alimentaria global se agrava se vuelven más caras y escasas las materias primas, por lo que se debe considerar este hecho para asegurar el aprovisionamiento con medidas como la firma de convenios con proveedores exclusivos.

En cuanto a lo que licores se refiere, durante el 2009, nuestro Gobierno realizó incrementos en el arancel del licor, sin embargo, esta decisión política-económica, no afectará el normal funcionamiento del negocio, debido a que los clientes no son sensibles al precio.

El incremento de los costos de las materias primas no será trasladado directamente a los consumidores, al menos durante los primeros años del negocio, por lo que se considerará este escenario para determinar hasta que nivel de alza del precio de las materias primas puede soportar el negocio. La inflexibilidad de la legislación laboral para contratar por horas hace que los costos del personal sean elevados y también por la constante presión del gobierno a los empleadores para elevar los sueldos de los trabajadores.

Con respecto a la inversión inicial es posible que existan demoras en los aportes de los socios, debido a que deben liquidar ciertos activos para poder invertirlos en el negocio.

12. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Para la evaluación del proyecto se va a considerar la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) considerando el criterio de costo promedio ponderado de capital, el cual se basa en el cálculo de una tasa promedio ponderada del costo de financiamiento. El horizonte temporal de evaluación del proyecto es de 5 años, y no se espera valor de salvamento al final de ese período.

Extrayendo información del Balance General luego del primer año se puede estimar el costo promedio ponderado de capital, considerando que la tasa del préstamo bancario es del 9% y la tasa que requieren los accionistas sobre su inversión es del 12%. En la tabla 11.1 se puede apreciar el método de cálculo

Pasivos	Monto	%	Tasa
Deuda bancaria	230,595.21		
Total pasivo	230,595.21	47.84%	9%
Patrimonio			
Capital	121,218.00		
Utilidad del ejercicio	130,165.37		
Utilidad acumulada	-		
Total patrimonio	251,383.37	52.16%	12%
Total pasivo y patrimonio	481,978.58	100.00%	
	CPPC	11.03%	

Tabla 11.1. Costo promedio ponderado de capital
Elaboración: Los autores

El costo promedio ponderado de capital resulta en 11.03%, tasa que permitirá honrar la deuda contraída con la entidad del sistema financiero nacional con la que se contrate el préstamo y adicionalmente cumplir con las expectativas de los accionistas.

12.1. Evaluación de Contado

Se va a considerar el resultado del proyecto en el caso de que no existiera financiamiento por parte de una institución financiera, y por lo tanto en los flujos de caja no existirían desembolsos por intereses ni capital.

Período	Flujo neto
0	- 351,813.21
1	250,344.05
2	267,718.07
3	283,742.45
4	346,960.24
5	423,082.21

VAN	\$777,203.42
TMAR	11.03%
TIR	74%

Tabla 11.2. Evaluación de contado
Elaboración: Los autores

Como se puede apreciar, la evaluación daría como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 777 mil, lo que demuestra que este proyecto está generando riqueza adicional para los accionistas.

A pesar de ser la Tasa Interna de Retorno (TIR) un criterio no muy adecuado²³ para evaluar proyectos, se ha considerado calcularla y la misma ha resultado en 74% al final de 5 años.

12.2. Evaluación con financiamiento

Al existir financiamiento bancario la inversión inicial se reduce a \$121 mil, mientras que los flujos se reducen un poco al existir pagos de capital e intereses.

Período	Flujo neto
0	- 121,218.00
1	229,590.49
2	169,461.27
3	185,485.65
4	312,289.14
5	388,411.11

VAN	\$715,352.25
TMAR	11.03%
TIR	177%

Tabla 11.3. Evaluación con préstamo bancario
Elaboración: Los autores

²³ En muchas ocasiones se piensa que la TIR es una tasa promedio anual, pero de acuerdo a los supuestos teóricos de este cálculo realmente la TIR es una tasa que ocurre al final del período del horizonte temporal del proyecto.

Al final el resultado nos da un Valor Actual Neto de \$715 mil, mientras que se genera una Tasa Interna de Retorno del 177%. Es decir, al permitir que el banco participe reducimos nuestra inversión inicial y debido a que la tasa del 9% del banco es menor a la requerida por los fondos de los accionistas del 12%, se genera una mayor rentabilidad, llegando al 177%, al final del año 5

12.3. Análisis de sensibilidad

Se ha considerado para este análisis de sensibilidad que la inversión ascendería al total de la inversión menos los préstamos bancarios, es decir \$121,218 y se trabaja con la TMAR del 11.03%

	VAN	TIR
VARIACIÓN INGRESO		
-10%	\$468,086.30	113%
-20%	\$141,922.92	44%
-25%	(\$21,158.77)	6%
VARIACIÓN COSTO DE VENTAS		
10%	\$663,620.71	152%
20%	\$532,991.73	127%
30%	\$402,362.75	101%
40%	\$271,733.77	73%
50%	\$141,104.79	45%
60%	\$10,475.81	14%
CAMBIOS EN IMPUESTO A LA RENTA		
30%	\$730,850.28	166%
50%	\$477,252.64	118%

Tabla 11.4. Análisis de Sensibilidad
Elaboración: Los autores

Se han evaluado distintos escenarios, y con respecto al ingreso se puede indicar que si las proyecciones de ingreso no han sido acertadas al momento en que el ingreso se reduzca entre un 20% y un 25% de lo proyectado el proyecto dejará de ser atractivo.

Por otro lado, analizando el componente de costos, se puede observar que inclusive con un incremento de hasta el 60% en los costos de producción se podría seguir teniendo la rentabilidad deseada y creando valor adicional

Finalmente, se puede establecer que los cambios impositivos por parte del gobierno no afectarían significativamente el resultado de los 5 años de evaluación

12.4. Análisis de estructura financiera

La estructura financiera de la empresa presenta un nivel de apalancamiento alrededor del 47%, lo que implica un endeudamiento de casi el 50% de sus activos.

Activos corrientes	\$	%	Pasivos	\$	%
Total activo corriente	281,303.09	58%	Total pasivo	230,595.21	48%
Total activo fijos	103,701.08	22%	Patrimonio		
Activo diferido	96,974.40	20%	Total patrimonio	251,383.37	52%
Total activos	481,978.58	100%	Total pasivo y patrimonio	481,978.58	100%

Tabla 11.5. Estructura financiera
Elaboración: Los autores

Al final del primer año la empresa presenta una estructura muy liquida por el lado del activo, pues tiene un total de activos corrientes del 58%, y la caja representa un 34%, lo que podría estar denotando un exceso de liquidez, misma que será reinvertida en activos financieros que permitan equilibrar la liquidez y rentabilidad.

Analizando el Estado de resultados se puede establecer que el costo de producción representa el 42% de los ingresos totales, el margen bruto, por lo tanto es del 58%. Los gastos de ventas representan el 19%, siendo los más altos de la estructura, pero fundamentados en el pago de comisiones por ventas, motivando a los trabajadores a generar ingresos al negocio. La utilidad neta representa el margen del 13% de las ventas.

Con respecto al flujo de caja se puede observar que al final del primer año se espera un flujo positivo, indicando que existe liquidez relacionada con la operatividad del negocio.

13. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
Creación de Compañía						
Presentación de proyecto a CFN						
Aprobación del crédito						
Desembolso del crédito						
Obtención de permisos gubernamentales						
Firma de Contrato de Concesión del Inmueble						
Adquisición de Activos Fijos						
Adquisición de maquinarias y equipos						
Cambios en el bien inmueble						
Obra Civil						
Diseño						
Adquisición de mobiliario y otros activos fijos						
Ubicación y prueba de todos los activos en el inmueble						
Selección del Personal						
Entrenamiento del Personal						
Contratación del Personal						
Contratación de la publicidad						
Go live						

14. FUENTES DE INFORMACIÓN

A. Documentos Técnicos

PORTER, Michael, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, The Free Press, 1985, Estados Unidos de América.

DATAMONITOR, “Global Restaurants Industry Profile”, mayo 2008. Adquirido del sitio www.datamonitor.com

B. Entrevistas y comunicaciones personales

CHOY, Sandra, Chef Profesional, entrevista personal, agosto 01 del 2009

GALARZA, María, Tecnóloga en Alimentos y Gerente General de “CG Banketing and Catering”, entrevista personal, septiembre 30 del 2009

HASING, Gustavo, Ing. Eléctrico y Potencia Gustavo, entrevista personal, 10 agosto de 2009

LEÓN, Miguel, Ex –administrador de Sport Planet, entrevista personal, 22 de Julio 2009.

VALLE, María, Gerente de Servicio de Fridays, entrevista personal, 2 de Agosto 2009.

RIVERA, Ramón, Perito Valuador del Banco Bolivariano, entrevista personal, agosto 15 de 2009

ANEXOS

A1. Análisis Industrial

1.1 Rivalidad entre los competidores



RIVALIDAD ENTRE COMPETENCIA EXISTENTE			2,84
Determinantes de Rivalidad	Nota	Peso	Total
Crecimiento de la Industria	4	0,18	0,72
Costo fijo (bodegaje)/ valor agregado	2	0,09	0,18
Sobre-capacidad intermitente	2	0,09	0,18
no Diferencia de productos	2	0,20	0,40
baja Identidad de marca	2	0,20	0,40
Costos de cambio	3	0,08	0,24
Concentración y balance	5	0,08	0,40
Complejidad informacional	4	0,08	0,32

El sector de restaurantes de Guayaquil está muy fragmentado, y a pesar de la presencia de restaurantes y franquicias bien conocidas en el ámbito nacional e internacional, debido al gran tamaño del mercado es sumamente difícil determinar una empresa que domine.

La industria tiene un crecimiento constante, a pesar de las crisis alimentaria y global que ha incrementado los precios de las materias primas. Pero a pesar de esto, no es tan factible la diferenciación de productos, sobre todo analizando el mercado de almuerzos, que representa una porción significativa del mercado. Adicionalmente no existe una identidad de marca claramente definida, por lo que la diferenciación en precios es lo que determina las estrategias de los competidores.

Los hábitos alimenticios de los consumidores en el mundo desarrollado han cambiado y tienen una mayor conciencia de los efectos nocivos de la comida rápida, esto ha provocado que los clientes busquen alimentos más sanos, que se refleja en los menús de los restaurantes de comida rápida que en la actualidad ofrezcan menús saludables. Algunos grupos de consumidores, sin embargo, todavía prefieren comida con alto

contenido de grasas y carbohidratos, por lo tanto, los restaurantes se enfrentan al reto de satisfacer diferentes preferencias en sus grupos de clientes objetivos.

Los operadores tratan de tentar a los clientes con programas de fidelización y con soluciones innovadoras, desarrollo de nuevos productos y estrategia de precios para buscar una posición el mercado, lo que eleva el grado de rivalidad entre los actores del mercado en aquellos segmentos. Sin embargo estos actores pueden hacer que su producto se diferencie notoriamente lo que provoca que la rivalidad disminuya.

La información de la industria no está al alcance de todos los competidores, por lo que quienes la tengan lograrán mejores acuerdos con proveedores y mejores negocios con clientes.

Por lo anterior se concluye que la rivalidad es moderada

1.2 Poder de negociación de clientes.



PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES			
Determinantes del poder del comprador			
	Nota	Peso	Total
Nivel de regateo	1	0,08	0,08
Concentración de compradores Vs concentración de firmas	1	0,05	0,05
Volumen del comprador	1	0,05	0,05
Costos de cambios comprador relativo a costo cambio de firmas	1	0,08	0,08
Información del comprador	2	0,20	0,40
Habilidad de integrarse hacia atrás	1	0,08	0,08
Productos sustitutos	4	0,20	0,80
Jale a través de la sensibilidad al precio	4	0,08	0,31
Diferencia de productos	1	0,05	0,05
Ganancia del comprador	2	0,08	0,15
Incentivos a tomadores de decisiones	1	0,07	0,07

El sector industrial de alimentación fuera de casa se centra en restaurantes y cafeterías; ya que estos representan el 40% de los ingresos del sector. Los restaurantes y cafeterías son los operadores y propietarios de los agentes del mercado y los clientes son los compradores. Los clientes se dividen en dos: en particulares y en empresas y estos pueden utilizar el servicio de restaurante o el servicio de comida buffet.

Los operadores de restaurantes de estratos altos pueden diferenciar su oferta debido su posicionamiento de marca, valor agregado al producto o algún tipo de servicio personalizado. Dado que el reconocimiento de marca influye en la toma de decisión de ir por primera vez a un restaurante, como en la repetición del lugar, los compradores son altamente sensibles a los precios, excepto cuando existe la premisa de calidad, en esos casos no existe sensibilidad al precio.

Los restaurantes que no pueden diferenciar su oferta de otra manera que no sea el precio, tienen clientes con alta sensibilidad a los mismos, y debido a que esto representa una parte importante de la industria afecta a la evaluación de esta fuerza.

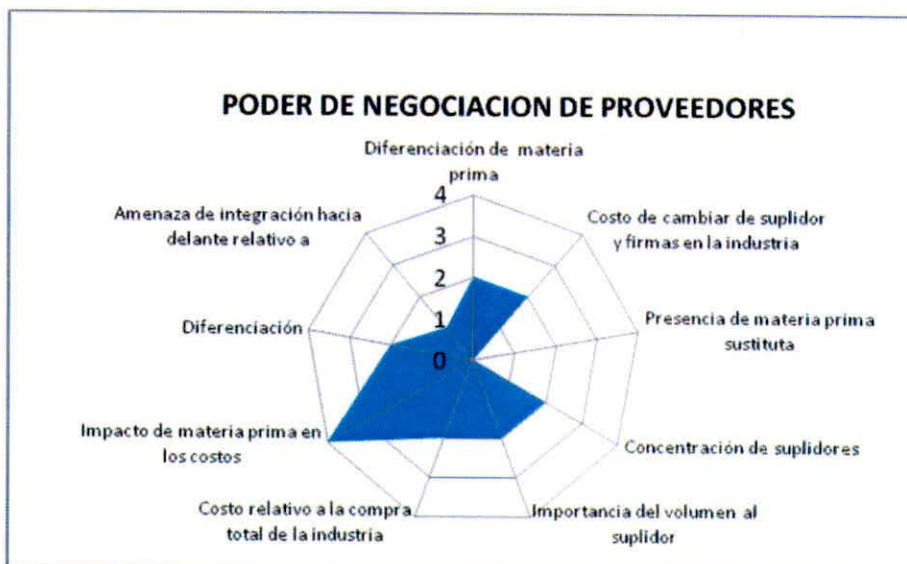
Un componente de importancia relativa es el hecho que los clientes para cambiarse de proveedor puede resultarles costoso por el hecho de desconocer acerca de la calidad de los alimentos en ciertos restaurantes que de los cuales no se tiene información fácilmente.

Los servicios ofrecidos por la industria de restaurantes no son vitales para los compradores, lo que aumenta el poder decisión de este grupo. Esto ocurre por lo fácil que es sustituir las comidas en restaurante por opciones más económicas y saludables como las comidas en casa.

Otro aspecto importante a considerar es el hecho de que cada vez existe más información en Internet y en medios de comunicación masiva con respecto a los lugares de comida en la ciudad.

Considerando lo anterior se evalúa el poder de compradores como moderado.

1.3 Poder de negociación de proveedores.



PODER DE NEGOCIACIÓN DE SUPLIDORES			2,28
Determinantes del poder del Suplidor	Nota	Peso	Total
Diferenciación de materia prima	2	0,10	0,20
Costo de cambiar de suplidor y firmas en la industria	2	0,05	0,10
Presencia de materia prima sustituta	0	0,11	0,00
Concentración de suplidores	2	0,11	0,22
Importancia del volumen al suplidor	2	0,06	0,12
Costo relativo a la compra total de la industria	2	0,11	0,22
Impacto de materia prima en los costos	4	0,30	1,20
Diferenciación	2	0,05	0,10
Amenaza de integración hacia delante relativo a la integración hacia atrás de las firmas	1	0,11	0,11

Dentro de los proveedores del sector industrial de servicio de alimentación fuera de casa podríamos mencionar a los proveedores de insumos alimenticios, propietarios, promotores y empresas mobiliarias, diseñadores de interiores, decoradores, empresas de muebles (equipos de cocina, refrigeración, climatización, etc.), arquitectos, empresas que brinden los servicios de formación y capacitación, empresas de desarrollo de estrategias de marketing, empresas que brinden el servicio de sistemas computacionales.

Los costos de cambio no son elevados, sin embargo, la calidad y disponibilidad del proveedor de insumos alimenticios y de equipos son esenciales para el sector. No existe una alta diferenciación en cuanto a proveedores de materias primas, que son lo vital para el negocio.

La alta concentración de grandes empresas de fabricación de alimentos en un círculo minúsculo empresarial (como ejemplo en el Ecuador el grupo Pronaca), favorecen para que estas puedan tener una fuerte posición negociadora, lo que aumenta poder de los proveedores de alguna manera.

La calidad de los proveedores de formación también es vital, los empleados son esenciales para la industria de restaurantes y los Gastos de personal son importantes, ya que el éxito en la industria de restaurantes está fuertemente influenciado por la calidad del servicio prestado.

Incluso hoy en día muchas empresas se han centrado en la adquisición o expansión de franquicias, lo que ha abaratado los costos debido a que ya no existen las construcciones de nuevos puntos de ventas y los costos de aprendizaje y se ha reducido el error de puesta en marcha.

Por lo que podemos concluir que el poder de los proveedores es moderado.

1.4 Amenaza de productos sustitutos.



AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Determinante de Amenaza de Ingresos	Nota	Peso	Total
Precio alcance relativo del sustituto	3	0,33	1,00
Costo del cambio	3	0,33	1,00
Comprador propenso al sustituto	3	0,33	1,00

Los principales sustitutos de la restaurantes son la comida casera con un bajo costo, adicionalmente existen platos semis- preparados a un bajo costo (como ejemplo pollo asado de venta en supermercados), adicionalmente existe la percepción de que la comida preparada en casa es más saludable .Sin embargo la comida hecha en casa implica estar dispuesto a esperar más tiempo para ingerir un alimento y adicionalmente implica la limpieza de los utensilios de cocina y vajilla y lo más importante, el tiempo que en muchas ocasiones los personas no cuentan debido a sus múltiples ocupaciones y las distancias entre sus hogares y sus sitios de trabajo.

La amenaza de los sustitutos se considera moderada en general.

1.5 Amenaza de ingreso de nuevos negocios.



AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS			2,38
Barreras de entrada	Nota	Peso	Total
Economías de escala	2	0,08	0,16
Diferencias en productos propietarios	2	0,06	0,12
Identidad de marca	1	0,15	0,15
Costo de Cambio	2	0,08	0,16
Requisitos de capital	3	0,15	0,45
Acceso a Distribución	3	0,05	0,15
a) Curva de aprendizaje propietaria	2	0,15	0,3
b) Acceso a materia prima necesaria	4	0,10	0,4
c) diseño propietario de bajo costo	3	0,08	0,24
Política Gubernamental	3	0,05	0,15
Cotra ataque esperado	2	0,05	0,1

La entrada al sector de restaurante puede ser alcanzado mediante la puesta en marcha de una nueva empresa o una franquicia , mediante la diversificación de una empresa ya existente en las operaciones de los servicios de restauración o la adquisición de la empresa ya existente. Las principales empresas se han centrado expandir sus negocios a través de franquicias en los últimos años, en lugar de la construcción de nuevos puntos de venta, que es más costoso.

La identidad de marca juega un papel importante al momento de establecer los lugares donde comer, sobre todo por la posición que tienen ciertos establecimientos en el mercado, y si se segmenta en función de estratos socioeconómicos, en los de mayor nivel de ingresos el impacto es mayor.

Debido a su gran tamaño, es posible entrar en este mercado en un costo relativamente bajo, mediante la apertura de un pequeño negocio independiente. Sin embargo si lo que se desea es entrar en el segmento de alta competencia, donde la calidad y el posicionamiento de marca influyen notoriamente, se requiere de una gran inversión inicial, ya que se deberá tomar en cuenta la adquisición de bienes muebles e inmuebles inclusive.

Para intentar esta estrategia, se requieren importantes desembolsos y los nuevos operadores pueden no tener fondos suficientes. Asimismo, debido al gran número de proveedores y compradores, es relativamente fácil acceder a las cadenas de suministro y los canales de distribución, lo que facilita la entrada al mercado.

Sin embargo, mientras que los costes de cambio en este sector son insignificantes, los costos fijos - sobre todo la energía o mano de obra - pueden ser importantes dependiendo del tamaño de las empresas.

Hay varias regulaciones legislativas y normativas que afectan a la industria de restaurantes, por ejemplo, licencias, permisos municipales, permiso de salud, permiso de cuerpo de bomberos, regulaciones de tipo ambientales, permiso de la intendencia de policía.

La amenaza de los nuevos participantes se considera moderada.

A2. Modelos de encuestas utilizados en la investigación de mercado

2.1 Modelo preliminar de encuesta

ENCUESTA DE PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES			
Sexo		estado civil	
Masculino			
Femenino			
1. ¿Cuál es su edad?			
2. ¿En que sector de la ciudad vive Ud. ?			
Sur		Oeste	
Norte		Vía a la costa	
Centro		Samborondón	
Este			
detalle sector			
3. ¿Cuántas veces por semana almuerza fuera de casa y cuanto dinero gasta para almorzar			
# de veces			
0 a 1			
2 a 3			
4 a 5			
6 a 7			
cantidad			
4. ¿Cuántas veces por semana cena fuera de casa y cuanto dinero gasta en una cena?			
# de veces			
0 a 1			
2 a 3			
4 a 5			
6 a 7			
cantidad			

5. ¿Qué tipos de restaurantes frecuenta?

Restaurante buffet	
Restaurante temático	
Restaurante alta cocina o gourmet	
Restaurante de comida rápida	
Comida para llevar	
Bar- restaurante	

6. Valorando del 1 al 5 , donde 1 es primera prioridad y 5 ultima prioridad a la hora de salir a cenar o reunirse con amigos, ¿cómo escoge Ud. el lugar a donde ir

por cercanía

por el tipo y calidad de la comida

por la comodidad que brinda el lugar

por los precios

otros (defínelos)

7. Valorando del 1 al 5 , donde 1 es primera prioridad y 5 ultima prioridad ¿Con quién frecuenta restaurantes? y con cuantas personas vas a un restaurante

	# de personas
Amigos	
Pareja	
Compañeros de trabajo	
familiares	
Ámbito laboral	
otra combinación (menciónela)	

8. Valorando del 1 al 5 , donde 1 es primera prioridad y 5 ultima prioridad a la hora de salir a almorzar o cenar , que tipo de comida es de su preferencia

Mexicana	
Americana	
Japonesa	
Peruana	
Española	
Italiana	
Ecuatoriana	
Especialidad de marisco	
Dietética	
Vegetariana	

Fusión = 3 0 4 tipos de comida

Rápida

China

9. Mencione los restaurantes que ha visitado en este ultimo mes .

10. De los siguientes restaurantes a cual o cuales ha visitado en los últimos 3 meses

Sport Planet

Fridays

Loco por el futbol

Tony Roma's

si ud escogió algún o algunos de los restaurantes arriba mencionados, podria mencionarnos por que los frecuenta?

11. Cuando ud sale con sus amigos a un bar restaurant, cuanto gasta en promedio por

Una bebida

Plato fuerte

Una entrada

Bebida alcohólica

Postre

Café

2.2 Modelo definitivo de encuesta

Tesis de Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas

EMAE XI

El objetivo de la presente encuesta es conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales para el plan de negocios propuesto, la información recabada será de uso académico exclusivo.

1.- Estado civil _____ 2.- Edad _____

3.-Lugar de residencia _____ 3.1 Sector: _____

4.-Nivel de ingresos:

Menos de 500 ☐ Entre 500 y 1000 ☐ Más de 1000 ☐

5.- Cuando va a un restaurante, la razón más frecuente es:

Salidas con compañeros de oficina ☐

Salida familiar ☐

Salida con amigos ☐

6.- ¿Cuál es la cantidad promedio de acompañantes con quienes frecuenta el restaurante? _____

7.- ¿Cuál es la razón principal por la cual usted escogería un restaurante?

Ambiente ☐ Calidad de comida ☐ Precio ☐ Atención ☐

8.- ¿Qué tipo de comida prefiere?

Mexicana ☐ Americana ☐ Italiana ☐

Japonesa ☐ Mediterránea ☐

9.- ¿Cuanto sale a un restaurante cuanto gasta en promedio por persona?

10.-De una escala de 1 al 5, donde el 1 es la calificación mínima y el 5 la máxima. ¿Cuánto le gustaría disfrutar de un desfile de modas / Pasarella mientras disfruta de piqueos y bebidas?

11.- ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas prefiere?

Vodka ☐ Whisky ☐ Cerveza ☐ Cócteles ☐ Vinos ☐

12.- ¿Cuanto visita un bar restaurante cuanto tiempo en promedio permanece en el lugar?

Menos de 1 hora ☐ Entre 1 y 3 horas ☐ Más de 3 horas ☐

13.- ¿Le parece un ambiente atractivo un bar restaurante que mezcle moda y deporte en su decoración?

SÍ ☐ NO ☐

A3. Estimación de Capacidad

CAPACIDAD DE PASARELLA						
Turno	Personas	equipos	platos por vez	Platos c/20 min.	Platos por hora	Total platos por turno
Mañana	3	1.5	6	9	27	189
Tarde	5	2.5	6	15	45	270
					TOTAL	459
CAPACIDAD DE SPORTS PLANET						
Turno	Personas	equipos	platos por vez	Platos c/20 min.	Platos por hora	Total platos por turno
Mañana	4	2	6	12	36	252
Tarde	5	2.5	6	15	45	270
					TOTAL	522
CAPACIDAD DE FRIDAYS						
Turno	Personas	equipos	platos por vez	Platos c/20 min.	Platos por hora	Total platos por turno
Mañana	4	2	6	12	36	252
Tarde	16	8	6	48	144	1008
Noche	20	10	6	60	180	1080
					TOTAL	2340

A4. Menú, formulaciones y procesos de elaboración.

Tigger Mozzarella Sticks

5 piezas



3. En otro tazón bata los huevos enteros y pase uno por uno los bastones de mozzarella.
4. Pasar los bastones de mozzarella en la mezcla de apanadura y quitar el exceso.
5. Encienda la freidora y una vez que esté bien caliente coloque en la cesta los bastones de mozzarella.
6. Espere 5 minutos hasta que se doren, retire el exceso de aceite colocándolos sobre papel absorbente y arme el plato.

Tajun fancy chicken strips

5-7 piezas



Ingredientes:

300 grs. Queso mozzarella
100 grs. Pan molido
100 grs. Ojuelas de maíz naturales trituradas
50 grs. Queso parmesano rallado
2 huevos
5 grs. Orégano
3 grs. Romero
3 grs. Sal
3 grs. Pimienta
100 grs. Salsa marinara
Aceite para freir

Proceso:

1. Corte el queso mozzarella en bastones de 12 x 2,5 x 2 cms
2. En un tazón aparte mezcle la apanadura, ojuelas de maíz, queso parmesano, orégano, romero, sal y pimienta y separe.

Ingredientes:

150 grs. Harina
15 grs. Sazonador base de pollo
10 grs. Sal de ajo
10 grs. ajonjolí
8 grs. Paprika
5 grs. Pimienta

5 grs. Pimienta cayenne
15 ml Aceite
15 grs. Mantequilla
200 grs. Pechuga sin hueso
100 grs. Salsa barbecue
Aceite para freir

Proceso

1. Corte el pollo en tiras de 10 x 2 cms
2. En un sartén cocine el pollo con el aceite y la mantequilla hasta dorar levemente y que el pollo afloje sus jugos a fuego lento para que se cocine en el interior.
3. En una bolsa plástica coloque todos los ingredientes secos y mezclelos.
4. Saque el pollo del sartén coloque dentro de la bolsa y agítelo para adherir la mezcla al pollo.
5. Caliente el aceite de la freidora y cuando esté caliente fría las tiras de pollo.

Jordan onion rings



Ingredientes

100 grs. Cebolla
120 grs. de harina
8 grs. Polvo de hornear
5 grs. Sal
5 grs. Pimienta

2 yema de huevo
250 ml. de leche
15 ml. Aceite
Aceite para freir

Proceso

1. Cortar la cebolla en aros finos.
2. Coloque los aros de cebolla en agua helada por 15 minutos.
3. Coloque en un tazón la harina, sal, pimienta y polvo de hornear.
4. En un tazón aparte mezcle la leche con la yema, la media onza de aceite y batir hasta formar una masa homogénea (sin grumos).
5. Retire el exceso de agua fría, pase los aros de cebolla por la masa.
6. Caliente el aceite en la freidora, coloque los aros y cuando estén dorados retire.
7. Arme el plato y coloque la salsa.

Salsa mex onion rings



Ingredientes

70 grs. Apanadura
40 grs. Harina de maíz
7 gr. Chili en polvo
5 gr. Sal
25 grs. Mantequilla derretida
1 cucharada de agua
100 gs. cebolla perla cortada
2 claras de huevo
Aceite de freir

Proceso

- 1.- Mezcle en un tazón la apanadura con la harina, el chili en polvo, la pimienta cayena y la sal.
- 2.- Refría los aros de cebolla en un sartén con la mantequilla y el agua por 2 minutos
- 3.- Retire las cebollas del sartén y separe los aros (uno por uno)
- 4.- Pase los aros de cebolla sobre la mezcla seca, asegurándose que la mezcla se adhiera a los aros.
- 5.- Caliente el aceite en la freidora
- 6.- Fria los aros de cebolla hasta dorar
- 7.- Retire del fuego y monte el plato

Tommy cheese fries



Ingredientes

- 150 grs. Papas fritas congeladas
- 200 grs Queso cheddar rallado
- 20 grs. Cebollin picado
- 40 grs. Tocino ahumado picado
- 50 grs. Salsa ranch (acompañamiento)
- Aceite para freir

Proceso

- 1.- Caliente el aceite en la freidora.
- 2.- Retire las papas del congelador y coloque en la freidora por 5 minutos aproximadamente hasta que se doren.
- 3.- Coloque las papas fritas en un plato resistente a altas temperaturas, encime el queso, el tocino y el cebollin.

- 4.- Coloque al horno en función "dorar/grill" por 2 minutos hasta que se derrita el queso.
- 5.- Retire del horno, coloque la salsa ranch en un contenedor aparte y sirva.

French fries



Ingredientes

- 150 grs. Papas fritas congeladas
- 30 grs. Mayonesa
- 30 grs. Salsa de tomate
- 30 grs. Mostaza
- Aceite para freir

Proceso

- 1.- Caliente el aceite en la freidora.
- 2.- Retire las papas del congelador y coloque en la freidora por 5 minutos aproximadamente hasta que se doren.
- 3.- Monte el plato y coloque en contenedores separados la mayonesa, salsa de tomate y mostaza.

Jeff shrimp ceviche



Ingredientes

250 grs. Camarones medianos
25 grs. Cebolla colorada picada
25 grs. Pimiento picado
8 grs. Cilantro picado
15 ml. Jugo de limón
35 ml. Jugo de naranja
5 grs. Sal
5 grs. Pimienta
25 grs. Tomate picado
15 grs. Salsa de tomate
15 grs. Mostaza
10 grs. ajo en grano

Proceso

- 1.- Cocine los camarones en 500 ml agua con 5 grs. de sal, 5 grs de pimienta y 10 grs. ajo en grano por 6 minutos.
- 2.- Retire los camarones del fuego y coloquelos en un tazón con 25 ml del agua en la que se cocinaron, el jugo de naranja, el jugo de limon, la salsa de tomate y la mostaza y mezcle.
- 3.- Adiciones la cebolla, el pimiento y el tomate junto con los 5 grs. restantes de sal y pimienta, el cilantro picada y mezcle.
- 4.- Monte en el plato a servir y decore con una ramita de cilantro.

Voutton spring rolls



Ingredientes

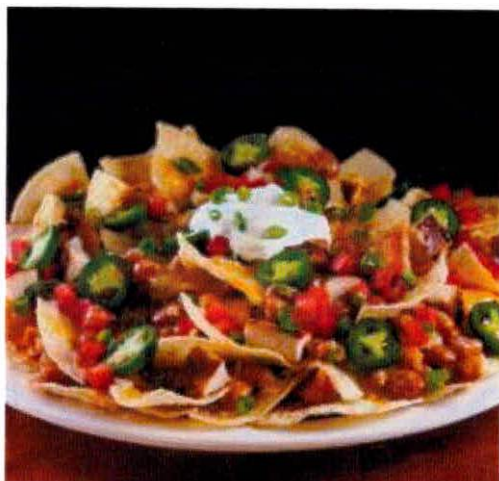
4 hojas de harina de arroz
45 ml de aceite
3 grs. Ajo en diente
25 grs. Pechuga de pollo procesada
25 grs. Camarón procesado
5 gr shitake cortados en tiritas
25 gr Zanahoria rallada
25 grs. Col rallada
7 grs. Cubo de caldo de gallina
5 grs. Sal
5 grs. Pimienta
5 ml. Salsa de ostión
3 grs. Harina
50 ml. Salsa de tamarindo
Aceite para freir

Proceso

- 1.- En un sartén/wok caliente los 45 ml de aceite, añada el ajo y dore hasta que suelte su aroma.
- 2.- Añada el pollo, camarón y hongos y refría a fuego mediano hasta que se cocine y dore.
- 3.- Añada al sartén la col, la zanahoria por 2 minutos y refría junto con el pollo.
- 4.-Añada al sarten 250 ml. de agua, sal, pimienta y cubo de caldo de gallina y tape por 5 minutos para que los vegetales se cocinen.

- 5.- Retire el relleno del sartén, enfrie por 2 minutos.
- 6.- Realice una mezcla de harina con 50 ml de agua y bata, esta servirá para sellar los rollos.
- 7.- Expanda las hojas de harina de arroz sobre el meson, coloque 2 cucharadas de relleno y envuelva, selle los extremos del roll con la mezcla de harina y agua.
- 8.-Caliente el aceite en la freidora y coloque los rollos por 5 minutos hasta que doren.
- 9.-Retire del fuego evitando el exceso de aceite, monte el plato y decore con lechuga y la salsa de tamarindo.

Fashion nachos



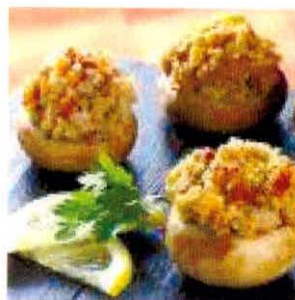
Ingredientes

- 4 unid. Tortilla Mexicana (nachos)
- 60 grs. Frejoles refritos
- 20 grs. Pickle de jalapeño
- 30 grs. Guacamole
- 30 grs. Salsa Mexicana
- 30 grs. Crema agria
- 10 grs. Cilantro picado
- 10 grs. Cebollin picado
- 200 grs. Queso cheddar rallado
- 15 grs. tomate picado en cuadritos

Proceso

- 1.-Pre caliente el horno a 350 °F y coloque las tortillas en un plato resistente a altas temperaturas.
- 2.-Sobre las tortillas coloque una capa irregular del frejol refrito y sobre ella esparza el queso cheedar y los pickles de jalapeño.
- 3.-Coloque al horno durante 5 minutos hasta que el queso se derrita y los jalapeños se doren.
- 4.-Retire el recipiente del horno, esparza el culantro, tomate freco picado y el cebollin.
- 5.-Monte el plato con la crema agria, guacamole y salsa mexicana en envases separados.

Stuffed cheddar mushroom



Ingredientes:

- 25 grs. Champiñones de 4 cms de diametro
- 30 grs. Tocino ahumado picado
- 20 grs. cebolla colorada picada.
- 7 grs. mantequilla
- 7 grs. harina
- 125 ml de leche
- 5 grs. Sal
- 10 ml. Aceite de oliva
- 5 grs. pimienta
- 60 grs. Queso cheddar rallado

Proceso

- 1.- Retire el tallo a los champiñones asegurando un espacio amplio para el relleno.
- 2.-Corte los tallos de los champiñones en pedazos pequeños, mezcle con el tocino y la cebolla, añada sal y pimienta, refría y aparte en un tazón.

3.- En otro sartén aparte derrita la mantequilla con el aceite, agregue la harina mientras mezcla constantemente y deje cocinar por 2 minutos.

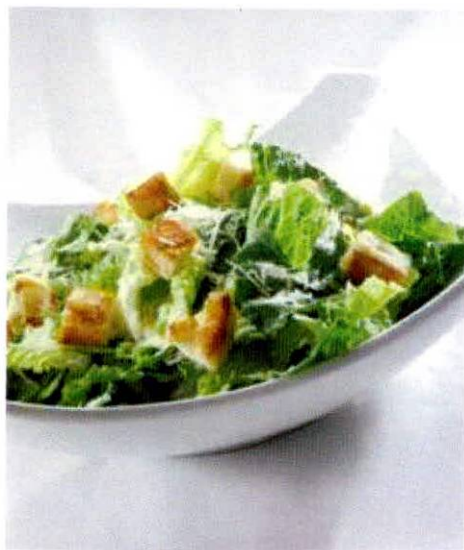
4.- Agregue la leche caliente, la sal y la pimienta y siga cocinando por 5 minutos hasta obtener una salsa homogénea

5.- A la salsa caliente añada la Proceso obtenida en el punto 2 y mezcle.

6.- Rellene los champiñones con la mezcla y coloque queso cheddar rallado sobre cada uno.

7.- Hornee a 190°C durante 3 minutos hasta que el queso se derrita y se dore.

Ensalada César



Ingredientes:

140 grs. lechuga romana
25 grs. Croutones (cuadrados de pan tostado)
70 grs. Salsa para ensalada César
10 grs. de tocino ahumado

Proceso:

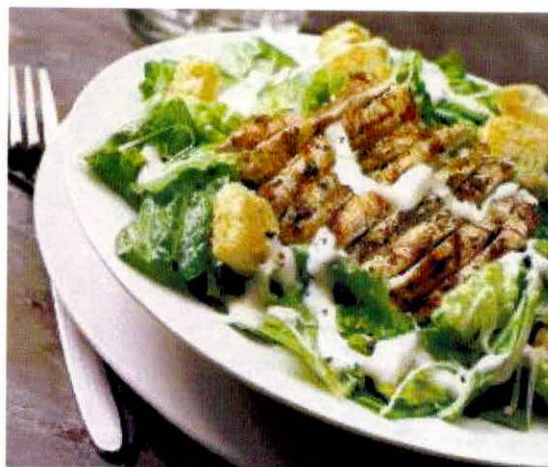
1.- Corte la lechuga romana en pedazos de 5 cms aproximadamente y colóquela en un tazón.

2.- Incorporar la salsa y mezclar bien.

3.- Adicionar la mitad de los croutones y mezclar

4.- Montar el plato y decorar con los croutones reservados y el tocino ahumado.

Ensalada César con Pecho



Ingredientes:

140 grs. lechuga romana
25 grs. Croutones (cuadrados de pan tostado)
70 grs. Salsa para ensalada César
10 grs. de tocino ahumado
150 grs. Pechuga de pollo
7 grs. Sal de ajo
7 grs. Pimienta
15 ml. Salsa inglesa

Proceso:

1.- Corte la lechuga romana en pedazos de 5 cms aproximadamente y colóquela en un tazón.

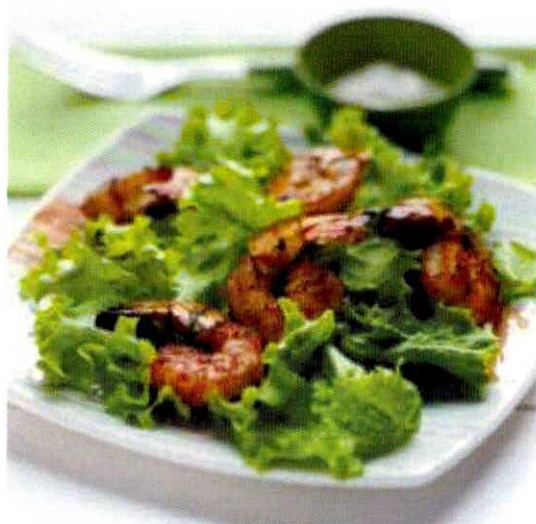
2.- Marine el filete de pechuga en la salsa inglesa y dejela reposar por 5 minutos.

3.- Retire la pechuga de la salsa inglesa, esparza la sal y pimienta en ambos lados, coloque en la parrilla caliente y ase.

4.- Incorporar la salsa a la lechuga, la mitad de los croutones y mezclar bien.

- 5.- Cortar la pechuga en forma diagonal formando tiras de 1,5 cms. Aproximadamente.
- 6.- Montar el plato con la lechuga, decorar con croutones y tocino.
- 7.- Colocar los cortes de pechuga sobre la ensalada.

Ensalada Tajun con Camarones



Ingredientes:

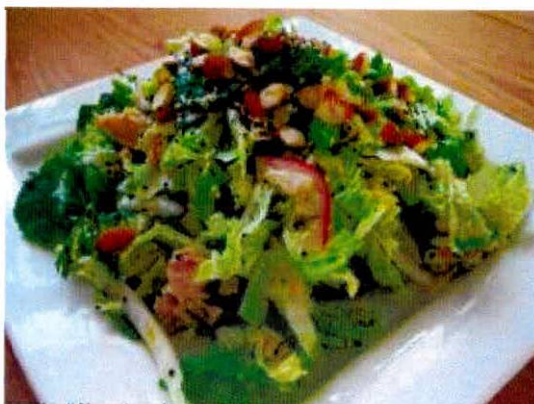
- 140 grs. lechuga romana
- 25 grs. Croutones (cuadrados de pan tostado)
- 70 grs. Salsa para ensalada César
- 10 grs. de tocino ahumado
- 5 grs. Sal de ajo
- 7 grs. Pimienta Cayenne
- 7 grs. Chili en polvo
- 5 grs. Paprika
- 120 grs. Camarón grande
- 60 grs. Apanadura
- 1 huevo

Proceso

- 1.- Corte la lechuga romana en pedazos de 5 cms aproximadamente y colóquela en un tazón.
- 2.- Mezcle la apanadura, pimienta cayenne, chile en polvo y la paprika.
- 3.- Sazone los camarones con la sal de ajo.

- 4.- Bata los huevos, pase los camarones en el huevo y luego apane con la mezcla resultante del punto 2.
- 5.- Caliente la freidora y fría los camarones.
- 6.- Incorporar la salsa a la lechuga, la mitad de los croutones y mezclar bien.
- 7.- Montar el plato con la lechuga, decorar con croutones, tocinos y los camarones.

Fashion Salad



Ingredientes

- 70 grs. lechuga romana
- 70 grs. lechuga escarola
- 15 grs. tocino
- 150 grs. pechuga de pollo
- 10 grs. Azúcar morena
- 15 ml. Salsa de soya
- 15 grs. Semillas de ajonjolí tostadas
- 10 ml aceite de oliva
- 15 ml. vinagre blanco
- 8 oz. Fideo de arroz
- 5 ml. Aceite de ajonjolí
- 25 grs. Cebolla perla
- 5 grs. Sal de ajo
- 5 grs. Pimienta
- 20 grs. Rábano
- 15 grs. Almendras tostadas picadas

Proceso

- 1.- Mezcle el azúcar morena, la salsa de soya, el aceite de oliva, el aceite de ajonjolí y vinagre blanco incorporando el aceite al final y revolviendo vigorosamente hasta formar una vinagreta liviana.
- 2.- Caliente en un sartén 15 ml. de aceite, fría los fideos de arroz cortados en

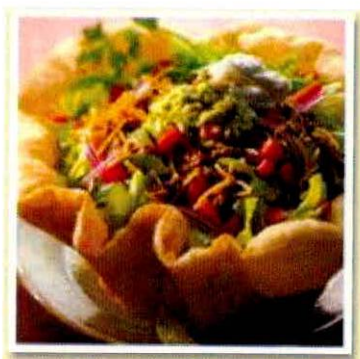
bastoncitos por 2 minutos y saque cuando esten dorados, colóquelos sobre una servilleta.

3.- Cortar el pollo en cuadraditos, sazonarlo con sal de ajo y pimienta y refreír.

4.- Mezclar las lechugas, el rábano, el fideo, la vinagreta y el pollo.

5.- Montar el plato y decorar con las semillas de ajonjolí y almendras tostadas.

Remix Salad



Ingredientes

150 grs. Lomo de res cortada en cuadros.
7 grs. Sal
7 grs. Pimienta
7 grs. Chili en polvo
5 grs. Ajo en polvo
5 grs. Comino
10 grs. Ajo fresco
30 ml. Salsa ranch
200ml. Leche .
100 grs. Mayonesa
30 grs. Tortilla
100 grs. Queso cheedar rallado.
15 ml. Aceite
100 grs. lechuga escarola
25 grs. Choclo dulce en grano.
25 grs. Zanahoria rayada
40 grs. frejoles negros sancochados.
20 grs. Cebolla colorada picada finamente
10 grs. mostaza

Proceso

1.-Sazone la carne con el chili, el comino, el ajo en polvo, sal, pimienta y ajo fresco molido.

2.- Refria la carne con los 15 ml de aceite hasta dorar a fuego mediano.

3.- Coloque en un tazón la lechuga, el choclo, la zanahoria y los frejoles y mezclar.

4.-Mezcle la mayonesa, la leche, salsa ranch y la moztaza.

5.-Coloque en el tazón de los vegetales la carne y la salsa y mezcle.

6.- Incorpore las tortillas y el queso cheddar y mezcle nuevamente.

7.- Monte el plato.

Anderson grilled burger



Ingredientes

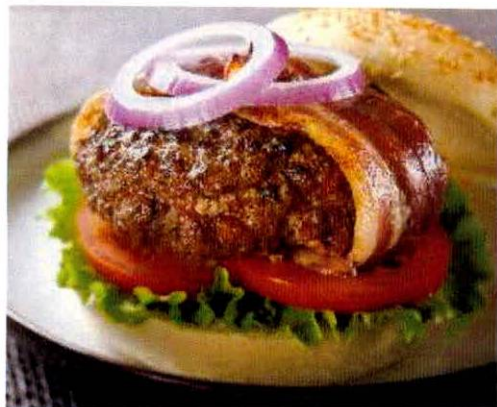
150 grs. Carne para hamburguesa
60 grs. Pan especial de hamburguesa
20 ml. Chimichurri
15 grs Tomate
10 grs. Lechuga romana
20 grs. Mostaza
20 grs. Salsa ranch
20 grs. Salsa de tomate
40 grs. Papas fritas

Proceso

1.-Retire del congelador la carne y coloque en la plancha caliente.

- 2.- Adobe ambos lados con salsa de chimichurri y cocine hasta dorar.
- 3.- Corte el pan para hamburguesa y coloque en el plan del pan la mostaza, salsa ranch y la lechuga.
- 4.- Coloque la carne sobre la lechuga, el tomate y finalmente la salsa de tomate.
- 5.- Monte el plato con las papas fritas.

Jordan guacamole bacon burger



Ingredientes

- 150 grs. Carne para hamburguesa
- 60 grs. Pan especial de hamburguesa
- 15 grs. Sal de ajo
- 10 ml Aceite
- 20 grs. Tocineta
- 15 grs Tomate
- 10 grs. Lechuga romana
- 6 grs. Cebolla
- 20 grs. Mostaza
- 20 grs. Guacamole
- 20 grs. Mayonesa
- 40 grs. Papas fritas

Proceso

- 1.-Retire del congelador la carne y coloque en la plancha caliente.

- 2.- Adobe ambos lados con el aceite y la sal de ajo y cocine hasta dorar.
- 3.- Dore el tocino en la parrilla.
- 3.- Corte el pan para hamburguesa y coloque en el plan del pan la mostaza, mayonesa, el guacamole y la lechuga.
- 4.- Coloque la carne sobre la lechuga, el tomate, tocino y la cebolla
- 5.- Monte el plato con las papas fritas.

Gloney double bacon cheese burger



Ingredientes

- 300grs. Carne para hamburguesa
- 60 grs. Pan especial de hamburguesa
- 30 grs. Sal de ajo
- 20 ml Aceite
- 20 grs. Tocineta
- 15 grs Tomate
- 10 grs. Lechuga romana
- 10 grs. Pepinillos
- 50 grs Queso cheedar
- 20 grs. Mostaza
- 20 grs. Mayonesa
- 40 grs. Papas fritas

Proceso

- 1.-Retire del congelador la carne y coloque en la plancha caliente.
- 2.- Adobe ambos lados con el aceite y la sal de ajo y cocine hasta dorar.

- 3.- Dore el tocino en la parrilla.
- 3.- Corte el pan para hamburguesa y coloque en el plan del pan la mostaza, mayonesa y la lechuga.
- 4.- Sobre la carne que está en la parrilla coloque las láminas de queso y espere a que se derritan.
- 4.- Coloque la carne sobre la lechuga, el tomate, tocino y la cebolla
- 5.- Monte el plato con las papas fritas.

Armstrong Bacon cheese Burger



Ingredientes

- 150 grs. Carne para hamburguesa
- 60 grs. Pan especial de hamburguesa
- 15 grs. Sal de ajo
- 20 ml Aceite
- 10 grs. Tocineta
- 15 grs Tomate
- 10 grs. Lechuga romana
- 10 grs. Pepinillos
- 20 grs Queso cheedar
- 20 grs. Mostaza
- 20 grs. Mayonesa
- 40 grs. Papas fritas

Proceso

- 1.-Retire del congelador la carne y coloque en la plancha caliente.
- 2.- Adobe ambos lados con el aceite y la sal de ajo y cocine hasta dorar.
- 3.- Dore el tocino en la parrilla.
- 3.- Corte el pan para hamburguesa y coloque en el plan del pan la mostaza, mayonesa y la lechuga.
- 4.- Sobre la carne que está en la parrilla coloque las láminas de queso y espere a que se derritan.
- 4.- Coloque la carne sobre la lechuga, el tomate, tocino y la cebolla
- 5.- Monte el plato con las papas fritas

Moschino hot dog



Ingredientes

- 80grs. Salchichon cervecero
- 40 grs. Pan para hotdog
- 10 ml. Chimichurri
- 10 grs Pimiento rojo
- 10 grs. Cebolla perla
- 10 grs Pimiento amarillo
- 10 ml. Aceite
- 20 grs. Mostaza
- 20 grs. Mayonesa
- 20 grs. Salsa de tomate
- 40 grs. Papas fritas

Proceso

- 1.-Retire del refrigerador el salchichon y coloque en la plancha.

- 2.- Adobe todos los lados con el chimichurri y cocine hasta dorar.
- 3.- Abra el pan y caliente en la parrilla.
- 3.- Corte el pan y coloque el salchichon.
- 4.- Refría por separado los pimientos y la cebolla.
- 4.- Coloque el salchichon en el pan y los vegetales refritos sobre el hot dog.
- 5.- Monte el plato con papas fritas.

Benjamin chili dog



Ingredientes

- 60grs. Salchicha frankfurt especial
- 40 grs. Pan para hotdog
- 10 ml. Chimichurri
- 20 grs. Chili
- 15 grs. Cebolla
- 15 grs. Queso cheedar
- 20 grs. Mostaza
- 20 grs. Mayonesa
- 20 grs. Salsa de tomate
- 40 grs. Papas fritas

Proceso

- 1.-Retire del refrigerador la salchicha y coloque en la plancha.
- 2.- Adobe con el chimichurri.
- 3.- Abra el pan y caliente en la parrilla.
- 3.- Corte el pan y coloque la salchicha.
- 4.-Caliente el chili y coloque sobre la salchicha

- 5.- Coloque el queso cheedar rallado y la cebolla perla cortada en cuadritos.
- 6.- Monte el plato con papas fritas.

Grawford grilled steak



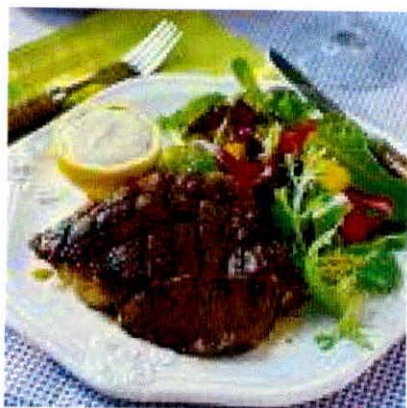
Ingredientes

- 220 grs. Lomo fino de res
- 7 grs. Pimienta
- 7 grs. Sal
- 10 grs. Ajo fresco
- 10 ml. Aceite
- 30 grs. Chimichurri
- 40 grs. Papas fritas
- 8 grs. Tomate en rodajas
- 5 grs. Lechuga
- 5 grs. Mostaza
- 15 grs. Mantequilla
- 5 grs Comino molido

Proceso

- 1.- Caliente la parrilla
- 2.- Adobe el lomo con la sal, pimienta y el ajo triturado en ambos lados.
- 3.- Coloque sobre la parrilla caliente por 5 minutos de cada lado.
- 4.-Mezcle el aceite con el chimichurri, adobe ambos lados nuevamente y retorne a la parrilla por 3 minutos más cada lado.
- 5.- Monte el plato, decore con lechuga, tomate y papas fritas.

Nadal fashion steak



4.1.1 Ingredientes

220 grs. Lomo fino de res
10 grs. Pimienta
10 grs. Sal
10 grs. Ajo fresco
1 gr laurel molido
2 grs. Tomillo molido
10 grs. Mostaza
15 grs. Mantequilla
250 ml. Vino tinto
65 ml. Crema de leche
8 grs. Tomate en rodajas
10 grs. Lechuga

Proceso

- 1.- Sazone el lomo de res con sal y pimienta fresca, el ajo, las hierbas y una cucharada de mostaza.
- 2.- En un sartén añada la mantequilla, ponga el lomo, déjelo dorar por ambos lados.
- 3.- retire del fuego y coloque en una lata de horno el lomo (sin sus jugos, que quedaron en la sartén) y hornee en función grill por 20 minutos.
4. En el sartén que se selló el lomo agregue el vino y deje calentar hasta que se evapore la mitad, agregue la

mostaza, el laurel, el tomillo y la crema de leche mezclando hasta obtener una salsa homogénea.

- 5.- Monte el plato con el pure de papas, la lechuga y el tomate para decorar.

Pasarella sauced steak



Ingredientes

220 grs. Lomo fino de res
15 grs. Pimienta molida
10 grs. Tomillo en rama
15 grs. Comino molido
10 grs. Sal de ajo
10 ml. aceite
10 grs. Cebolla salteada
15 grs. Pimientos salteados
10 ml. miel
125 ml. Caldo concentrado de res
150 ml. Crema de leche

Proceso

- 1.- Sazone la carne con la pimienta molida y la sal de ajo, deje reposar por 5 minutos y coloque a la parrilla pintando el lomo con aceite.
- 2.- Reduzca el concentrado de res con el tomillo, comino y la miel e incorpore la crema de leche cocinando por 2 minutos más.
- 3.- Coloque en la parrilla el lomo y dore.
- 4.- Monte el plato acompañándolo con la cebolla y pimientos salteados.

Schumi ribs

(Barbecue / Spicy / Cajun)



Ingredientes:

- 300 grs. Costillas de cerdo
- 10 grs. Sal de ajo
- 10 grs. Pimienta molida
- 500 ml. Cerveza
- 500 ml. Agua
- 30 grs. Mantequilla
- 10 grs. Tomillo
- 10 grs. Romero
- 30 grs. Salsa barbecue/ spicy/ cajun
- 40 grs. Papas fritas
- 15 grs. Zucchini dorado en la parrilla

Proceso

- Pre coccion de costillas:

- 1.- Sazonar las costillas con la sal de ajo y la pimienta y dejar reposar por 1 hora.
- 2.- Cocinar las costillas con el agua, la cerveza, cebolla, pimienta y cilantro hasta que esten suaves.
- 3.-Sacar las costillas de la olla, dejar reposar hasta que se enfrien y congele.

- Preparacion del plato

- 1.- Sacar la porción de costillas y descongelar en el microondas por 3 minutos en la opción "descongelar carnes".
- 2.-Untar las costillas en la mezcla de mantequilla, tomillo y romero con una brocha.

3.- Colocar las costillas en la plancha por 8 minutos aproximadamente o hasta que se doren.

4.- Untar las costillas con la salsa barbecue, spicy o cajun según elección del cliente y colocar nuevamente en la parrilla por 3 minutos.

5.- Montar el plato con las papas fritas y succini para decorar.

Burberry chicken grill



Ingredientes

- 220 grs. Pechuga de pollo
- 7 grs. Pimienta
- 7 grs. Sal
- 10 grs. Ajo fresco
- 10 ml. Aceite
- 30 grs. Chimichurri
- 40 grs. Papas fritas
- 8 grs. Tomate en rodajas
- 5 grs. Lechuga

Proceso

- 1.- Caliente la parrilla
- 2.- Adobe el pollo con la sal, pimienta y el ajo triturado en ambos lados.
- 3.- Coloque sobre la parrilla caliente por 5 minutos de cada lado.
- 4.-Mezcle el aceite con el chimichurri, adobe ambos lados nuevamente y retorne a la parrilla por 3 minutos más cada lado.
- 5.- Monte el plato, decore con lechuga, tomate y papas fritas.

Campbell chicken rolls



Ingredientes:

200 grs. Pechuga de pollo en filetes
100 grs. Jamon de pierna en láminas
100 grs. Queso mozzarella en rebanadas
120 grs. Espinaca congelada
10 ml. Aceite
20 grs. Cebolla picada
150 grs. Apanadura
30 grs. Mantequilla
10 grs. Sal
10 grs. Pimienta

Proceso:

1. Caliente el aceite con la cebolla en alta, durante 2 minutos; añada las espinacas, revuelva bien y cocine tapado por 4. Escorra el líquido y píquelas.
2. Extienda los filetes de pechuga de pollo y añádales sal y pimienta, acomode encima una rebanada de jamón y una de queso, extienda una cucharada de espinacas y envuelva formando un rollo muy apretado. Sujete con palillo de madera.
- 3.-Derrita la mantequilla, en alta, durante 30 segundos y revuelva con la apanadura.
- 4.- Cubra los rollos de pechuga con esta mezcla y acomódelos en un refractario de fondo plano con la unión hacia abajo. Tape con papel encerado y cocine, en medida

durante 5 minutos, dándoles vuelta a mitad del tiempo.

5.-Retire del horno y monte el plato, decorando con la lechuga y el tomate.

Beckham steak fajitas



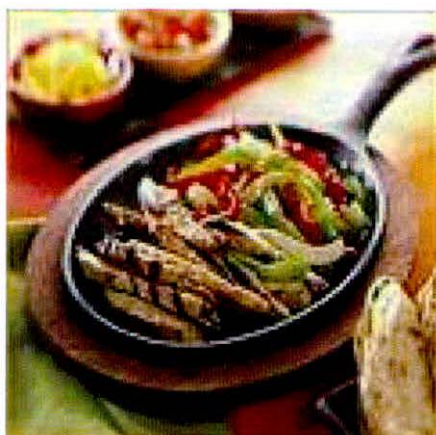
Ingredientes

200 grs. Lomo de res cortado en tiras
40 grs. Cebolla
20 grs. Pimiento rojo
20 grs. Pimiento amarillo
20 grs. Pimiento verde
15 grs. Sazonador de tacos
10 grs. Sal de ajo
10 grs. Pimienta
8 grs. Cilantro
15 ml. Aceite
60 grs. Tortillas de trigo (6 unid)
30 grs. Crema agria
30 grs. Guacamole
30 grs. Pico de gallo

Proceso

- 1.-Sazonar el lomo con la sal de ajo, pimienta y sazónador de taco.
- 2.-Refreir la carne en un sartén
- 3.-Agregar los pimientos y la cebolla en el sartén y refreir.
- 4.-Calentar las tortillas en la plancha.
- 5.-Colocar la carne con los vegetales salteados en la plancha de servir
- 6.-Colocar en el recipiente para tortillas las tortillas calientes. Servir con salsa de guacamole, crema agria y pico de gallo.

Regney chicken fajitas



Ingredientes

200 grs. Pechuga de pollo cortada en tiras
40 grs. Cebolla
20 grs. Pimiento rojo
20 grs. Pimiento amarillo
20 grs. Pimiento verde
15 grs. Sazonador de tacos
10 grs. Sal de ajo
10 grs. Pimienta
8 grs. Cilantro
15 ml. Aceite
60 grs. Tortillas de trigo (6 unid)
30 grs. Crema agria
30 grs. Guacamole
30 grs. Pico de gallo

Proceso

1.-Sazonar el pollo con la sal de ajo, pimienta y sazónador de taco.
2.-Refreír la carne en un sartén
3.-Agregar los pimientos y la cebolla en el sartén y refreír.
4.-Calentar las tortillas en la plancha.
5.-Colocar la carne con los vegetales salteados en la plancha de servir
6.-Colocar en el recipiente para tortillas las tortillas calientes. Servir con salsa de guacamole, crema agria y pico de gallo.

Red fruit Cheesecake



Ingredientes:

Base de galleta

25 grs. Galleta vainilla o dulce, triturada
9 grs. Mantequilla fría, sin sal, cortada en trozos pequeños
3 grs. Azúcar

Relleno

80 grs. Queso crema
12 grs. Azúcar
3 ml. Jugo de limón
3 ml. Escencia de vainilla
2 gr. Sal
27 grs. Harina
1 Huevo

Cubierta

40 grs. Fresas enteras
20 grs. Mermelada de fresas

Proceso

Base de Galleta

1. Precaliente el horno a 180°C.
2. Coloque en el procesador las galletas con la mantequilla y el azúcar hasta formar una masa.
3. Hornee aproximadamente por 10 minutos. Luego retire del horno, deje enfriar y guarde en un lugar fresco y seco hasta utilizar.

Relleno

1. Coloque el queso crema en la batidora y bata con el azúcar, jugo de limón, vainilla y sal hasta que la mezcla esté suave.
2. Agregue la harina y siga batiendo.

3. Incorpore los huevos y bata hasta mezclar.
4. Vierta la mezcla en el molde preparado con la base de galleta.
5. Lleve al horno a cocinar aproximadamente por 55 minutos hasta que los bordes estén ligeramente inflados y cuarteados.
6. Retire del horno, deje enfriar por aproximadamente 10 minutos.
7. Despegue los bordes con un cuchillo.
8. Deje enfriar y lleve al refrigerador hasta requerirlo (tiempo máximo de refrigeración 2 semanas).

Cubierta:

1. Coloque las fresas junto con la mermelada en una olla pequeña a fuego medio hasta que se derrita.
2. Monte el plato, coloque el cheesecake y bañe con la mezcla tibia.

Nutella fashion cake



Ingredientes

Biscocho

- 18 grs Mantequilla
- 10 grs Azúcar
- 36 grs Harina de trigo
- 0,5 und. Huevos batidos separadamente
- 30 ml Leche

- 15 grs Chocolate en barra
- 10 grs Polvo para hornear
- 10 grs Nutella

Decoración

- 10 ml Leche
- 15 grs Nutella
- 20 grs Nueces

Preparación

1. Bata la mantequilla con el azúcar, hasta formar una crema.
2. Agregue la harina, alternando con el huevo y bata.
3. Agregue la leche, el chocolate en barra derretido y la nutella.
4. Previamente se enmantequille y enharine los moldes.
5. Lleve al horno precalentado a 250° C (480° F), aproximadamente por 30 minutos.
6. Retire y reserve en refrigeración.

Montaje del plato

1. Caliente el cake en el horno por 5 minutos.
2. Ponga la leche a fuego medio con la taza de nutella, revolviendo hasta que espese.
3. Coloque una porción de la salsa en el fondo del plato, luego el cake y decore con la salsa y nueces esparcidas.

Starwberry New York shortcake



Ingredientes

- 150 grs. Biscocho de vainilla
- 25 ml. Crema de chantilly

10 ml. Sirup de azucar
40 grs. Frutilla fresca

Proceso

1. Corte 3 láminas de biscocho con el cortador para galletas.
2. Corte las frutillas en rodajas y mezcle con la crema de chantilly.
3. Remoje los biscochos con el sirup de azucar.
4. Arme el postre alternando el biscocho y la mezcla crema chantilly.
5. Decore con crema de chantilly y frutilla
6. Coloque sirup de frutilla sobre el postre y como decoración

Fudge Chocolate Sundae



Ingredientes

30 ml Syrup de chocolate
20 ml. Crema de chantilly
40 grs. Biscocho de chocolate
35 ml. Helado de chocolate
35 ml. Helado de vainilla
2 unid. Barquillos de chocolate
10 grs. Chocolate rallado

Proceso

1. Coloque en la base de la copa y en las paredes syrup de chocolate
2. Alterne capas de helado de vainilla, chocolate, chantilly y biscocho de chocolate
3. Repita las capas por 2 ocasiones
4. Decore con crema de chantilly, el chocolate rallado y los barquillos.

Apple cinnamon gucci crumble



Ingredientes

200 grs Manzanas verdes
50 grs Mantequilla
50 grs Harina
50 grs Azúcar
30 ml helado de vainilla
20 ml Crema chantilly
15 grs. canela en polvo
40 grs. Masa para pie

Proceso

1. Precaliente el horno a 180°
2. Saque la masa precocida de pie del refrigerador y corte 3 con el cortador de galleta en forma del molde.
3. Corte las manzanas en cubos de 1 a 1,5 cm.
4. Enmantequille el molde, y alterne capaz de masa precocida, manzana y canela.
5. Cubra las manzanas esparciéndoles la masa sobre ellas.
6. Lleve al horno por 1° minutos hasta que doren las manzanas y la masa.
7. Monte el plato con el dulce, el helado, la crema chantilly y la canela molida.

A5. Costos unitarios del Menú.

5.1 Costos de Entradas o Piqueos.

Ingrediente	Unid	Costo unit (\$)	Tommy cheese fries		Stuffed cheedar mushrooms		Jeff shrimp ceviche		Voutton spring rolls		Fashion nachos	
			Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)
Papas fritas congeladas	gr	0,004	150	0,530								
Queso cheddar	gr	0,010	50	0,500	60	0,600					200	2,000
Cebollin picado	gr	0,001	20	0,019							10	0,010
Tocino ahumado	gr	0,012	40	0,498	30	0,374						
Salsa ranch	gr	0,008	15	0,121								
Salsa de tomate	gr	0,003					15	0,050				
Mayonesa	gr	0,006										
Mostaza	gr	0,003					15	0,041				
Camarones medianos	gr	0,007					250	1,652	50	0,330		
Cebolla colorada	gr	0,001			20	0,029	25	0,037				
Pimiento picado	gr	0,001					25	0,030				
Cilantro picado	gr	0,012					8	0,097			10	0,121
Jugo de limon	ml	0,001					15	0,020				
Jugo de naranja	ml	0,002					35	0,070				
Tomate picado	gr	0,001					25	0,019			15	0,011
Ajo	gr	0,002					10	0,022	3	0,007		
Hoja de harina de arroz	Unid	0,120							4	0,480		
Hongos shitake	unid	0,006							5	0,028		
Salsa de ostión	ml	0,008							5	0,039		
Salsa de tamarindo	ml	0,015							50	0,730		
Zanahoria	gr	0,001							25	0,018		
Col	gr	0,000							25	0,004		
Tortillas mexicanas (nachos)	gr	0,170									4	0,680
Frejol refrito	gr	0,005									60	0,291
Pickles de jalapeño	gr	0,013									20	0,256
Guacamole	gr	0,009									30	0,264
Salsa mexicana	gr	0,005									30	0,142
Crema agria	gr	0,004									30	0,123
Champifones frescos	gr	0,007			25	0,174						
Aceite de oliva	ml	0,023			10	0,229						
Costo Total			\$ 1,667		\$ 1,406		\$ 2,038		\$ 1,636		\$ 3,897	

5.2 Costos de Ensaladas.

Ingrediente	Unidad	Costo unit (\$)	Ensalada Cesar		Ensalada Cesar con pollo		Ensalada cajun con camarones		Ensalada Fashion		Ensalada remix	
			Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)
Lechuga romana	gr.	0,0025	140	0,347	140	0,347	140	0,347	70	0,174		
Croutones	gr.	0,0069	25	0,174	25	0,174	25	0,174				
Salsa ensalada Cesar	gr.	0,0063	70	0,443	70	0,443	70	0,443				
Tocino ahumado	gr.	0,0145	10	0,145	10	0,145	10	0,145	15	0,217		
Sal	gr.	0,0024										
Pimienta	gr.	0,0292			7	0,204			5	0,146		
Sal de ajo	gr.	0,0076			7	0,053	7	0,053	5	0,038		
Pechuga de pollo	gr.	0,0051			150	0,762			150	0,762		
Salsa inglesa	ml	0,0055			15	0,083						
Pimienta Cayene	gr.	0,103					7	0,721				
Polvo de chili	gr.	0,013					7	0,091			7	0,091
Paprika	gr.	0,054					5	0,270				
Camarones grandes	gr.	0,0129					120	1,546				
Apanadura	gr.	0,0017					120	0,204				
Huevo	unid	0,13					2	0,260				
Azucar morena	gr.	0,0014							10	0,014		
Salsa de soya	ml	0,0027							15	0,041		
Semillas de ajonjolí tostadas	gr.	0,0102							15	0,154		
Aceite de oliva	ml	0,0229							10	0,229		
Vinagre blanco	ml	0,0015							15	0,022		
Fideo de arroz seco	gr.	0,025							8	0,200		
Lechuga escarola	gr.	0,0025							70	0,174	100	0,248
Aceite de ajonjolí	ml	0,0141							5	0,071		
Cebolla perla	gr.	0,0015							25	0,037		
Rábano	gr.	0,0017							20	0,034		
Almendra tostada	gr.	0,0094							15	0,141		
Lomo de res	gr.	0,0066									150	0,991
Ajo en polvo	gr.	0,0054									5	0,027
Comino en polvo	gr.	0,006									5	0,030
Ajo fresco	gr.	0,0022									10	0,022
Salsa ranch	ml	0,008									30	0,241
Leche	ml	0,0013									200	0,252
Mayonesa	gr.	0,0065									100	0,646
Tortillas	gr.	0,004									30	0,120
Queso cheddar	gr.	0,01									100	1,000
Aceite	ml.	0,0018									15	0,027
Choclo dulce	gr.	0,0024									25	0,061
Zanahoria	gr.	0,0007									25	0,018
Frejol negro	gr.	0,0021									40	0,084
Mostaza	gr.	0,0032									10	0,032
Cebolla colorada	gr.	0,0014									20	0,027
Costo Total			\$ 1,109		\$ 2,211		\$ 4,254		\$ 2,452		\$ 3,917	

5.3 Costos de Hamburguesas.

Ingrediente	Unidad	Costo unit (\$)	Anderson grilled burger		Jordan Guacamole bacon burger		Clooney double bacon cheese burger		Armstrong bacon cheese burger		Moschino hot dog		Benjamin chili dog	
			Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)
Carne para hamburguesa	gr.	0,007	150	0,990	150	0,990	300	1,980	150	0,990		0,000		
Pan para hamburguesa	gr.	0,002	60	0,134	60	0,134	60	0,134	60	0,134		0,000		
Chimichurri	ml	0,008	20	0,160		0,000		0,000		0,000	10	0,080	10	0,080
Tomate	gr.	0,001	15	0,011	15	0,011	15	0,011	15	0,011				
Lechuga romana	gr.	0,002	10	0,025	10	0,025	10	0,025	10	0,025				
Mostaza	gr.	0,003	20	0,060	20	0,060	20	0,060	20	0,060	20	0,060	20	0,060
Salsa ranch	gr.	0,008	20	0,160										
Salsa de tomate	gr.	0,003	20	0,067							20	0,067	20	0,067
Papas fritas	gr.	0,004	40	0,141	40	0,141	40	0,141	40	0,141	40	0,141	40	0,141
Sal de ajo	gr.	0,008			15	0,120	30	0,240	15	0,120				
Guacamole	gr.	0,009			20	0,180								
Cebolla	gr.	0,001			6	0,009								
Aceite	ml	0,002			10	0,018	20	0,036	20	0,036	10	0,018		
Tocineta	gr.	0,014			20	0,289	20	0,289	10	0,145				
Mayonesa	gr.	0,006			20	0,129	20	0,129	20	0,129	20	0,129	20	0,129
Pepinillo	gr.	0,013					10	0,128	10	0,128				
Queso cheedar	gr.	0,010					50	0,500	20	0,200			15	0,150
Salchichon cervero	gr.	0,013									80	1,040		
Pan para hotdog	gr.	0,002									40	0,084	40	0,084
Pimiento rojo	gr.	0,002									10	0,020		
Pimiento amarillo	gr.	0,002									10	0,020		
Cebolla perla	gr.	0,001									10	0,010	15	0,015
Salchicha fnakfurt	gr.	0,012										0	60	0,702
Chili	gr.	0,009											20	0,185
Costo Total			\$ 1,748		\$ 2,106		\$ 3,673		\$ 2,119		\$ 1,670		\$ 1,614	

5.4 Costos de Platos Fuertes.

Ingrediente	Unidad	Costo unit (\$)	Schumi cajun ribs		Bureberry chicken grill		Campbell chicken		Beckham steak fajitas		Roney chicken fajitas	
			Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)
Lomo	gr	0,005							200	1,000		
Sal	gr	0,002			7	0,017	10	0,024				
Pimienta molida	gr	0,029	10	0,292	7	0,204	10	0,292				
Chimichurri	gr	0,008			30	0,242						
Ajo fresco	gr	0,002			10	0,022						
Aceite	ml	0,002			10	0,018	10	0,018				
Lechuga	gr	0,002			5	0,012						
Tomate	gr	0,001			8	0,006						
Papas fritas	gr	0,004	40	0,141	40	0,141						
Tomillo molido	gr	0,002	15	0,027								
Mantequilla	gr	0,010	30	0,303			30	0,303				
Sal de ajo	gr	0,008	10	0,076								
Cebolla	gr	0,001					20	0,027	40	0,055	40	0,055
Pimiento verde	gr	0,001							20	0,024	20	0,024
Costillas de cerdo	gr	0,005	300	1,380								
Cerveza	ml	0,003	500	1,364								
Romero	gr	0,038	15	0,563								
Zucchini dorado	gr	0,001	15	0,017								
Salsa Cajun	ml	0,008	30	0,240								
Pechuga de pollo	gr	0,005			250	1,270	200	1,016			200	1,016
Jamon	gr	0,004					100	0,410				
Queso mozzarella	gr	0,008					100	0,822				
Espinaca congelado	gr	0,001					120	0,103				
Apanadura	gr	0,003					150	0,398				
Pimiento amarillo	gr	0,002							20	0,044	20	0,044
Pimiento rojo	gr	0,002							20	0,044	20	0,044
Sazonador de tacos	gr	0,032							15	0,480	15	0,480
Cilantro	gr	0,012							8	0,097	8	0,097
Tortillas de maiz	unid	0,170							6	1,020	6	1,020
Guacamole	gr	0,009							30	0,264	30	0,264
Crema agria	gr	0,004							30	0,123	30	0,123
Pico de gallo	gr	0,010							30	0,300	30	0,300
Costo Total			\$ 4,402		\$ 1,933		\$ 3,413		\$ 3,450		\$ 3,466	

Ingrediente	Unidad	Costo unit (\$)	Crawford grilled steak		Nadal fashion steak		Pasarella sauced steak		Schumi barbecue ribs		Schumi spicy ribs	
			Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)
Lomo	gr	0,005	220	1,100	220	1,100	220	1,100				
Sal	gr	0,002	7	0,017	10	0,024						
Pimienta molida	gr	0,029	7	0,204	10	0,292	15	0,438	10	0,292	10	0,292
Chimichurri	gr	0,008	30	0,242								
Ajo fresco	gr	0,002	10	0,022	10	0,022						
Aceite	ml	0,002	10	0,018			10	0,018				
Lechuga	gr	0,002	5	0,012	10	0,025						
Tomate	gr	0,001	8	0,006	8	0,006						
Papas fritas	gr	0,004	40	0,141					40	0,141	40	0,141
Laurel molido	gr	0,037			5	0,183						
Tomillo molido	gr	0,002			7	0,013	10	0,018	15	0,027	15	0,027
Mostaza	gr	0,003	5	0,014	10	0,028				0,000		0,000
Mantequilla	gr	0,010	15	0,152	15	0,152			30	0,303	30	0,303
Vino tinto	ml	0,003		0,000	250	0,720				0,000		0,000
Crema de leche	ml	0,003			65	0,187	150	0,432				
Comino molido	gr	0,006	5	0,030			15	0,090				
Sal de ajo	gr	0,008					10	0,076	10	0,076	10	0,076
Cebolla	gr	0,001					10	0,014				
Pimiento verde	gr	0,001					10	0,012				
Miel	ml	0,010					10	0,100				
Caldo de res concentrado	ml	0,020					125	2,500				
Costillas de cerdo	gr	0,005							300	1,380	300	1,380
Cerveza	ml	0,003							500	1,364	500	1,364
Romero	gr	0,038							15	0,563	15	0,563
Zucchini dorado	gr	0,001							15	0,017	15	0,017
Salsa	gr	0,004							30	0,127		
Salsa spicy	gr	0,005									30	0,142
Costo total			\$ 1,959		\$ 2,750		\$ 4,798		\$ 4,289		\$ 4,305	

5.5 Costos de Postres.

			Nutella fashion cake		Strawberry New York Shortcake		Fudge chocolate sundae		Apple cinamon gucci crumble		Red fruit Cheesecake	
Ingrediente	Unid	Costo unit (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)	Cant	Costo (\$)
Mantequilla	gr	0,010	18	0,182					50	0,505	9	0,091
Azucar	gr	0,001	10	0,007					50	0,036	15	0,011
Harina	gr	0,002	36	0,064					50	0,089	27	0,048
Huevos		0,130	0,5	0,065							4	0,520
Leche	ml	0,001	40	0,050								
Chocolate en barra	gr	0,006	15	0,093								
Polvo para honear	gr	0,011	10	0,110								
Nutella	gr	0,014	25	0,360								
Nueces	gr	0,011	20	0,220								
Biscocho de vainilla	gr	0,010			150	1,500						
Syrup de azucar	ml	0,003			10	0,025						
Frutillas	gr	0,003			40	0,114					40	0,114
Chantilly	ml	0,030			25	0,750	20	0,600	20	0,600		
Syrup de chocolate	ml	0,015					30	0,450				
Biscocho de chocolate	gr	0,012					40	0,464				
Helado de chocolate	ml	0,003					35	0,121				
Helado de vainilla	ml	0,003					35	0,121	30	0,104		
Barquillos rellenos de choc	unid	0,079					2	0,158				
Chocolate rallado	gr	0,003					10	0,032				
manzanas	gr	0,002							200	0,441		
Canela en polvo	gr	0,090							15	1,350		
Masa de pie	gr	0,007							40	0,280		
Escencia de vainilla	ml	0,010									3	0,029
Sal	gr	0,000									2	0,000
Galleta de vainilla	gr	0,004									25	0,095
Queso crema	gr	0,007									80	0,572
Jugo de limón	ml	0,002									3	0,006
Mermelada de Frutilla	gr	0,006									20	0,120
Costo total			\$ 1,151		\$ 2,389		\$ 1,947		\$ 3,404		\$ 1,605	

5.6 Costos de Tragos.

WISKY	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	HIELO	LIMPIEZA Y SERVILLETAS	BASE TONIFICANTE	COSTO MAT. PRIMA POR VASO	COSTO VARIABLE TOTAL
8 años									
GRANTS	16	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,6525	0,82	0,89
JOHNNIE ROJO	19	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,6525	0,97	1,04
12 años									
JOHNNIE NEGRO	56	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,6525	2,82	2,89
OLD PARR	48	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,6525	2,42	2,49
BUCHANANS	58	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,6525	2,92	2,99
CHIVAS	57	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,6525	2,87	2,94
18 años									
JOHNNIE GOLD	90	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0	4,50	4,57
BUCHANANS	95	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0	4,75	4,82
CHIVAS	98	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0	4,90	4,97

VODKA	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	HIELO	LIMPIEZA Y SERVILLETAS	BASE TONIFICANTE	COSTO MAT. PRIMA POR VASO	COSTO VARIABLE TOTAL
SKY	14,1	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,93	0,74	0,81
FILANDIA	16	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,93	0,83	0,90
SMIRNOFF	15,5	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,93	0,81	0,88
ABSOLUT	20	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,93	1,03	1,10
GREY GOOSE	42	20	750ML	1,5 onzas	0,04	0,03	0,93	2,13	2,20

TEQUILA	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	LIMPIEZA Y SERVILETAS	COMPLEMENTO	COSTO MAT. PRIMA POR VASO	COSTO VARIABLE TOTAL
TEQUILA CHARRO	14	20	750ML	1,5 onzas	0,03	0,06	0,76	0,79
TEQUILA JOSE CUERVO	17,3	20	750ML	1,5 onzas	0,03	0,06	0,93	0,96

RON	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	HIELO	LIMPIEZA Y SERVILLETAS	BASE TONIFICANTE	COSTO MAT. PRIMA POR VASO	COSTO VARIABLE TOTAL
BACARDI	10	20	750ML	1,5 onzas	0,03	0,03	0,93	0,53	0,59
HABANO CLUB	12	20	750ML	1,5 onzas	0,03	0,03	0,93	0,63	0,69
APPLETON	9	20	750ML	1,5 onzas	0,03	0,03	0,93	0,48	0,54

SALTAMONTE	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
VODKA *sky	14,1	30	750ML	1 onza	0,47
LICOR DE MENTA * MARCA CR	5,25	40	750ML	0,75 onzas	0,13
LICOR DE CACAO *MARCA CR	5,25	60	750ML	0,5 onzas	0,09
LECHE CONDENSADA	1,45	30	391 GRAMOS	0,5 onzas	0,05
DECORACION= CREMA MILAN	2,5	70	500ML	0,25 onzas	0,04
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					0,84

PIÑA COLADA	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
RON *BACARDI	10	20	750ML	1,5 onzas	0,50
ESENCIA DE COCO	5	150	750ML	0,2 onzas	0,03
JUGO DE PIÑA	5,85	18	1000ML	2 onzas	0,33
LECHE CONDENSADA	1,45	15	391 GRAMOS	1 onza	0,10
DECORACION = PIÑA Y CEREZA					0,12
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					1,15

MARGARITA	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
TEQUILA CHARRO	14	20	750 ML	1,5 ONZA	0,70
TRIPLE SEC	5,81	80	1000 ML	0,5 ONZA	0,07
JUGO DE LIMON	1,25	5	250 ML	2 ONZA	0,25
DECORACION= LIMON Y SAL					0,05
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					1,14

SEX ON THE BEACH	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
VODKA *SKY	14,1	20	750ML	1,5 onzas	0,71
LICOR DE DURAZNO	5,25	80	750ML	0,5 onzas	0,09
JUGO DE NARANJA	1,14	18	1000ML	2 onzas	0,06
GRANADINA	5,71	150	750ML	0,2 onzas	0,04
DECORACION= NARANJA Y AZUCAR					0,05
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					1,01

APPLE MARTINI	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
VODKA * SKY	14,1	20	750ML	1,5 onzas	0,71
LICOR DE MANZANA *MARCA P	15	18	1000ML	2 onzas	0,83
DECORACION= MANZANA					0,12
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					1,73

DAIQUIRI	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
RON	10	20	750ML	1,5 onzas	0,50
JUGO DE LIMON	1,25	5	250 ML	2 onzas	0,25
DECORACION= AZUCAR Y RODAJA DE LIMON					0,05
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					0,87

DAIQUIRI DE FRUTILLA	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
RON	10	30	750ML	1 onza	0,33
JUGO DE LIMON	1,25	5	250 ML	0,2 onzas	0,25
JUGO DE FRUTILLA	3	18	1000 ML	2 onzas	0,17
LICOR DE FRUTILLA	5,25	60	750 ML	0,5 onzas	0,09
DECORACION= FRUTILLA DECORADA Y AZUCAR					0,12
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					1,03

CUBA LIBRE	COSTO POR BOTELLA	UNDS. POR BOTELLA	PRESENTACION	DOSIFICACION POR VASO	COSTO
RON	10	20	750ML	1,5 onzas	0,5
COCA COLA	1,45	18	3000ML	6 onzas	0,08
JUGO DE LIMON	1,25	10	250 ML	0,1 onzas	0,13
DECORACION = RODAJA DE LIMON					0,02
HIELO					0,04
SERVILETA Y SORBETE					0,03
TOTAL					0,80

A6. Materia prima, ciclo de vida y forma de conservación

6.1 Refrigerados, especias, alacena y salsas y conservas.

Refrigerados básicos	Alacena	Especias y aliños secos		Salsas y conservas		
Queso Mozzarella	Pan molido	Oregano	Azucar morena	Salsa Marinara	Guacamole	Salsa inglesa
Mantequilla	Ojuelas de maiz molidas	Romero	Semillas de ajonjoli tostadas	Salsa ensalada César	Pico de gallo	Frejol refrito
Queso cheedar	Aceite	Sal	Sazonador de tacos	Chimichurri		Salsa de soya
Tortillas de maiz	Harina de trigo	Pimienta	Ajo en polvo	Salsa de tamarindo		Mayonesa
Hoja de harina de arroz	Croutones	Sazonador de pollo	Comino en polvo	Salsa mexicana		Salsa Cajun
Queso Parmesano rallado	Hongos shitake	Sal de ajo	Azucar	Crema agria		Salsa barbecue
Jamon	Tortillas mexicanas (nachos)	Ajonjoli	Nueces	Salsa ranch		Pickles de jalapeño
Tocino ahumado	Aceite de oliva	Paprika	Canela en polvo			Pepinillo
Salchichon cervecero	Vinagre blanco	Pimienta Cayene	Choclo dulce			Salsa de tomate
Salchicha frankfurt	Fideo de arroz seco	Polvo de hornear	Frejol negro			Mostaza
Chocolate en barra	Aceite de ajonjoli	Tomillo molido	Salsa de ostión			Nutella
Chantilly	Harina de maiz	Pimienta Cayene				Syrup de azucar
Queso crema	Almendra tostada	Polvo de chili				Syrup de chocolate
Leche	Esencia de vainilla	Paprika				Mermelada de frutilla
30 dias	90 dias	360 dias		30 dias	1 dia	180 dias
Refrigeracion	Lugar fresco y seco	Lugar fresco y seco		Refrigerado	Refrigerado	Refrigerado

6.2 Carnes, frutas y vegetales, congelados y panadería.

Carnes frescas	Frutas y vegetales		Congelados	Panaderia	
Pechuga de pollo	Lechuga romana	Zanahoria	Papas fritas	Pan para hotdog	Barquillos rellenos de chocolate
Lomo	Lechuga escarola	Cebolla perla	Espinaca congelada	Pan para hamburguesa	Chocolate rallado
	Tomate	Cebolla colorada	Carne para hamburguesa	Huevo	
	Pimiento verde	Ajo fresco	Helado de chocolate	Biscocho de vainilla	
	Zucchini dorado	Col	Helado de vainilla	Biscocho de chocolate	
	Champiñon es frescos	Rábano	Costillas de cerdo		
	Pimiento amarillo		Camaron		
	Pimiento rojo				
	Cebollin picado				
	Cilantro				
	jugo de limon				
	Jugo de naranja				
	Frutilla				
	Manzana				
7 dias	7 dias	15 dias	21 dias	7 dias	90 dias
Refrigerado	Refrigerado	Lugar fresco y seco	Congelado	Lugar fresco y seco	Lugar fresco y seco

A7. Descripción de equipos y enseres para la operación.**7.1 Equipos de refrigeración**

Descripción	Proveedor	Cant
Refrigeradora comercial de 6 puertas medias refrigeración con evaporación estática, 2 evaporadores, temperatura desde 0 a 7 grados C. capacidad 1200 litros. Marca :GELOPAR (Brasil)	AGROINDUSTRIAS	1
Equipo de refrigeración Vertical de 2 puertas en acero inoxidable medidas 1,5 X0,7X2	FRITEGA S.A	1
Congelador Industrial Marca FRITEGA , en acero inoxidable	FRITEGA S.A	2
Perchas	FRITEGA S.A	5
Balanzas Marca TORREY modelo PCR20 T	FRITEGA S.A	1

7.2 Equipos de Cocina

Descripción	Proveedor	Cant
Horno de Panadería para 4 bandejas 40 x 60 cm con exterior acero inoxidable a gas marca tedesco	AGROINDUSTRIAS	1
Cocina Industrial de 6 quemadores con horno incorporado construido en acero 304 medidas 1,54 x 1,22 x0,9	FRITEGA S.A	1
Procesador de alimentos de acero inoxidable marca HARDMAN capacidad 120 kg/h	AGROINDUSTRIAS	1
Peladora de papa / cebolla /ajos de 10 kg , producción 200 KG/H marca METVISA.	AGROINDUSTRIAS	1
Maquina de hielo en cubitos con capacidad 100kg acero inoxidable marca LINK CRICH.	FRITEGA S.A	2
Modulo de Caja en acero inoxidable en acero 304	FRITEGA S.A	1
Cortadora de papa Nacional	FRITEGA S.A	1
Ollas en acero inoxidable de 40 litros	FRITEGA S.A	3
Freidora Industrial Marca DIM de 2 canastillas con termostato.	FRITEGA S.A	1
Plancha churrasquera a gas cuerpo en acero inoxidable mitad estriada marca Tedesco.	AGROINDUSTRIAS	1
Mostrador ciego refrigerado de 1,90 mt interior y exterior de acero inoxidable 110 voltios marca GLACIAR	AGROINDUSTRIAS	1
Mesa congelada de Trabajo , cierre automático de puerta capacidad 320 lit. Marca: HARDMAN	AGROINDUSTRIAS	1

Rebanadora de embutidos , disco de 25 cm en acero inoxidable , cuerpo en aluminio anodizado, regulador de corte de 1 a 15 mm , incluye piedras de afilar Marca: PAGANI.	AGROINDUSTRIAS	1
Licuada de 8 litros. Motor 3/4 hp 110 v con vaso y soporte de aluminio Marca: METVISA	AGROINDUSTRIAS	1
Licuada de 4ltros. Motor 3/4 hp 110 v con vaso y soporte de aluminio Marca: METVISA	AGROINDUSTRIAS	1
Olla arrocera a gas para 16 libras rinde 60 a 70 porciones	FRITEGA S.A	1
Lavadero de 2 pozos cuerpo construido en acero inoxidable Marca Fritega	FRITEGA S.A	1
Plancha freidora sobre mesa con encendido automático marca LINK CRICH	FRITEGA S.A	1
lavavajillas electro lux acero inoxidable 200 platos por hora	FRITEGA S.A	1
Exprimidor de cítricos Marca MEDVISA	FRITEGA S.A	1
Mesas tipo chef acero 304 medida 2,3X1,1X 0,9	FRITEGA S.A	2
Balanzas Marca TORREY modelo PCR20 T	FRITEGA S.A	2
Cuchillos cebolleros TRAMONTINA certificado NSS	GONZALO NUÑEZ	3
Cuchillos fileteros TRAMONTINA certificado NSS	GONZALO NUÑEZ	3
Cuchillos torneadores TRAMONTINA certificado NSS	GONZALO NUÑEZ	3
Descamadores TRAMONTINA certificado NSS	GONZALO NUÑEZ	2
Trampa de grasa 400 platos.	RIBADENEIRA	1
Tablas de picar vegetales (color blanca)	AGROINDUSTRIAS	2
Tablas de picar pescado (color azul)	AGROINDUSTRIAS	2
Tablas de picar carnes (roja)	AGROINDUSTRIAS	2
Rodillo	EQUIDENCA	2
Termómetro para carne	EQUIDENCA	2
Cedazos	EQUIDENCA	4
Cucharetas	EQUIDENCA	20

7.3 Equipos para el Bar

DESCRIPCION	PROVEEDOR	Cant
Juguera 3 pozos 20 litros cada pozo con agitador y grifo en acero inoxidable marca : UGOLOINI (Italiana)	AGROINDUSTRIAS	1
Maquina de crema de café 2 grupos modelo Rina , con surtidor independiente de agua caliente, pico de vapor ,entrada de agua automática de 1/4 hp Marca RILO (argentina)	AGROINDUSTRIAS	1
Granizadora 3 pozos 10 litros c/pozo con iluminación marca Ugolini (Italia)	AGROINDUSTRIAS	1
Licuada	AGROINDUSTRIAS	2

7.4 Enseres para la presentación del producto a clientes.

DESCRIPCION	PROVEEDOR	Cant.
Platos tendidos grandes, marca PROELCO	CORELCO	300
Platos tendidos pequeños, marca Proelco	CORELCO	150
Platos aperitivos marca PROELCO	CORELCO	50
Vasos Coleros	CORELCO	300
Vasos whiskeros	CORELCO	50
Vasos cervecedores	CORELCO	50
Copa Flauta	CORELCO	50
Copa Martini	CORELCO	50
Copa de Margarita	CORELCO	50
Copa de vino Tinto	CORELCO	50
Copa de Vino Blanco	CORELCO	50
Copa de agua	CORELCO	80
Copa de helados	CORELCO	80
Copa para musse	CORELCO	50
Copas para capuchino	CORELCO	25
Tasas y plato para café	CORELCO	25
Cuchillo Marca TRAMONTINA	CORELCO	300
Tenedor Marca TRAMONTINA	CORELCO	300
Cucharitas de postre y café Marca TRAMONTINA	CORELCO	100
Tenedor para piqueo Marca TRAMONTINA	CORELCO	100
Servilletas de tela	CORELCO	300
Cuchillo para carne	CORELCO	100
Manteles de plástico	MILESI	35
Manteles de tipo de Tela Royal	CONFECCIONES MARTHA PANINBOZA	35

A8. Detalles del inmueble**1. SUPERFICIE:**

SOLAR

489,20 m²**2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:****TERRENO:**

FORMA:

CASI REGULAR

TOPOGRAFIA: PLANA

EDIFICACIONES:

No. PLANTAS:

2

USO:

COMERCIAL

MANTENIMIENTO:

SI: X

NO

EDAD:

+15 AÑOS CON REMODELACION

EN PROCESO:

SI

NO: X

TOTAL

9. CARACTERÍSTICAS CONSTRUCTIVAS:

	B	R	M		B	R	M
ESTRUCTURA:	☒	☐	☐	VENTANAS:	☒	☐	☐
PISOS:	☒	☐	☐	INST. ELECTRICAS:	☒	☐	☐
PAREDES:	☒	☐	☐	INST. SANITARIAS:	☒	☐	☐
CIELO RASO:	☒	☐	☐	PIEZAS SANIT:	☒	☐	☐
CUBIERTA:	☒	☐	☐	RECUBRIMIENTO:	☒	☐	☐
PUERTAS:	☒	☐	☐	MUEBLES EMPOT:	☒	☐	☐
EQUIPOS:	☒	☐	☐				

11.ESPECIFICACIONES TECNICAS:

PLANTAS:	DOS
ESTRUCTURA:	H. ARMADO
CUBIERTA:	LOSA DE H. A.
PISOS:	H. SIMPLE / H. ARMADO
SOBREPISOS:	PORCELANATO/CERÁMICA/PARQUE T/MARMETONE
TUMBADO:	YESO TIPO LOSA / ENLUCIDO
VENTANAS:	ALUMINIO Y VIDRIO NATURAL / ARENADO
PAREDES EXTERNAS:	MAMPOSTERIA
PAREDES INTERNAS:	MAMPOSTERIA
ENLUCIDOS:	SI

INSTALACION ELECTRICA:	EMPOTRADAS
INSTALACION SANITARIA:	EMPOTRADA
PIEZAS SANITARIAS:	DE COLOR Y BLANCAS GROUND /EDESA
PUERTAS EXTERNAS:	ALUMINIO Y VIDRIO/METALICAS
PUERTAS INTERNAS:	MADERA
PINTURA EXTERIOR:	LATEX
PINTURA INTERIOR:	LATEX
REVESTIMIENTO:	CERAMICAS/MARMETONE/ ENCHAPES MADERA/PORC.
FACHADA:	RECTA
ESCALERAS:	SI, hormigón armado
REJAS:	SI
CLOSETS:	SI
MESON BAR:	No por construir

A9. Factores para estimación de ventas al tercer mes de operación

VENTAS		
	78	1,021,485.60
Mes	Factor	Monto Asignado
1	0.0128205	13,095.97
2	0.025641	26,191.94
3	0.0384615	39,287.91
4	0.0512821	52,383.88
5	0.0641026	65,479.85
6	0.0769231	78,575.82
7	0.0897436	91,671.78
8	0.1025641	104,767.75
9	0.1153846	117,863.72
10	0.1282051	130,959.69
11	0.1410256	144,055.66
12	0.1538462	157,151.63

MATERIA PRIMA		
	78	291,252.38
Mes	Factor	Monto Asignado
1	0.0128205	3,734.00
2	0.025641	7,468.01
3	0.0384615	11,202.01
4	0.0512821	14,936.02
5	0.0641026	18,670.02
6	0.0769231	22,404.03
7	0.0897436	26,138.03
8	0.1025641	29,872.04
9	0.1153846	33,606.04
10	0.1282051	37,340.05
11	0.1410256	41,074.05
12	0.1538462	44,808.06

COSTOS INDIRECTOS		
	78	70,960.20
Mes	Factor	Monto Asignado
1	0.0128205	909.75
2	0.025641	1,819.49
3	0.0384615	2,729.24
4	0.0512821	3,638.98
5	0.0641026	4,548.73
6	0.0769231	5,458.48
7	0.0897436	6,368.22
8	0.1025641	7,277.97
9	0.1153846	8,187.72
10	0.1282051	9,097.46
11	0.1410256	10,007.21
12	0.1538462	10,916.95

A10. Experiencias y habilidades del grupo empresarial

M.B.A., Econ. Carlos Ribadeneira.- Es empresario. Tiene experiencia dirigiendo un negocio familiar, dedicado principalmente a la elaboración y comercialización de discos de empanada. Posee muy buen criterio técnico y sus estudios están relacionados a la Administración de Empresas y Economía. Su experiencia es un gran aporte, en el manejo de personal, y en innovación de productos.

M.B.A., Ing. Carolina Hasing.- Es Gerente de Seguridad, Salud, Ambiente, Calidad y Proyectos de una empresa multinacional, dedicada al almacenamiento de productos químicos de alto riesgo. Graduada en la ESPOL, Ingeniería Industrial con especialización en producción. Manejo completo del Inglés y Español con conocimientos medios en Francés. Experiencia en el manejo logístico y procesos de producción en un restaurante de comida china. Sus estudios se han centrado en planificación de procesos productivos, ejecución de proyectos de inversión, gestión de sistemas de calidad y manejo de personal.

M.B.A. C.P.A. Jorge Guerrero M.- Es Gerente y Contralor de la División Internacional de Exportadora Bananera Noboa, es empresario, y tiene experiencia en la creación de empresas. Es accionista de Proquilarv S.A. una empresa familiar dedicada a la producción y venta de productos químicos para la industria y el hogar, con más de 7 años en el mercado ecuatoriano. Es contador público de profesión y es bilingüe. Su aporte, en la dirección es importante.

Chef internacional Sandra Choy Nangles.- Graduada en la escuela de alta cocina Le Cordon Bleu, Lima Peru. Ex gerente de alimentos y bebidas del *Viva México*, Guayaquil – Ecuador. Experiencia de 7 años como Chef Ejecutivo en diversos restaurantes de Lima, Buenos Aires y Guayaquil.

En la etapa de planificación la contribución vendrá dada como se describe a continuación:

M.B.A. C.P.A. Jorge Guerrero M: Análisis legal y empresarial, evaluación del mercado, cuantificación de la oferta y demanda.

M.B.A., Ing. Carolina Hasing: Modelo de negocio, planificación del servicio y el producto, planificación de la producción, logística de proveedores,

Chef internacional Sandra Choy Nangles: Creación del menú, costeo, planificación de la producción y planificación de mobiliarios para proceso.

M.B.A., Econ. Carlos Ribadeneira: Estudio económico y financiero del proyecto en todas sus etapas.

A11. Calculo de personal operativo

Cálculo de meseros

Se considera el coeficiente de atención que se describe a continuación:

- El horario de atención diario de Pasarella Sport es de 11:30 a 24:00.
- 13 horas de atención por día x 7 días a la semana = 91 hrs. de atención semanal
- Horas de atención semanal / horas disponibles por empleado según ley = $91/40 = 2,275$
- Coeficiente de atención 2,275

Si 1 mesero puede atender en promedio 3 mesas a la vez, si cada mesa tiene 4 personas diríamos que cada mesero atendería 12 personas.

Programando la atención en el horario de la tarde con 8 meseros y en el día con 5 con una ponderación del 60% y 40% respectivamente, tendríamos 6,8 meseros.

$6,8 \text{ meseros} \times 2,275 = 15,47 \text{ meseros.}$

Por lo que se concluye que el número de meseros necesarios es 15.

Calculo de Ayudantes de cocina

Si tenemos 3 ayudantes en el día y 4 en la tarde, que corresponden al 40% y 60% debido al horario y frecuencia de llegada de clientes, al multiplicar el promedio (3,5) por el coeficiente de atención tenemos 9 ayudantes en total.

Cálculo de Gerentes de cocina, anfitriones y Chefs

En estas posiciones habrá 3 personas debido a que se desarrollará el trabajo en 2 turnos, quedando siempre uno de respaldo para cubrir así los días libres obligatorios por la ley. Los servicios contratados serán: asesora de diseño, asesora de moda, compañía de publicidad, seguridad física y limpieza.

A12. Resumen de cotizaciones de proveedores y forma de contacto.

CONCEPTO	PROVEEDOR /FACILITADOR	TELF.	VALOR REFER.
Entrenamiento y preparación del personal			\$ 3,980.00
Revisión , diseño y adecuaciones de la instalación eléctrica	Ing. Eléctrico Gustavo Hasing	2-342822	\$ 11,000.00
Construcción de área del bar	Maestro constructor. Julio Baque	2-460285	\$ 4,000.00
Construcción de pasarela para eventos	Maestro constructor. Julio Baque	2-460285	\$ 4,500.00
Diseño de planos del proyecto	Arq. Eduardo Granado	PIN BLACKBERRY 24A2C79E	\$ 3,000.00
Instalación del sistema de climatización	Tecnólogo. Pedro Pluas	095116274	\$ 3,000.00
Construcción e instalación de servicios higiénicos clientes	Maestro constructor. Julio Baque	2-460285	\$ 12,700.00
Construcción de la fachada	Maestro constructor. Julio Baque	2-460285	\$ 12,000.00
Diseño de la decoración	Diseñador y decorador Guillermo Hasing Leon	093647445	\$ 3,500.00
Montaje y fabricación de los accesorios de la decoración	Diseñador y decorador Guillermo Hasing Leon	093647445	\$ 45,000.00
Construcción e instalación de servicios higiénicos personal	Maestro constructor. Julio Baque	2-460285	\$ 4,000.00
software especializada en administracion de restaurantes	Mr. Comanda /S.I.T.M CIA LTDA	022540020	\$ 6,500.00
Instalación de red de comunicación Y servicios computacionales	Ing. Iván Navarro	096031373	\$ 3,950.00
Instalación de equipos audiovisuales	Ing. Eléctrico Gustavo Hasing	2-342822	\$ 2,000.00
TOTAL			\$ 119,130.00

A13. Presupuesto de ingresos detallado.

Categoría	Producto	Precio	Cantidad anual	Ingresos Anuales
Entretiempos	Mozarella sticks	\$9.90	2,880	\$28,512
	Cajun chicken strips	\$8.80	3,240	\$28,512
	Onion rings	\$5.50	2,160	\$11,880
	Tex mex onion rings	\$6.38	2,880	\$18,374
	Papas fritas	\$3.30	1,440	\$4,752
	Fashion French fries Bacon cheese fries	\$6.60	2,880	\$19,008
	Stuffed mushrooms	\$8.80	1,440	\$12,672
	Ceviche de camaron	\$5.50	1,800	\$9,900
	Spring rolls	\$6.60	2,880	\$19,008
	Tex mex nachos	\$7.70	2,880	\$22,176
Debut	Ensalada Cesar	\$4.95	3,240	\$16,038
	Ensalada Cesar con pollo	\$6.60	2,160	\$14,256
	Ensalada cajun con camarones	\$9.90	2,520	\$24,948
	Ensalada Fashion	\$6.60	2,880	\$19,008
	Ensalada remix	\$6.60	2,520	\$16,632
Solo de Paso	Anderson grilled burger	\$6.60	4,320	\$28,512
	Jordan Guacamole bacon burger	\$7.15	3,600	\$25,740
	Clooney double bacon cheese burger	\$8.80	3,960	\$34,848
	Armstrong bacon cheese burger	\$8.80	4,320	\$38,016
	Moschino hot dog	\$6.05	1,800	\$10,890
	Benjamin chili dog	\$7.15	2,880	\$20,592
Acto principal	Schumi cajun ribs/spicy/barbecue	\$9.90	6,120	\$60,588
	Burberry chicken grill	\$8.80	4,680	\$41,184
	Campbell chicken rolls	\$9.90	5,040	\$49,896
	Beckham steak fajitas	\$9.90	3,600	\$35,640
	Roney chicken fajitas	\$9.90	2,880	\$28,512
Clausura	Nutella fashion cake	\$4.40	2,520	\$11,088
	Strawberry New York Shortcake	\$5.50	1,440	\$7,920
	Fudge chocolate sundae	\$4.40	1,800	\$7,920
	Apple cinamon gucci crumble	\$7.70	1,800	\$13,860
	Red fruit Cheesecake	\$5.50	1,440	\$7,920
CERVEZAS	cerveza heineken	\$4.40	3,600	\$15,840
	cerveza club verde	\$2.20	3,600	\$7,920
	cerveza corona	\$4.40	3,600	\$15,840
	jirafa de cerveza pilsener	\$13.20	3,600	\$47,520
	jarra de cerveza pilsener	\$6.60	3,600	\$23,760
WHISKY	GRANTS 8 AÑOS	\$4.40	90	\$396
	JOHNNIE ROJO	\$4.40	90	\$396
	JOHNNIE NEGRO	\$7.70	720	\$5,544
	OLD PARR	\$7.70	720	\$5,544
	BUCHANANS 12 AÑOS	\$7.70	720	\$5,544
	CHIVAS 12 AÑOS	\$7.70	720	\$5,544
	JOHNNIE GOLD 18 AÑOS	\$13.20	36	\$475
	BUCHANANS 18 AÑOS	\$13.20	36	\$475
	CHIVAS 18 AÑOS	\$13.20	36	\$475
VODKA	SKY	\$4.40	360	\$1,584
	FILANDIA	\$4.40	360	\$1,584
	SMIRNOFF	\$4.40	360	\$1,584
	ABSOLUT	\$4.40	360	\$1,584
	GREY GOOSE	\$4.40	360	\$1,584
TEQUILA	TEQUILA CHARRO	\$4.40	180	\$792
	TEQUILA JOSE CUERVO	\$4.40	180	\$792
RON	BACARDI	\$4.40	90	\$396
	HABANO CLUB	\$4.40	90	\$396
	APPLETON	\$4.40	90	\$396
COCTELES	SALTAMONTE	\$6.60	720	\$4,752
	PIÑA COLADA	\$6.60	720	\$4,752
	MARGARITA	\$6.60	720	\$4,752
	SEX ON THE BEACH	\$6.60	720	\$4,752
	APPLE MARTINI	\$6.60	720	\$4,752
	DAIQUIRI	\$6.60	720	\$4,752
	DAIQUIRI DE FRUTILLA	\$6.60	720	\$4,752
	CUBA LIBRE	\$6.60	720	\$4,752
JUGOS	LIMON	\$1.65	5,400	\$8,910
	NARANJA	\$1.65	5,400	\$8,910
	MORA	\$1.65	5,400	\$8,910
	NARANJILLA	\$1.65	5,400	\$8,910
	FRUTILLA	\$1.65	5,400	\$8,910
	PIÑA	\$1.65	5,400	\$8,910
GASEOSAS	VARIADAS	\$1.65	36,000	\$59,400

A14. Presupuesto de materias primas detallado.

Categoría	Menu	Cantidad Diaria	Cantidad anual	Costo unitario	Costo anual
Entretiempos	Mozarella sticks	8	2,880	\$46.50	\$16,741.44
	Cajun chicken strips	9	3,240	\$30.18	\$10,863.72
	Onion rings	6	2,160	\$14.98	\$5,393.52
	Tex mex onion rings	8	2,880	\$17.54	\$6,312.96
	Papas fritas	4	1,440	\$3.62	\$1,304.64
	Fashion French fries Bacon cheese fries	8	2,880	\$13.34	\$4,800.96
	Stuffed mushrooms	4	1,440	\$12.00	\$4,321.44
	Ceviche de camarón	5	1,800	\$10.19	\$3,666.60
	Spring rolls	8	2,880	\$24.95	\$8,982.72
	Tex mex nachos	8	2,880	\$31.18	\$11,223.36
Debut	Ensalada Cesar	9	3,240	\$9.98	\$3,593.16
	Ensalada Cesar con pollo	6	2,160	\$13.27	\$4,775.76
	Ensalada cajun con camarones	7	2,520	\$29.78	\$10,720.08
	Ensalada Fashion	8	2,880	\$19.62	\$7,061.76
	Ensalada remix	7	2,520	\$27.42	\$9,870.84
Solo de Paso	Anderson grilled burger	12	4,320	\$20.98	\$7,551.36
	Jordan Guacamole bacon burger	10	3,600	\$21.06	\$7,581.60
	Clooney double bacon cheese burger	11	3,960	\$40.40	\$14,545.08
	Armstrong bacon cheese burger	12	4,320	\$25.43	\$9,154.08
	Moschino hot dog	5	1,800	\$8.35	\$3,006.00
	Benjamin chili dog	8	2,880	\$12.91	\$4,648.32
Acto principal	Schumi cajun ribs/spicy/barbecue	17	6,120	\$74.83	\$26,940.24
	Burberry chicken grill	13	4,680	\$25.13	\$9,046.44
	Campbell chicken rolls	14	5,040	\$47.78	\$17,201.52
	Beckham steak fajitas	10	3,600	\$34.50	\$12,420.00
	Roney chicken fajitas	8	2,880	\$27.73	\$9,982.08
Clausura	Nutella fashion cake	7	2,520	\$8.06	\$2,900.52
	Strawberry New York Shortcake	4	1,440	\$9.56	\$3,440.16
	Fudge chocolate sundae	5	1,800	\$2.17	\$779.40
	Apple cinamon gucci crumble	5	1,800	\$17.02	\$6,127.20
	Red fruit Cheesecake	4	1,440	\$6.42	\$2,311.20
CERVEZAS	cerveza heineken	10	3,600	\$1.20	\$4,320.00
	cerveza club verde	10	3,600	\$0.54	\$194.40
	cerveza corona	10	3,600	\$1.40	\$504.00
	jirafa de cervesa pilsener	10	3,600	\$3.20	\$1,152.00
	jarra de cerveza pilsener	10	3,600	\$1.60	\$576.00
WHISKY	GRANTS	0	90	\$0.22	\$80.48
	JOHNNIE ROJO	0	90	\$0.26	\$93.98
	JOHNNIE NEGRO	2	720	\$5.79	\$2,083.80
	OLD PARR	2	720	\$4.99	\$1,795.80
	BUCHANANS	2	720	\$5.99	\$2,155.80
	CHIVAS	2	720	\$5.89	\$2,119.80
	JOHNNIE GOLD	0	36	\$0.46	\$164.52
	BUCHANANS	0	36	\$0.48	\$173.52
	CHIVAS	0	36	\$0.50	\$178.92
VODKA	SKY	1	360	\$0.81	\$291.40
	FILANDIA	1	360	\$0.90	\$325.60
	SMIRNOFF	1	360	\$0.88	\$316.60
	ABSOLUT	1	360	\$1.10	\$397.60
	GREY GOOSE	1	360	\$2.20	\$793.60
TEQUILA	TEQUILA CHARRO	1	180	\$0.40	\$142.20
	TEQUILA JOSE CUERVO	1	180	\$0.48	\$171.90
RON	BACARDI	0	90	\$0.15	\$53.50
	HABANO CLUB	0	90	\$0.17	\$62.50
	APPLETON	0	90	\$0.14	\$49.00
COCTELES	SALTAMONTE	2	720	\$1.69	\$606.81
	PIÑA COLADA	2	720	\$2.29	\$824.40
	MARGARITA	2	720	\$2.29	\$822.69
	SEX ON THE BEACH	2	720	\$2.03	\$730.01
	APPLE MARTINI	2	720	\$3.46	\$1,244.40
	DAQUIRI	2	720	\$1.74	\$626.40
	DAQUIRI DE FRUTILLA	2	720	\$2.06	\$739.80
JUGOS	CUBA LIBRE	2	720	\$1.59	\$572.80
	LIMON	15	5,400	\$3.00	\$1,080.00
	NARANJA	15	5,400	\$3.00	\$1,080.00
	MORA	15	5,400	\$3.00	\$1,080.00
	NARANJILLA	15	5,400	\$3.00	\$1,080.00
	FRUTILLA	15	5,400	\$4.50	\$1,620.00
GASEOSAS	PIÑA	15	5,400	\$3.00	\$1,080.00
	VARIADAS	100	36,000	\$35.00	\$12,600.00

A15. Presupuesto de gastos de personal.

DESCRIPCION DEL CARGO	Nº REQUERIDO	REMUNERACION BASICA	% DE COMISION POR NIVEL DE VENTA	TOTAL DE SUELDO	TOTAL SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL DESEMBOLSADO ANUAL
GERENTE GENERAL	1	1400	0.11%	\$ 1,488.00	\$ 17,856.00	\$ 6,064.62	\$ 23,920.62
ASISTENTE DE GERENTE GENERAL	1	218	0%	\$ 218.00	\$ 2,616.00	\$ 1,007.99	\$ 3,623.99
CONTADOR	1	500	0%	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 2,130.80	\$ 8,130.80
AYUDANTE DE CONTABILIDAD	1	218	0%	\$ 218.00	\$ 2,616.00	\$ 1,007.99	\$ 3,623.99
GERENTE DE COCINA	3	600	0.05%	\$ 640.00	\$ 7,680.00	\$ 2,688.22	\$ 31,104.67
GERENTE DE SERVICIO	3	600	0.05%	\$ 640.00	\$ 7,680.00	\$ 2,688.22	\$ 31,104.67
AYUDANTE DE CONTABILIDAD	1	218	0.05%	\$ 258.00	\$ 3,096.00	\$ 1,167.25	\$ 4,263.25
CHEF	3	600	0.05%	\$ 640.00	\$ 7,680.00	\$ 2,688.22	\$ 31,104.67
AYUDANTES DE COCINA	9	218	0.05%	\$ 258.00	\$ 3,096.00	\$ 1,167.25	\$ 38,369.28
ANFITRIONES	3	218	0.11%	\$ 306.00	\$ 3,672.00	\$ 1,358.37	\$ 15,091.11
MESEROS y bartender	15	218	0.11%	\$ 306.00	\$ 3,672.00	\$ 1,358.37	\$ 75,455.54
PERSONAL DE LIMPIEZA	2	218	0.00%	\$ 218.00	\$ 2,616.00	\$ 1,007.99	\$ 7,247.98
PERSONAL DE SEGURIDAD	2	350	0.00%	\$ 350.00	\$ 4,200.00	\$ 1,533.56	\$ 11,467.12
CAJEROS	4	218	0.05%	\$ 258.00	\$ 3,096.00	\$ 1,167.25	\$ 17,053.01
							\$ 301,560.70

49

A16. Amortizaciones

	MONTO	TIEMPO AMORTIZACION	AMORTIZACIO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑOS
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA								
Entrenamiento	\$ 3,980.00	5 AÑOS	20%	\$ 796.00	\$ 796.00	\$ 796.00	\$ 796.00	\$ 796.00
Revisión , diseño y adecuaciones de la instalación eléctrica	\$ 11,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
Construcción de área del bar	\$ 4,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Construcción de pasarela para eventos	\$ 4,500.00	5 AÑOS	20%	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
Diseño de planos del proyecto	\$ 3,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Instalación del sistema de climatización	\$ 3,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Construcción e instalación de servicios higiénicos clientes	\$ 12,700.00	5 AÑOS	20%	\$ 2,540.00	\$ 2,540.00	\$ 2,540.00	\$ 2,540.00	\$ 2,540.00
Construcción de la fachada	\$ 12,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Diseño de la decoración	\$ 3,500.00	5 AÑOS	20%	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Montaje y fabricación de los accesorios de la decoración	\$ 45,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
Construcción e instalación de servicios higiénicos personal	\$ 4,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
software especializada en administracion de restaurantes	\$ 6,500.00	5 AÑOS	20%	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Instalación de red de comunicación Y servicios computacionales	\$ 3,950.00	5 AÑOS	20%	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00
Instalación de equipos audiovisuales	\$ 2,000.00	5 AÑOS	20%	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
GASTOS POR PERMISOS Y CONSTITUCION								
Gastos de constitución , inscripción en el registro mercantil, en la super de compañía	\$ 500.00	5 AÑOS	20%	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Registro Unico del Contribuyente	\$ 0.00	5 AÑOS	20%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Registro de patente municipal	\$ 120.00	5 AÑOS	20%	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
Tasa de habilitación	\$ 30.00	5 AÑOS	20%	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
Tasa de tratamiento de desechos sólidos	\$ 50.00	5 AÑOS	20%	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Verificación de trampas de grasa	\$ 10.00	5 AÑOS	20%	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00
Registro de justicia y vigilancia	\$ 50.00	5 AÑOS	20%	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Permiso de funcionamiento	\$ 30.00	5 AÑOS	20%	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
Certificado de salud	\$ 188.00	5 AÑOS	20%	\$ 37.60	\$ 37.60	\$ 37.60	\$ 37.60	\$ 37.60
Permiso de funcionamiento	\$ 50.00	5 AÑOS	20%	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Permiso de funcionamiento	\$ 20.00	5 AÑOS	20%	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00
Inscripción	\$ 80.00	5 AÑOS	20%	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 16.00
Inscripción	\$ 60.00	5 AÑOS	20%	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Inscripción de marca y patente (incluye honorarios de abog.)	\$ 800.00	5 AÑOS	20%	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
Imprevistos	\$ 100.00	5 AÑOS	20%	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
	\$ 117,238.00		TOTAL	\$ 24,243.60	\$ 24,243.60	\$ 24,243.60	\$ 24,243.60	\$ 24,243.60
			TOTAL ACUMULADO	\$ 24,243.60	\$ 48,487.20	\$ 72,730.80	\$ 96,974.40	\$ 121,218.00

A17. Gasto de depreciación

CANT	DESCRIPCION	TOTAL	% DEP. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Amasadora Espiral de acero inoxidable capacidad :masa lista 8 KG ,marca Hardman	984,9375	10%	98,5	98,5	98,5	98,5	98,5
1	Horno de Panadería para 4 bandejas 40 x 60 cm con exterior acero inoxidable a gas marca tedesco (brazil)	2857,428	10%	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7
1	Cocina Industrial de 6 quemadores con horno incorporado construida en acero 304 medidas 1,54 x 1,22 x0,9	1968,4	10%	196,8	196,8	196,8	196,8	196,8
1	Procesador de alimentos de acero inoxidable marca HARDMAN capacidad 120 kg/h	1048,084	10%	104,8	104,8	104,8	104,8	104,8
1	Peladora de papa / cebolla /ajos de 10 kg , produccion 200 KG/H marca METVISA(brazil)	863,7785	10%	86,4	86,4	86,4	86,4	86,4
1	Maquina de hielo en cubitos con capacidad 100kg acero inoxidable marca LINK CRICH (americana)	2660	10%	266,0	266,0	266,0	266,0	266,0
1	Modulo de Caja en acero inoxidable en acero 304	617,12	10%	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7
1	Cortadora de papa Nacional	42,75	10%	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
3	Ollas en acero inoxidable de 40 litros	513	10%	51,3	51,3	51,3	51,3	51,3
1	Freidora Industrial Marca DIM de 2 canastillas con termostato (americana)	1596	10%	159,6	159,6	159,6	159,6	159,6
1	Plancha churrasquera a gas cuerpo en acero inoxidable mitad estriada marca Tedesco (brasil)	1515,482	10%	151,5	151,5	151,5	151,5	151,5
1	Mostrador ciego refrigerado de 1,90 mt interior y exterior de acero inoxidable 110 voltios marca GLACIAR (argentina)	3594,752	10%	359,5	359,5	359,5	359,5	359,5
1	Mesa congelada de Trabajo , cierre automatico de puerta capacidad 320 lt Marca: HARDMAN (china)	1278,4765	10%	127,8	127,8	127,8	127,8	127,8
1	Rebanadora de embutidos , disco de 25 cm en acero inoxidable , cuerpo en aluminio anodizado, regulador de corte de 1 a 15 mm , incluye piedras de afilar Marca: PAGANI (argentina)	757,027	10%	75,7	75,7	75,7	75,7	75,7
1	Licuada de 8 ltros. Motor 3/4 hp 110 v con vaso y soporte de aluminio Marca: METVISA (brasil)	405,6795	10%	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6
1	Licuada de 4ltros. Motor 3/4 hp 110 v con vaso y soporte de aluminio Marca: METVISA (brasil)	366,928	10%	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7
1	Olla arrocer a gas para 16 lbras rinde 60 a 70 porciones	404,32	10%	40,4	40,4	40,4	40,4	40,4
1	Lavadero de 2 pozos cuerpo construido en acero inoxidable Marca Fritega	829,92	10%	83,0	83,0	83,0	83,0	83,0
1	Plancha freidora sobre mesa con encendido automatico marca LINK CRICH	478,8	10%	47,9	47,9	47,9	47,9	47,9
1	lavavajillas electrolux acero inoxidable 200 platos por hora	4560	10%	456,0	456,0	456,0	456,0	456,0
1	Exprimidor de citricos Marca MEDVISA	204,25	10%	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4
2	Mesas tipo chef acero 304 medida 2,3X1,1X 0,9	1872,64	10%	187,3	187,3	187,3	187,3	187,3
2	Balanzas Marca TORREY modelo PCR20 T	595,84	10%	59,6	59,6	59,6	59,6	59,6
3	cuchillos cebolleros TRAMONTINA certificado NSS	120	10%	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
3	cuchillos fileteros TRAMONTINA certificado NSS	120	10%	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
3	cuchillos torneadores TRAMONTINA certificado NSS	120	10%	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
2	descamadores TRAMONTINA certificado NSS	80	10%	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
1	trampa de grasa 400 platos.	450	10%	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0
2	Tablas de picar vegetales (color blanca)	68	10%	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
2	Tablas de picar pescado (color azul)	68	10%	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
2	Tablas de picar carnes (roja)	68	10%	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
2	rodillo	28,5	10%	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
2	termometro para carne	165,3	10%	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5
4	cedasos	24,7	10%	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
20	cucharetas	76	10%	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
2	campana extractora	1330	10%	133,0	133,0	133,0	133,0	133,0
2	ducto	950	10%	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0
2	extractor industrial	855	10%	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5
1	Juguera 3 pozos 20 ltros cada pozo con agitador y grifo en acero inoxidable	1837,462	10%	183,7	183,7	183,7	183,7	183,7

CANT	DESCRIPCION	TOTAL	% DEP. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Maquina de crema de café 2 grupos modelo Rina , con surtidor independiente de agua caliente, pico de vapor ,entrada de agua automatica de 1/4 hp Marca RILO (argentina)	2722,8475	10%	272,3	272,3	272,3	272,3	272,3
1	Granizadora 3 pozos 10 ltros c/pozo con iluminacion marca Ugolini (italia)	3911,4365	10%	391,1	391,1	391,1	391,1	391,1
20	Butacas para bar	1560	10%	156,0	156,0	156,0	156,0	156,0
1	Refrigeradora comercial de 6 puertas medias refrigeracion con evaporadorcion estatica , 2 evaporadores , temperatura desde 0 a 7 grados C. capacidad 1200 ltros.	3469,853	10%	347,0	347,0	347,0	347,0	347,0
1	Equipo de refrigeracion Vertical de 2 puertas en acero inoxidable medidas 1,5 X0,7X2	2979,2	10%	297,9	297,9	297,9	297,9	297,9
2	Congelador Industrial Marca Fritega , en acero inoxidable	4894,4	10%	489,4	489,4	489,4	489,4	489,4
5	perchas	285	10%	28,5	28,5	28,5	28,5	28,5
1	Balanzas Marca TORREY modelo PCR20 T	297,92	10%	29,8	29,8	29,8	29,8	29,8
10	Televisor plasma Panasonic 42"	11500	10%	1150,0	1150,0	1150,0	1150,0	1150,0
2	Proyector Marca INFOCUS	1650	10%	165,0	165,0	165,0	165,0	165,0
1	Amplificador marca RadioSha	400	10%	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
2	Central de aire Acondicionado 120.000 btu Incluye evaporador	12000	10%	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0
1	ductos e instalacion de centrales de aire acondicionado	3200	10%	320,0	320,0	320,0	320,0	320,0
8	Mesas redondas 5 personas	2000	10%	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
15	Mesas cuadradas 4 personas	3600	10%	360,0	360,0	360,0	360,0	360,0
5	Mesas rectangular 6 peronas	1350	10%	135,0	135,0	135,0	135,0	135,0
130	sillas para mesas	14300	10%	1430,0	1430,0	1430,0	1430,0	1430,0
300	Platos tendidos grandes, marca PROELCO	1800	10%	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0
150	Platos tendidos pequeños, marca Proelco	487,5	10%	48,8	48,8	48,8	48,8	48,8
50	Platos aperitivos marca PROELCO	350	10%	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
300	Vasos Coleros	270	10%	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0
50	Vasos whiskeros	26	10%	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
50	Vasos cerveceros	40	10%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
50	Copa Flauta	175	10%	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5
50	Copa martini	172,5	10%	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
50	Copa de Margarita	172,5	10%	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
50	Copa de vino Tinto	172,5	10%	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
50	Copa de Vino Blanco	172,5	10%	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
80	Copa de agua	276	10%	27,6	27,6	27,6	27,6	27,6
80	Copa de helados	30,4	10%	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
50	Copa para musse	20	10%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
25	Copas para capuchino	62,5	10%	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
25	Tasas y plato para café	45	10%	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
300	Cuchillo Marca TRAMONTINA	486	10%	48,6	48,6	48,6	48,6	48,6
300	Tenedor Marca TRAMONTINA	486	10%	48,6	48,6	48,6	48,6	48,6
100	Cucharitas de postre y café Marca TRAMONTINA	72	10%	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
100	Tenedor para piqueos Marca TRAMONTINA	102	10%	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2

CANT	DESCRIPCION	TOTAL	% DEP. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
300	Servilletas de tela	120	10%	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
100	Cuchillo para carne	60	10%	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
35	Manteles de plastico	175	10%	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5
35	Manteles de tipo de Tela Royal	1225	10%	122,5	122,5	122,5	122,5	122,5
1	ESCRITORIO	475	10%	47,5	47,5	47,5	47,5	47,5
1	COMPUTADORA	646	33%	215,3	215,3	215,3	215,3	215,3
1	TELEFONO-FAX	118,75	10%	11,9	11,9	11,9	11,9	11,9
1	IMPRESORA	152	10%	15,2	15,2	15,2	15,2	15,2
1	MODULO DE CAJA	114	10%	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4
2	SILLAS	152	10%	15,2	15,2	15,2	15,2	15,2
1	CASILLEROS PARA PERSONAL	237,5	10%	23,8	23,8	23,8	23,8	23,8
	TOTAL A DEPRECIAR	115390,882		11689,8	11689,8	11689,8	11689,8	11689,8
	Fuente de porcentaje de depreciacion anual: SRI(2009)							

A18. Cálculo de punto de equilibrio

18.1 Costos variables

	PRODUCTO	INGRESOS	MATERIA PRIMA DIRECTA	MATERIA PRIMA INDIRECTA	MARGEN TARJETA DE CREDITO	MARGEN CONTRIBUCION	CANTIDAD VENDIDA EN EL AÑO	PESO %	CONTRIBUCION PONDERADA	N DE PLATOS PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	Ingresos \$ para pto. Equiv.	Costos Variables	INGRESOS TOTALES
Entretiempos	Mozarella sticks	9,9	5,813	0,23252	0,225	3,62948	2880	0,015	0,056	2213	21905	13874	28512
	Cajun chicken strips	8,8	3,353	0,13412	0,2	5,11288	3240	0,017	0,088	2489	21905	9178	28512
	Onion rings	5,5	2,497	0,09988	0,125	2,77812	2160	0,012	0,032	1659	9127	4517	11880
	Tex mex onion rings	6,38	2,192	0,08768	0,145	3,95532	2880	0,015	0,061	2213	14116	5365	18374,4
	Papas fritas	3,3	0,906	0,03624	0,075	2,28276	1440	0,008	0,018	1106	3651	1125	4752
	Fashion French fries Bacon cheese fries	6,6	1,667	0,06668	0,15	4,71632	2880	0,015	0,072	2213	14603	4168	19008
	Stuffed mushrooms	8,8	3,001	0,12004	0,2	5,47896	1440	0,008	0,042	1106	9735	3674	12672
	Ceviche de camarón	5,5	2,037	0,08148	0,125	3,25652	1800	0,010	0,031	1383	7606	3102	9900
	Spring rolls	6,6	3,119	0,12476	0,15	3,20624	2880	0,015	0,049	2213	14603	7509	19008
	Tex mex nachos	7,7	3,897	0,15588	0,175	3,47212	2880	0,015	0,053	2213	17037	9355	22176
Debut	Ensalada Cesar	4,95	1,109	0,04436	0,1125	3,68414	3240	0,017	0,064	2489	12321	3151	16038
	Ensalada Cesar con pollo	6,6	2,211	0,08844	0,15	4,15056	2160	0,012	0,048	1659	10952	4065	14256
	Ensalada cajun con camarones	9,9	4,254	0,17016	0,225	5,25084	2520	0,013	0,070	1936	19167	9001	24948
	Ensalada Fashion	6,6	2,452	0,09808	0,15	3,89992	2880	0,015	0,060	2213	14603	5974	19008
	Ensalada remix	6,6	3,917	0,15668	0,15	2,37632	2520	0,013	0,032	1936	12778	8177	16632
Solo de Paso	Anderson grilled burger	6,6	1,748	0,06992	0,15	4,63208	4320	0,023	0,107	3319	21905	6531	28512
	Jordan Guacamole bacon burger	7,15	2,106	0,08424	0,1625	4,79726	3600	0,019	0,092	2766	19775	6507	25740
	Clooney double bacon cheese burger	8,8	3,673	0,14692	0,2	4,78008	3960	0,021	0,101	3042	26772	12230	34848
	Armstrong bacon cheese burger	8,8	2,119	0,08476	0,2	6,39624	4320	0,023	0,147	3319	29206	7978	38016
	Moschino hot dog	6,05	1,67	0,0668	0,1375	4,1757	1800	0,010	0,040	1383	8366	2592	10890
	Benjamin chili dog	7,15	1,614	0,06456	0,1625	5,30894	2880	0,015	0,081	2213	15820	4074	20592
Acto principal	Schumi cajun ribs/spicy/barbecue	9,9	4,402	0,17608	0,225	5,09692	6120	0,033	0,166	4702	46548	22583	60588
	Burberry chicken grill	8,8	1,933	0,07732	0,2	6,58968	4680	0,025	0,164	3595	31640	7947	41184
	Campbell chicken rolls	9,9	3,413	0,13652	0,225	6,12548	5040	0,027	0,164	3872	38333	14615	49896
	Beckham steak fajitas	9,9	3,45	0,138	0,225	6,087	3600	0,019	0,117	2766	27381	10546	35640
	Roney chicken fajitas	9,9	3,466	0,13864	0,225	6,07036	2880	0,015	0,093	2213	21905	8473	28512
Clausura	Nutella fashion cake	4,4	1,151	0,04604	0,1	3,10296	2520	0,013	0,042	1936	8519	2511	11088
	Strawberry New York Shortcake	5,5	2,389	0,09556	0,125	2,89044	1440	0,008	0,022	1106	6085	2887	7920
	Fudge chocolate sundae	4,4	0,433	0,01732	0,1	3,84968	1800	0,010	0,037	1383	6085	761	7920
	Apple cinamon gucci crumble	7,7	3,404	0,13616	0,175	3,98484	1800	0,010	0,038	1383	10648	5138	13860
	Red fruit Cheesecake	5,5	1,605	0,0642	0,125	3,7058	1440	0,008	0,028	1106	6085	1985	7920
CERVEZAS	cerveza heineken	4,4	1,2	0,048	0,1	3,052	3600	0,019	0,059	2766	12169	3728	15840
	cerveza club verde	2,2	0,054	0,00216	0,05	2,09384	3600	0,019	0,040	2766	6085	294	7920
	cerveza corona	4,4	0,14	0,0056	0,1	4,1544	3600	0,019	0,080	2766	12169	679	15840
	jirafa de cerveza pilsener	13,2	0,32	0,0128	0,3	12,5672	3600	0,019	0,241	2766	36508	1750	47520
	jarra de cerveza pilsener	6,6	0,16	0,0064	0,15	6,2836	3600	0,019	0,120	2766	18254	875	23760

	PRODUCTO	INGRESOS	MATERIA PRIMA DIRECTA	MATERIA PRIMA INDIRECTA	MARGEN TARJETA DE CREDITO	MARGEN CONTRIBUCION	CANTIDAD VENDIDA EN EL AÑO	PESO %	CONTRIBUCION PONDERADA	N DE PLATOS PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	Ingresos \$ para pto. Equiv.	Costos Variables	INGRESOS TOTALES
Whisky	GRANTS (8 años)	4,4	0,89416667	0,03576667	0,1	3,37006667	90	0,000	0,002	69	304	71	396
	JOHNNIE ROJO	4,4	1,04416667	0,04176667	0,1	3,21406667	90	0,000	0,002	69	304	82	396
	JOHNNIE NEGRO (12 años)	7,7	2,89416667	0,11576667	0,175	4,51506667	720	0,004	0,017	553	4259	1762	5544
	OLD PARR	7,7	2,49416667	0,09976667	0,175	4,93106667	720	0,004	0,019	553	4259	1532	5544
	BUCHANANS	7,7	2,99416667	0,11976667	0,175	4,41106667	720	0,004	0,017	553	4259	1819	5544
	CHIVAS	7,7	2,94416667	0,11776667	0,175	4,46306667	720	0,004	0,017	553	4259	1791	5544
	JOHNNIE GOLD (18 años)	13,2	4,57	0,1828	0,3	8,1472	36	0,000	0,002	28	365	140	475,2
	BUCHANANS	13,2	4,82	0,1928	0,3	7,8872	36	0,000	0,002	28	365	147	475,2
	CHIVAS	13,2	4,97	0,1988	0,3	7,7312	36	0,000	0,001	28	365	151	475,2
VODKA	SKY	4,4	0,80944444	0,03237778	0,1	3,45817778	360	0,002	0,007	277	1217	260	1584
	FILANDIA	4,4	0,90444444	0,03617778	0,1	3,35937778	360	0,002	0,006	277	1217	288	1584
	SMIRNOFF	4,4	0,87944444	0,03517778	0,1	3,38537778	360	0,002	0,006	277	1217	281	1584
	ABSOLUT	4,4	1,10444444	0,04417778	0,1	3,15137778	360	0,002	0,006	277	1217	345	1584
	GREY GOOSE	4,4	2,20444444	0,08817778	0,1	2,00737778	360	0,002	0,004	277	1217	662	1584
TEQUILA	TEQUILA CHARRO	4,4	0,79	0,0316	0,1	3,4784	180	0,001	0,003	138	608	127	792
	TEQUILA JOSE CUERVO	4,4	0,955	0,0382	0,1	3,3068	180	0,001	0,003	138	608	151	792
RON	BACARDI	4,4	0,59444444	0,02377778	0,1	3,68177778	90	0,000	0,002	69	304	50	396
	HABANO CLUB	4,4	0,69444444	0,02777778	0,1	3,57777778	90	0,000	0,002	69	304	57	396
	APPLETON	4,4	0,54444444	0,02177778	0,1	3,73377778	90	0,000	0,002	69	304	46	396
COCTELES	SALTAMONTE	6,6	0,84279762	0,0337119	0,15	5,573490476	720	0,004	0,021	553	3651	568	4752
	PIÑA COLADA	6,6	1,145	0,0458	0,15	5,2592	720	0,004	0,020	553	3651	742	4752
	MARGARITA	6,6	1,142625	0,045705	0,15	5,26167	720	0,004	0,020	553	3651	740	4752
	SEX ON THE BEACH	6,6	1,0139	0,040556	0,15	5,395544	720	0,004	0,021	553	3651	666	4752
	APPLE MARTINI	6,6	1,72833333	0,06913333	0,15	4,652533333	720	0,004	0,018	553	3651	1077	4752
	DAIQUIRI	6,6	0,87	0,0348	0,15	5,5452	720	0,004	0,021	553	3651	583	4752
	DAIQUIRI DE FRUTILLA	6,6	1,0275	0,0411	0,15	5,3814	720	0,004	0,021	553	3651	674	4752
	CUBA LIBRE	6,6	0,79555556	0,03182222	0,15	5,622622222	720	0,004	0,022	553	3651	541	4752
JUGOS	LIMON	1,65	0,2	0,008	0,0375	1,4045	5400	0,029	0,040	4149	6845	1018	8910
	NARANJA	1,65	0,2	0,008	0,0375	1,4045	5400	0,029	0,040	4149	6845	1018	8910
	MORA	1,65	0,2	0,008	0,0375	1,4045	5400	0,029	0,040	4149	6845	1018	8910
	NARANJILLA	1,65	0,2	0,008	0,0375	1,4045	5400	0,029	0,040	4149	6845	1018	8910
	FRUTILLA	1,65	0,3	0,012	0,0375	1,3005	5400	0,029	0,037	4149	6845	1450	8910
	PIÑA	1,65	0,2	0,008	0,0375	1,4045	5400	0,029	0,040	4149	6845	1018	8910
GASEOSAS	VARIADAS	1,65	0,35	0,014	0,0375	1,2485	36000	0,192	0,239	27657	45635	11104	59400
	INGRESOS ANUALES								SUMATORIA	144248	757234	249919	985644
								Margen de 187758 contribución	3,51697676	3,517%		33,00%	

18.2 Cálculo del costo fijo y del punto de equilibrio.

COSTO FIJO DE PRODUCCION	
SUELDO ANUAL CHEF	\$ 31,104.67
SUELDO AYUDANTES DE COCINA	\$ 38,369.28
SUELDO GERENTE COCINA	\$ 31,104.67
DEPRECIACION	\$ 2,922.45
LUZ	\$ 5,878.98
AGUA	\$ 504.00
ARRIENDO	\$ 18,900.00
GASTOS ADMISTRATIVO	
GERENTE GENERAL	\$ 23,920.62
ASISTENTE DE GERENTE GENERAL	\$ 3,623.99
CONTADOR	\$ 8,130.80
AYUDANTE DE CONTABILIDAD	\$ 7,247.98
PERSONAL DE LIMPIEZA	\$ 7,247.98
PERSONAL DE SEGURIDAD	\$ 11,467.12
LUZ	\$ 13,717.62
AGUA	\$ 756.00
TELEFONO	\$ 900.00
tv CABLE	\$ 828.00
INTERNET	\$ 672.00
ARRIENDO	\$ 35,100.00
DEPRECIACION	\$ 8,767.35
AMORTIZACION	\$ 23,447.60
GASTOS EN VENTAS	
ANFITRIONES	\$ 15,091.11
MESEROS y bartender	\$ 75,455.54
CAJEROS	\$ 17,053.01
GERENTE DE SERVICIO	\$ 31,104.67
PUBLICIDAD	\$ 78,000.00
GASTOS FINANCIEROS	
INTERES POR PRESTAMO	\$ 16,000.00
TOTAL COSTO FIJO	\$ 507,315.44
PUNTO DE EQUILIBRIO	144,738.60

A19. Balance General Detallado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
CAJA	-	229,590	399,052	584,537	896,827	1,285,238
Capital de operación	115,204	115,204	115,204	115,204	115,204	115,204
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	115,204	344,795	514,256	699,742	1,012,031	1,400,442
ACTIVO FIJO						
IMPLEMENTOS DE COCINA	34,539	34,539	34,539	34,539	34,539	34,539
AREA DE BEBIDAS	10,032	10,032	10,032	10,032	10,032	10,032
MANTENIMIENTO Y CONGELACION	11,926	11,926	11,926	11,926	11,926	11,926
MOBILIARIOS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
MANTELERIA , CRISTALERIA, CUBIERTERIA	6,998	6,998	6,998	6,998	6,998	6,998
EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA (ADMINISTRACION Y AREA DE CAJA)	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895	1,895
DEPRECIACION	-	- 11,690	- 23,380	- 35,069	- 46,759	- 58,449
TOTAL ACTIVO FIJOS	115,391	103,701	92,011	80,321	68,632	56,942
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	119,130	119,130	119,130	119,130	119,130	119,130
GASTOS POR PERMISOS Y CONSTITUCION	2,088	2,088	2,088	2,088	2,088	2,088
AMORTIZACION	-	- 24,244	- 48,487	- 72,731	- 96,974	- 121,218
TOTAL ACTIVO INTANGIBLES	121,218	96,974	72,731	48,487	24,244	-
TOTAL ACTIVOS	351,813	545,470	678,998	828,550	1,104,906	1,457,384
PASIVOS						
DEUDA BANCARIA	230,595	230,595	150,437	62,817	32,805	-
TOTAL PASIVO	230,595	230,595	150,437	62,817	32,805	-
PATRIMONIO						
CAPITAL	121,218	121,218	121,218	121,218	121,218	121,218
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	193,657	213,686	237,172	306,367	385,283
UTILIDAD ACUMULADA	-	-	193,657	407,343	644,515	950,883
TOTAL PATRIMONIO	121,218	314,875	528,561	765,733	1,072,101	1,457,384
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	351,813	545,470	678,998	828,550	1,104,906	1,457,384

A20. Flujo de efectivo y estado de pérdidas y ganancias detallado

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA DE PRODUCTO		985,644.00	1,084,208.40	1,192,629.24	1,377,486.77	1,590,997.22
10 % DE SERVICIOS		98,564.40	108,420.84	119,262.92	137,748.68	159,099.72
EVENTOS ESPECIALES		39,425.76	43,368.34	47,705.17	55,099.47	63,639.89
TOTAL INGRESOS		1,123,634.16	1,235,997.58	1,359,597.33	1,570,334.92	1,813,736.83
GASTOS ANUALES						
MATERIA PRIMA		291,252.38	336,396.50	388,537.96	448,761.34	518,319.35
COSTOS MANO DE OBRA						
SUELDO ANUAL CHEF		31,104.67	34,619.50	38,531.50	42,885.56	47,731.63
SUELDO AYUDANTES DE COCINA		38,369.28	42,705.00	47,530.67	52,901.63	58,879.52
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION						
SUELDO GERENTE COCINA		31,104.67	34,619.50	38,531.50	42,885.56	47,731.63
MATERIA PRIMA INDIRECTA E INSUMOS		11,650.10	13,455.86	15,541.52	17,950.45	20,732.77
DEPRECIACION		2,922.45	2,922.45	2,922.45	2,922.45	2,922.45
LUZ		5,878.98	6,481.58	7,145.94	7,878.40	8,685.93
AGUA		504.00	555.66	612.62	675.41	744.64
ARRIENDO		18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
UTILIDAD BRUTA		691,947.63	744,396.53	799,405.93	931,595.00	1,085,015.84
GASTOS ADMINISTRATIVO		146,623.05	153,110.78	160,005.61	167,336.40	175,134.28
GERENTE GENERAL		23,920.62	25,116.65	26,372.48	27,691.11	29,075.66
ASISTENTE DE GERENTE GENERAL		3,623.99	3,805.19	3,995.45	4,195.22	4,404.98
CONTADOR		8,130.80	8,537.34	8,964.21	9,412.42	9,883.04
AYUDANTE DE CONTABILIDAD		7,247.98	7,610.38	7,990.90	8,390.44	8,809.96
PERSONAL DE LIMPIEZA		7,247.98	7,610.38	7,990.90	8,390.44	8,809.96
PERSONAL DE SEGURIDAD		11,467.12	12,040.48	12,642.50	13,274.62	13,938.36
LUZ		13,717.62	15,123.68	16,673.85	18,382.92	20,267.17
AGUA		756.00	833.49	918.92	1,013.11	1,116.96
TELEFONO		900.00	992.25	1,093.96	1,206.09	1,329.71
tv CABLE		828.00	869.40	912.87	958.51	1,006.44
INTERNET		672.00	705.60	740.88	777.92	816.82
ARRIENDO		35,100.00	36,855.00	38,697.75	40,632.64	42,664.27
DEPRECIACION		8,767.35	8,767.35	8,767.35	8,767.35	8,767.35
AMORTIZACION		24,243.60	24,243.60	24,243.60	24,243.60	24,243.60
GASTOS EN VENTAS		192,704.34	207,093.25	222,738.78	239,764.46	258,306.84
ANFITRIONES		15,091.11	15,845.66	16,637.95	17,469.84	18,343.34
MESEROS y bartender		75,455.54	83,982.02	93,471.99	104,034.32	115,790.20
CAJEROS		17,053.01	17,905.66	18,800.94	19,740.99	20,728.04
GERENTE DE SERVICIO		31,104.67	32,659.91	34,292.90	36,007.55	37,807.92
PUBLICIDAD		54,000.00	56,700.00	59,535.00	62,511.75	65,637.34
GASTOS FINANCIEROS		48,844.42	48,998.32	44,626.90	43,917.78	47,209.24
5 % DE RECARGA POR TARJETA DE CREDITO		28,090.85	30,899.94	33,989.93	39,258.37	45,343.42
INTERES POR PRESTAMO		20,753.57	18,098.38	10,636.97	4,659.41	1,865.82
UTILIDAD OPERACIONAL		303,775.82	335,194.18	372,034.64	480,576.36	604,365.47
PARTICIPACION EMPLEADO 15%	-	45,566.37	- 50,279.13	- 55,805.20	- 72,086.45	- 90,654.82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA		258,209.45	284,915.05	316,229.44	408,489.91	513,710.65
IMPUESTO A LA RENTA 25%	-	64,552.36	- 71,228.76	- 79,057.36	- 102,122.48	- 128,427.66
UTILIDAD NETA		193,657.09	213,686.29	237,172.08	306,367.43	385,282.99
(+) AMORTIZACION		24,243.60	24,243.60	24,243.60	24,243.60	24,243.60
(+) DEPRECIACION		11,689.80	11,689.80	11,689.80	11,689.80	11,689.80
(-) CAPITAL PAGADO		-	80,158.42	87,619.83	30,011.69	32,805.27
FLUJO NETO EFECTIVO	- 351,813.21	229,590.49	169,461.27	185,485.65	312,289.14	388,411.11
FLUJO NETO ACUMULADO		229,590.49	399,051.76	584,537.41	896,826.55	1,285,237.67

A 21. Estado de Resultados Mensual del primer año

PASARELLA SPORT S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALES

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS	14,406	28,811	43,217	57,622	72,028	86,433	100,839	115,245	129,650	144,056	158,461	172,867
COSTO DE PRODUCCIÓN	10,433	15,077	19,721	24,364	29,008	33,652	38,296	42,940	47,583	52,227	56,871	61,515
MATERIA PRIMA	3,734	7,468	11,202	14,936	18,670	22,404	26,138	29,872	33,606	37,340	41,074	44,808
COSTOS MANO DE OBRA	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789	5,789
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACI	910	1,819	2,729	3,639	4,549	5,458	6,368	7,278	8,188	9,097	10,007	10,917
UTILIDAD BRUTA	3,972	13,734	23,496	33,258	43,020	52,781	62,543	72,305	82,067	91,829	101,590	111,352
GASTOS ADMINISTRATIVO	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219	12,219
GASTOS EN VENTAS	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059	16,059
GASTOS FINANCIEROS	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070	4,070
UTILIDAD OPERACIONAL	- 28,375	- 18,614	- 8,852	910	10,672	20,434	30,196	39,957	49,719	59,481	69,243	79,005
UTILIDAD ACUMULADA	- 28,375	- 46,989	- 55,841	- 54,930	- 44,259	- 23,825	6,371	46,328	96,047	155,528	224,771	303,776