



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas

ESPIRITU EMPRESARIAL Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS

Proyecto: **RESTAURANTE CON PLATAFORMA RODANTE**

Integrantes:

ING. ROBERT TOLEDO
DR. JORGE CAMBA
AUD. CECILIA VELEZ

Profesor: Ph.D. Rodrigo Varela
Coordinador: Ing. Jaime Mite Pezo

Guayaquil, Mayo/2001



DP-01932

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAGINA</u>
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	3
2.1. Diagnóstico de la estructura actual del sector	
2.2. Tendencias Culturales	
3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL	4
3.1. Barreras de ingreso	
3.2. Barrera de salida	
3.3. Poder negociador de proveedores	
3.4. Poder negociador de clientes	
4. ANÁLISIS DE MERCADO	5
4.1. Tamaño del Mercado Global	
4.2. Proyección del sector	
4.3. Fracción del mercado	
4.4. Descripción del producto	
4.4.1 Ventajas	
4.4.2 Desventajas	
4.5. Descripción de los clientes	
4.6. Descripción de la competencia	
4.6.1 Competencia Cara	
4.6.2. Competencia Barata	
5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION	12
5.1. Estrategia de Ventas	
5.2. Estrategia de Precio	
5.3. Tácticas de Ventas	
5.4. Estrategia Promocional	
5.5. Política de servicios	
5.6. Estrategia de compras	

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	15
6.1. Ventajas	
6.2. Desventajas	
7. ANÁLISIS TÉCNICO	18
7.1. Descripción técnica del sistema	
7.2. Desarrollo del servicio	
7.3. Equipos y maquinarias para el servicio	
8. LEGISLACIÓN	23
9. ANÁLISIS FINANCIERO	23
9.1. Presupuesto Activos Fijos	
9.2. Presupuesto de Materias Primas	
9.3. Presupuesto de Costos de Personal	
9.4. Presupuesto de Gastos Administrativos	
9.5. Presupuesto de Ingresos	
9.6. Presupuesto de Gastos Indirectos	
9.7. Financiamiento del Proyecto	
9.8. Análisis del Proyecto	
10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	28
10.1. Análisis de Sensibilidad	
11. ANÁLISIS DE RIESGO	28
12. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO	30
13. CONCLUSIONES	30
CUADROS Y ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

1. RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta como una rentable oportunidad de negocios la instalación de un móvil restaurante de comida rápida, ubicado en una de las zonas de mayor crecimiento de la ciudad de Guayaquil: sector norte Avda. Francisco de Orellana, cercano a las torres de World Trade Center.

El concepto del móvil restaurante es brindar un servicio rápido de comida a través de un conjunto integrado de mesas, sillas y pisos que se deslizan o ruedan formando una figura geométrica de un círculo alrededor de los exhibidores fijos de comida que se encuentran en el interior del mismo. Este establecimiento expendería comida lista para degustar, donde el cliente espontáneo pueda hacer su elección con opciones de elegir, en las alternativas de almuerzos diarios y almuerzos dieta u opciones varias. El restaurante ofrecerá un ambiente climatizado y acogedor para un almuerzo placentero.

El servicio está orientado al estrato medio-medio, medio-alto y alto que labora en las empresas que se han instalado en el sector. De manera complementaria al servicio de restaurante, la empresa estará en el futuro de realizar contratos de servicios de almuerzos para empresas, bajo la modalidad de atención de los empleados hacia la misma empresa o en el restaurante. La atención se lo realizará sólo los días laborables (Lunes a Viernes) para almuerzos o servicio "self-service" a distancia.

Este proyecto ha sido evaluado para un período de tres años, con el supuesto de un crecimiento del 10% anual, estimación que nos parece conservadora dada las condiciones actuales de la economía, pero al mismo tiempo de alta probabilidad de éxito, dada la proyección del sector, donde se encuentran grandes edificios de oficinas, y se considera la segunda zona Bancaria de Guayaquil, esto logra que se concentre un gran grupo humano a los cuales tomamos como clientes objetivo.

El restaurante será considerado una opción intermedia entre la variedad que ofrece la Cafetería restaurante del Hotel Hilton Colon, Salvador Gaviota y los comedores ordinarios que están alrededor. Nuestra empresa es la opción que favorece al cliente que busca satisfacción, comodidad a un precio moderado y disfrute de un novedoso servicio de móvil restaurante. El negocio está dentro de los lineamientos de nuestra

misión ya que es una empresa innovadora y con personal de esmerada atención a nuestros clientes.⁶

Los recursos financieros que requiere el proyecto suman un total de US\$ 34.000,00 de los cuales US\$12.000,00 será aporte de los accionistas y el resto se lo recabará de un préstamo bancario a tres años. Este capital se requerirá para instalar e iniciar el móvil restaurante.

Los socios de este negocio serán la Auditora Cecilia Vélez, Dr. Jorge Camba y el Ing. Robert Toledo, quienes aportarán con el 35,5% del capital inicial, el mismo que asciende a \$34.000,00.

La tasa de retorno esperado (TIR) es igual a 58% el VAN esperado es US\$38.638,16 y el valor de la inversión se estima que se recuperará en 2 años.

El consumo y el servicio será cobrado en efectivo o tarjeta de crédito. Las adquisiciones de alimentos primarios serán realizadas al contado o 30 días de crédito como máximo.

Se ha considerado que para obtener una rentabilidad apropiada, el número mínimo de clientes debe ser de 120 diarios los tres primeros meses y 150 a partir del 4to. mes.

En los tres primeros años de operación del negocio se ha calculado en dólares los resultados siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3
UTILIDAD NETA	\$6.400,93	\$6.526,92	\$13.418,02

Debe destacarse que el porcentaje de logro del equilibrio económico es 73%.

La publicidad será a través de periódicos locales y además hojas volantes entregadas a los potenciales clientes que laboran por el sector de la Avda. Orellana.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Diagnóstico de la estructura actual del sector.

El sector de Alimentos, al igual que los demás sectores, se han visto golpeados por la dura crisis que afecta nuestra economía. En la actualidad ya se escucha de una reactivación económica por lo que la población ha buscado la forma de aumentar o mantener sus ingresos. A pesar de la crisis que ha soportado nuestro País no se puede suprimir la necesidad de alimentación.

La disminución del consumo es notoria en los restaurantes de servicio elegante; la crisis exige la búsqueda del ahorro y la supresión de los gastos onerosos y suntuarios. Por estos motivos, nuestro proyecto se presenta como una alternativa intermedia, donde el costo y el servicio pueden estar compensados.

2.2 Tendencias culturales:

Nuestro restaurante se debe mantener dentro del nuevo concepto de alimentación que busca satisfacer a los estratos medios-medios, medios – altos y altos; esto es, entregar comida saludable, que evite la saturación de grasas y que incluya un balance y variedad de alimentos nutritivos.

Además hay que observar cambios como:

- La creciente incorporación de la mujer en las actividades laborales
- Las distancias entre el hogar y el lugar de trabajo son cada vez mayores.
- Además existe una tendencia decreciente del servicio doméstico.

3. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

3.1 Barreras de ingreso

- Diferenciación del producto: La competencia en este sector ha optado por esta estrategia y su producción esta basada en una variedad del menú.
- Requisitos de Capital: La inversión debe ser efectuada casi en su totalidad al inicio del proyecto.
- Incertidumbre: reacción de las personas por este nuevo concepto del negocio

3.2 Barreras de salida

Una vez efectuada la inversión, en caso de no alcanzar el éxito deseado, es muy difícil poder vender el equipamiento adquirido, por esta razón muchos inversionistas consideran más convenientes negocios donde la inversión en activos fijos sea menor. A esto se suma que pocas veces quien desee instalar un restaurante busca en el mercado instalaciones ya usadas, de igual manera quienes remodelan sus instalaciones se ven en la necesidad de abandonar su equipamiento anterior, dada la imposibilidad de venderlo en el medio.

En lo concerniente al equipamiento mecánico-eléctrico de la plataforma rodante si podría venderse estos activos sin dificultad alguna, puesto que puede ser utilizado para la instalación en parques de diversiones, porque su fundamento técnico es el de un Carrusel o Calesa.

3.3 Poder de Negociación de Proveedores

Hoy en día, dada la situación general de la economía los negocios no conceden créditos, y esto es mucho más acentuado en el sector de alimentos, por lo que proveedores de legumbres y carnes exigen la cancelación de las compras al momento de su adquisición, sumado al hecho de que no existen precios oficiales para los alimentos lo que permite a los proveedores imponer los precios.

Otro factor fundamental que básicamente está en manos del proveedor es el grado de calidad de los insumos. El éxito del negocio depende de la calidad del producto, particularmente en los productos que no son almacenables.

3.4. Poder negociador de clientes:

En el análisis de mercado se debe considerar la gran plusvalía que esta zona tiene si potencialmente desearíamos comprar el local. Los clientes tienen por tanto un alto poder de negociación por el servicio que esperan recibir y porque nosotros esperamos tener una cartera de clientes fieles. Ya que el objetivo principal de este negocio es ofrecer al cliente satisfacción, bienestar, rapidez en el servicio a costos moderados

4. ANALISIS DE MERCADO

En el sector norte de Guayaquil, (Ave. Orellana), existen lugares selectivos de servicios de restaurante, pero ninguno oferta servicios de comidas que siendo para un mercado del sector empresarial-ejecutivo ofrezca el tipo de atención que planteamos: **Comidas con servicio móvil rodante**; un hecho considerado novedoso e innovador en nuestro País. Este sector presenta las características propias para la venta de nuestros productos, debido al desarrollo turístico y urbano del mismo y por ello lo consideramos un potencial de mercado muy valioso para los objetivos de nuestra empresa.

El mercado de nuestro producto no se encuentra explotado en nuestra ciudad ya que no existe restaurant alguno de este tipo. El RESTAURANT RODANTE., es una idea que proponemos dirigida a personas de clase media –media, media-alta y alta, clientes potenciales a quienes dirigimos nuestras encuestas.

Debido a la importancia que tiene para el negocio la hora del almuerzo, el **MÓVIL RESTAURANTE MILLENIUM** (razón social de la empresa) seleccionó el lugar de su ubicación en la Avenida Orellana un sector comercial donde existen restaurantes como el Hotel Hilton Colón; Tratoria del Veneciano y Juan Salvador Gaviota, pero la gran mayoría de las personas que laboran en esta zona tienen que desplazarse grandes distancias de su lugar de trabajo para almorzar debido a que estos restaurantes no constituyen una alternativa de almuerzo diario.

Para determinar la presencia de un mercado para nuestro negocio se realizó una encuesta puerta a puerta a lo largo de la Avenida Orellana. El propósito de la encuesta fue el de poder determinar el número de personas que trabajan en el sector, por lo cual orientamos nuestra investigación a las empresas más representativas del sector. **Anexo A.**

En total se tomó una muestra de 466 personas que laboran alrededor del negocio propuesto. Se entrevistó a 25 empresas y de ella se tomó la muestra de 466 futuros clientes. El nivel de confiabilidad es del 96% y el error de muestreo es del 4%.

Se conoce que de esta muestra 200 personas almuerzan dentro de la institución y 266 lo hacen en los establecimientos de tipo ordinario que se encuentran por el sector.

El 75% de los encuestados manifiestan que estarían dispuestos a gastar por el almuerzo la cantidad de US\$2,00.

Los clientes resaltan en el servicio de un restaurante: la buena comida, servicio inmediato, ágil y oportuno, aseo total, y la indiferencia al movimiento y si curiosidad de servirse en un restaurante de plataforma rodante.

4.1 Tamaño del mercado global

El área geográfica del local está circunscrito en el sector norte de Guayaquil. Nuestros competidores, además de los restaurantes de lujo tenemos a los comedores ordinarios que ofrecen encebollados, almuerzos y meriendas entre ellos uno ubicado delante de” Kennedy Mall.”; “El Toro Rasgado” en el mismo sector, y otro restaurante que queda a lado de la” CIA Humana “y que no tiene nombre pero ya promocionan precios. Existe otro en el condominio” EL GALAN”.

La estimación de nuestros clientes potenciales se lo hizo sobre la base de 466 personas entrevistadas, lo cual nos determina la fracción de mercado.

4.2 Proyección del sector

El número de clientes potenciales es una base inicial de competencia que se ubica como referencia ya que en poco tiempo será incrementado dado el alto nivel de desarrollo y expansión que tiene el sector industrial donde se ubicaran nuestros servicios.

Como parte de nuestros servicios globales podríamos incurrir con pedidos hacia los clientes potenciales que no pueden trasladarse hacia el local.

Cabe anotar que Restaurantes de éste tipo poseen algunas grandes ciudades como Río de Janeiro., Buenos Aires, Sao Paulo, en América Latina. Nueva York, Los Ángeles, en Norteamérica y en países asiáticos como: China , Singapur, Hong- Kong, y Japón.

Cabe mencionar que el número de clientes potenciales, es un número que ha servido como base inicial, pero que en poco tiempo será incrementado, dado el alto nivel de crecimiento y expansión de ese sector de la ciudad.

4.3 Fracción del mercado

Nuestro servicio cubrirá la demanda de 120 almuerzos diarios para clientes espontáneos, durante los tres primeros meses y 150 almuerzos o comidas para el resto del período.

Esto se fundamenta en dos parámetros:

- a) Lo innovador del restaurant con plataforma rodante por ser muy motivante que en la encuesta lo señala, el 65% y el 13% lo manifiesta como una innovación buena. (Ver anexo A pregunta 8 y anexo A-7) y,
- b) La frecuencia con la salida a almorzar en las horas laborables entre los posibles usuarios de ese sector, lo que se manifiesta como alto con el 35% y como medio el 36% tal como señala la misma encuesta. (ver anexo A pregunta 2 y anexo A-2).

En ambos casos se tiene un promedio aproximado del 70% que estarían dispuestos a acudir al móvil - restaurante por su innovación de móvil - restaurante o por su necesidad de almorzar.

De este grupo estimamos nosotros que captaríamos aproximadamente del 37 al 40% de clientes, los cuales nos dan una cantidad de 120 clientes potenciales en el inicio, luego de tres meses podríamos subir a un 10% adicional con lo que podríamos totalizar un 46% aproximadamente que nos daría 150 clientes diarios.

4.4 Descripción del producto

La descripción detallada de nuestro negocio y del producto o servicio que entreguemos, es de doble impacto para la población que labora en el sector, ya que por un lado entregamos un nivel de atención de comidas y de buen gusto bajo el sistema de rodamiento, se atenderá rápidamente el servicio de platos al cliente con la modalidad de control por tickets.

El restaurante consiste en un conjunto integrado de mesón, silla y piso que ruedan alrededor de la exhibición fija de comida que se encuentra en su interior.

El rodamiento y desplazamiento continuo de todo este conjunto formaría una figura geométrica de un círculo, técnicamente adecuado y de fácil construcción. La velocidad es imperceptible y no crea problemas psicológicos y anímicos al servirse los alimentos.

El ambiente acogedor y novedoso que ofreceremos a nuestros clientes tendrá la clave de: Excelente comida y el servicio innovador gracias al sistema MOVIL- de rodamientos que tornara ágil y divertido degustar en el MOVIL RESTAURANTE MILLENIUM.

El objetivo final es que el cliente se sienta a gusto , disfrute, regrese y nos recomiende.

El restaurante funcionará de lunes a viernes, ofreciendo básicamente un almuerzo ejecutivo con platos de nuestra comida variada, como también un lunch de dieta que incluirá variedad de ensaladas y demás platos de bajas calorías.

Nuestro servicio lo brindaremos en unas instalaciones tipo self-service a distancia, en un local distinguido, funcional, moderno, de ambiente climatizado, con exhibidores de alimentos que permitan al cliente elegir al instante. Es decir, un sistema de servicio que minimice el tiempo entre aceptar un pedido y que el cliente pueda sentarse a degustar. El ambiente debe ser cuidadosamente preparado para que luzca de acuerdo al nivel socioeconómico del sector.

Consideramos que nuestro servicio presentará las siguientes características:

4.4.1 Ventajas:

- Costos moderados
- Servicio disponible para personas con presupuesto limitado
- Menor tiempo de atención al cliente por tener un Menú diario listo para servir
- Ambiente confortable sin llegar al lujo
- Posibilidad de contratos con empresas
- Alta probabilidad de clientes frecuentes y potenciales
- La novedad de utilizar este servicio móvil de comida sin afectar el estado anímico de los usuarios.

4.4.2. Desventajas:

- Alternativas de menú preestablecidas
- El no tener un parqueadero exclusivo

4.5 Descripción de los clientes

El servicio se orienta a personas de tipo ejecutivo que trabajan por el sector (cliente primario), que desea almorzar cerca de su lugar de trabajo y que requiera demandar el menor tiempo de espera. El cliente primario corresponde a un nivel socio económico medio y alto, cuya decisión a la hora del almuerzo se basa en alternativas que estén ubicadas cerca del sector, que no demanden un costo excesivo (tal como una cuenta en un restaurante formal) y que adicionalmente no requiera tiempo excesivo, puesto que el horario de almuerzo por lo general no debe sobrepasar de una hora de duración, tiempo suficiente para que las personas hayan llegado al lugar de servicio, disfruten su almuerzo e incluso puedan retomar a sus labores.

Además, los clientes son empleados que poseen cierto status (clientes secundarios) que obviamente no pueden acudir a los altos restaurantes donde ocasionalmente los clientes primarios discuten de negocios pero que tampoco pueden disminuir su figura degustando en restaurantes ordinarios del sector, serían los clientes que constituyen nuestra mayor fortaleza.

En la investigación de mercado realizada a través de 466 personas encuestadas se estableció: **QUE LA GENTE EXIGE EN EL SECTOR DE UN RESTAURANTE LO SIGUIENTE:**

1. EXCELENTE Y ADECUADA LOCALIZACION CON LUGAR AMPLIO Y VENTILADO, LIMPIO E IMPECABLE.
2. UN SERVICIO DE ATENCION AGIL Y OPORTUNO QUE GARANTICE AL CLIENTE SU REGRESO.

3. LA COMIDA VARIADA, PREFERENTEMENTE, DE BUENA DEGUSTACION Y A PRECIOS COMODOS Y QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR ALGO BUENO Y DISTINTO.

4.6 Descripción de la competencia

4.6.1 Competencia cara

En este sector se encuentra ubicado el Hotel Hilton Colón y es el único lugar, dentro del sector que ofrece servicio de restaurante, pero que sin embargo no satisface todo el mercado por sus costos de servicio.

Ventajas

- Servicio de lujo
- Amplio menú de platos
- Servicio las 24 horas
- Disponible todas las tarjetas de crédito
- Facilidades de parqueadero
- Servicio de guardianía
- Ambiente agradable

Desventajas:

- Alto costo por servicio
- Mayor tiempo de demora en el servicio (excepto Cafetería Colón)
- Pocas posibilidades de disminución de precios
- Servicio de interés solo para personas con alto nivel adquisitivo o nivel de empresas
- Pocas posibilidades de clientes frecuentes

4.6.2. Competencia barata:

Otras alternativas disponibles para los clientes son los expendios ordinarios de comidas que se han instalado en condiciones limitadas, en algunas casas del sector. Estas instalaciones mantienen una reducida capacidad de atención por las limitaciones físicas que ofrecen, y por lo general, no poseen un servicio de calidad, ni confort. Estos lugares se vuelven atractivos para las personas que poseen bajos ingresos.

Ventajas:

- Poca inversión
- Bajos costos operativos
- Orientado a clientes con menor presupuesto de gastos

Desventajas:

- Capacidad de atención limitada hacia pocos clientes
- No garantizan confort, ni calidad en el servicio, y aseo.
- Limitaciones de espacio físico.
- Limitaciones en el establecimiento del precio de venta al público



5. ESTRATEGIA E IMPLEMENTACION

5.1 Estrategia de Ventas

Los clientes que recibirán mayor impacto de ventas serán las personas que trabajen en banca, empresas, y oficinas.

Estableceremos contactos con las personas a través de hojas volantes entregadas en sus lugares de trabajo o negocios bursátiles y en los primeros días de funcionamiento por medio de avisos en los periódicos de mayor circulación de la ciudad.

Los almuerzos se presentarán con dos alternativas de menú y una de dieta, motivando el consumo de comida sana y nutritiva, con un mismo costo bajo para ambos y además

mediante el servicio de self-service a distancia que lo proporcionarán los tres salones ubicados en el interior del móvil-restaurant.

La cobertura inicial sería para las ciudades del Norte de Guayaquil, donde existe una proyección a futuro de crecimiento de la actividad comercial y financiera.

Los clientes que recibirán el mayor esfuerzo de ventas, además de los mencionados, estarán dados por los contactos que estableceremos a través de visitas personales a las empresas ofertando directamente nuestros servicios a personas encargadas del área Administrativa y Personal.

5.2 Estrategia de Precio

Los restaurantes ubicados en el sector tienen una política de precios altos por el servicio y las variedades de comidas nacional e internacional que ofrecen. Debido al segmento que estamos enfocando el negocio no competiremos por precios bajos preferentemente sino más bien nos encaminaremos con nuestra estrategia por Calidad, y Diferenciación.

El precio previsto para la venta del almuerzo es de 2 dólares. El precio será una estrategia que permita un ingreso rápido al mercado.

El cliente justifica la diferencia de precios con la competencia la cual ofrece una carta muy variada. Además, la competencia nuestra dentro del sector, ha establecido una estrategia de diferenciación por la innovación del servicio y para lo cual han realizado grandes inversiones.

Si la competencia desea ingresar deberá implementar una nueva tecnología orientada al servicio tal como lo es, el restaurante con plataforma giratoria, que se presenta como un estilo innovador.

En cuanto a promociones o descuentos, se lo implementará a posterior una vez que el negocio se haya posicionado. Esta consistirá de motivaciones tales como por ejemplo:

PAGUE TRES Y LLEVE UNO GRATIS (los días Viernes)

HOY TODO A MITAD DE PRECIO (los días Jueves)

5.3 Tácticas de Ventas y Estrategia Promocional

La disposición de comunicarse directamente con los clientes será por medio de visitas personales a las empresas señalándoles lo novedoso, práctico y rápido del servicio en tal forma de que los empleados retornen en el menor tiempo posible a sus lugares de trabajo y esta información sería a través de hojas volantes señalándose los servicios y los respectivos precios y manifestándoles que no es un lugar para departir, discutir en el mismo sobre cualquier índole particular de negocios o personal, sino tan sólo un lugar o sitio acogedor de comidas rápidas sin llegar a ser del tipo de comida chatarra.

Además el propio nombre del restaurant (**MOVIL RESTAURANTE MILLENIUM**) será un permanente atractivo y promoción.

La estrategia de promoción tomará en cuenta un objetivo de imagen que considere los siguientes

criterios:

- La preocupación de la gerencia por el mercadeo será un signo positivo.
- Dar un alto valor a la experiencia de nuestros colaboradores.

5.4 Política de Servicios

La política de servicios buscará potenciar los siguientes atributos:

- Empresa responsable y cumplidora con sus obligaciones contractuales.
- Ofrecer productos y servicios de calidad a costos moderados.
- Ofrecer satisfacción al cliente.
- Estar posicionada en la industria alimenticia.
- Ser confiable.
- Optima compañía para trabajar en ella.
- Poseer una administración organizada.
- Un servicio con un sistema innovador de rodamiento.

Se definirán política de servicios para:

- Cumplir con normas de Control, higiene y seguridad.

5.5 Estrategia de compras

Las compras de frutas y vegetales serán tres veces a la semana, manteniendo un inventario para 2 días. En carnes blancas y rojas se establecerán convenios con proveedores calificados, que previo contrato establezcan los precios y el momento de entrega. Esta práctica permite disminuir el costo de bodega.

Este control de almacenamiento es para disminuir el costo de inventario, porque un inventario mayor, requeriría instalaciones de cuartos refrigerados y congeladores, infraestructura que no esta considerado en este proyecto.

6. ANALISIS ADMINISTRATIVO

La empresa será constituída legalmente en la Superintendencia de Compañías como una sociedad anónima con las siguientes características:

Nombre: EMPRESA DE SERVICIO MOVIL RESTAURANT “MILLENIUM”.

ACCIONISTAS: 3.

PRESIDENTE: 1

GERENTE.: 1

CONTADOR: 1

Socios.- Cecilia Vélez, Robert Toledo, Jorge Camba.

Capital.- Capital propio mas capital a préstamo a bancos, personas naturales o a entidades financieras.

El Capital suscrito de la compañía, es aquel que los accionistas que emprenden en el proyecto de constitución de la empresa se comprometen a entregar o aportar.

El patrimonio se forma con el capital, las utilidades no distribuidas, las reservas y todo lo que la compañía adquiera bajo cualquier título.

En general la constitución de la compañía anónima seguirá los lineamientos que indica la Superintendencia de Compañías al respecto. (Estableciendo un mínimo de capital suscrito de 800 dólares americanos).

Las experiencias y relaciones que obtendremos en el desarrollo de nuestro negocio y la concreción de la propuesta será de utilidad para la financiación y sustentación de los programas de acción.

Trayectoria.- A pesar de que los socios no habíamos participado en un plan de negocio con anterioridad, cada uno de nosotros hemos tenido experiencias propias y de familiares con negocios pequeños particulares..

En cuanto a nuestra propuesta de negocio la innovación ocasionará impacto local ya que es un objeto de un diseño de ingeniería electromecánica, y su funcionamiento se lo hace através de rodamientos, engranajes, motores y reductores que controlan la velocidad.

El aporte inicial de cada socio sería de US\$4.000,00 totalizando el 35.5% del capital inicial y los tres socios estarían vinculados a la empresa en diversas actividades del negocio:

a) La señorita Auditora Cecilia Vélez Barros llevará la Contabilidad de la empresa un día a la semana; efectuará el control del manejo contable y la actualización de las políticas tributarias y fiscales, municipales y locales. Pertenecerá a la Junta Directiva y contribuirá con sus conocimientos a la estrategia y objetivos de la empresa.

b) El Ing. Robert Toledo Echeverría será el Gerente General y estará permanentemente vinculado a la misma. Será miembro nato de la Junta Directiva.

c) El Doctor Jorge Camba Rendón será el Presidente de la compañía y estará permanentemente informado sobre la misma y presidirá la Junta Directiva. Durante los

tres primeros meses del funcionamiento del negocio ninguno de los socios percibirá remuneración alguna.

Ventajas:

Aislar al patrimonio de la sociedad de los acreedores individuales de los socios y tener una estructura jurídica lista para incorporar nuevos socios que aporten capital y estimulen nuestra inversión. La compañía anónima es una sociedad que tiene un capital dividido en acciones negociables libremente. Dicho capital se conforma con la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, es decir tienen responsabilidad ilimitada.

Desventajas.- Pago de impuestos.

En el **anexo B** se señala el organigrama del móvil restaurante MILLENIUM.

Perfiles de los trabajadores

1 Jefe de cocina y compras

Perfil:

- Experiencia en gastronomía, si es posible, un cheff ecuatoriano graduado en academias especializadas del país.
- Que tenga experiencia en el manejo de restaurantes.
- Que sea dinámico y de buena presencia.
- Que sea atento con los clientes y posea capacidad de mando.
- Que sea creativo y posea liderazgo.
- Que sepa hacer las adquisiciones de la materia prima con calidad pero con economía.

Las funciones serían:

- Ejecutar las políticas y normas establecidas por la gerencia.
- Supervisar la correcta adquisición y suministro de la materia prima.
- Cuidar de las áreas de cocina y del local del restaurant en su imagen.
- Supervisar al personal a su cargo.
- Interactuar de ser posible con los clientes.

2 Cocineros

Perfil:

- Experiencia en gastroeconomía de comidas caseras y normales.
- Experiencia en comidas ecuatorianas y rapidas en la cocción.

Las funciones serían:

La preparación de comidas para el servicio del móvil-restaurant.

3 Saloneros-limpiadores

Perfil:

Ser dinámicos, atentos con los clientes con experiencia en el almuerzo de restaurantes, ágiles en el servicio.

Las funciones serían:

- Entregar al cliente lo solicitado y anotar lo consumido en el ticket individual de cada uno.
- Controlar el movimiento de la plataforma rodante para realizar si fuere del caso las paralizaciones requeridas para el ingreso de alimentos y de la vajilla limpia, y la salida de la vajilla usada.

1 Chofer-mensajero

Perfil:

- Experiencia y título de conducción de vehículos de carga.
- Conocimiento de los sitios de provisión de alimentos.
- Conocimiento de autoridades, organismos, centros comerciales de la ciudad para su labor de mensajería.

Las funciones serían:

El manejo del vehículo de carga para el transporte de alimentos y para entrega de comida si fuere del caso, o entrega de correspondencia o mensajes que los jefes del negocio o jefe de compras lo requiera.

7. ANALISIS TÉCNICO

7.1. Descripción Técnica del sistema:

El área requerida para arrendamiento del local deberá ser mínimo de 300 m²; lugar donde deberá instalarse la plataforma de rodamiento, la cocina, servicios higiénicos y bodega. Este lugar deberá contar con todos los servicios básicos: energía, agua potable, alcantarillado y acceso a las líneas telefónicas.



Plataforma giratoria.- El rodamiento consta de una plataforma giratoria con un diámetro exterior de 10 metros y un diámetro interior de 9 metros. Esta plataforma incluirá todo el sistema de transmisión y para su movilización se utilizará un motor eléctrico impulsor, un motor reductor y cableado eléctrico.

El material de la plataforma móvil será de acero ASTM A-325, el mismo que tendrá una pintura anticorrosiva y una capa de acabado y sus elementos serán unidos con electrodos continuos MIG AWS ER 70S-6. Las partes empernadas se efectuaran bajo la norma ASTM –325.

Sobre ésta plataforma se instalará el mesón y las sillas o taburetes para los clientes. La plataforma puede soportar el peso de su estructura (mesones y taburetes) y el peso de los 45 clientes. Debajo de la plataforma se incluye todo el sistema de transmisión mediante rodamientos, engranajes de cadena y piñones.

La plataforma giratoria poseerá 45 taburetes para los respectivos clientes. Desde el inicio del servicio (entrega de cubiertos) hasta el servicio de bebidas y café rotará en un ángulo de 300° y esto lo efectuara en el tiempo de 15 minutos, lo cual, será hecho mediante una velocidad lineal de 3,5 metro por minuto o 0.058 metros por segundo. La velocidad angular será de 20 grados por minuto.

Si acaso se requiere mayor tiempo para la degustación podría programarse para 20 minutos en cuyo caso los 300° de ángulo interior serian cubiertos a una velocidad lineal de 2.6 metros por minuto equivalentes 0.043metros por segundo; con una velocidad angular de 15 grados por minuto.

En ambas alternativas de velocidad no se afecta psicológica ni anímicamente a la acción de degustar los alimentos por parte de los usuarios de la plataforma rodante.

Plataforma estática.- El interior tendrá una plancha de madera y será estático por cuanto en ese lugar se colocaran los alimentos a la vista del publico, las comidas calientes con sus respectivos samovares y las comidas frías en charoles y bandejas.

Debe tenerse presente que el ángulo de 60° no considerado capta a 7 taburetes (en ese instante sin clientes) que da margen para que en el lapso de tres minutos los saloneros recojan los platos usados y coloquen los nuevos cubiertos. El sistema puede paralizar el rodamiento para el ingreso de comidas hacia el interior de la plataforma estática.

El costo de fabricación transporte y montaje en situ de todo el sistema asciende a los \$ 12.000,00 US dólares. Se adjunta el Anexo C que señala la vista de planta del local y la vista en perspectiva del sistema de rodamiento.

7.2. Desarrollo del Servicio:

La atención al cliente en el local se iniciará desde las 11h00 hasta las 15h00, horario que deberá ser conocido por todos los potenciales clientes antes del inicio de operación y servicio. **No** habrá servicio de bar, meriendas o desayunos.

Al ingresar el cliente al restaurante lo realizará por el lado derecho ubicándose en los asientos más cercanos a la entrada. Es atendido por el saloner #1 quien le entrega los cubiertos, servilletas, pan, líquido o jugo. Toma el pedido sobre las ensaladas o entradas y las sopas que son servidas al instante y anotadas en un ticket colocado encima del mesón frente al usuario.

Mientras degusta, la plataforma sigue deslizándose circularmente hasta que llega al lugar de los alimentos más sólidos (platos fuertes); se espera que el cliente haya consumido los alimentos iniciales; aquí en este sector es atendido por el saloner #2 quien le presenta las alternativas de los mismos. Igualmente anota el saloner # 2 lo consumido en el ticket individual.

Luego, mientras degusta sigue deslizándose la plataforma hasta llegar hacia el sitio de quesos, postres, helados, café y aguas aromáticas, donde es atendido por el saloner #3.

En este tiempo de aproximadamente 15 minutos se espera que el usuario haya consumido en un servicio rápido de comida este tipo de comida normal (no chatarra). Aquellos que requieren de mayor tiempo en especial al servirse las bebidas aromáticas

café o té pueden acercarse hacia las mesas y sillas ubicadas al lado izquierdo del restaurante por el sector de salida.

El cliente que se haya servido los alimentos se acerca con el ticket hacia la cajera para pagar su consumo. Efectuada esta acción la cajera habilita el torniquete para que pueda salir una vez cumplido este requerimiento.

Debe señalarse que el sector izquierdo posee vallas metálicas que controlan la salida indiscriminada de los clientes. En el Anexo D se señala el diagrama de flujo del servicio del móvil-restaurant.

7.3. Equipos y maquinarias para el servicio:

EQUIPO DE COCINA	Cantidad	P/U	TOTAL
Cocina Industrial/horno	2	600	1.200,00
Línea de Autoservicio	1	600	600,00
Utensilios de Cocina	2	2000	4.000,00
Campana extractora	1	400	400,00
Refrigerador	2	400	800,00
Perchas	3	30	90,00
Repisas de Pared	6	10	60,00
Sistema de Gas	2	150	300,00
Licuada Industrial	2	300	600,00
Vajillas	2	400	800,00
			8.850,00
MUEBLES Y ENSERES			
Split a/c 30.000 BTU	1	2000	2.000,00
Sillas	35	20	700,00
Televisor	2	300	600,00
			3.300,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Computadora	1	1200	1.200,00
M'quina registradora	1	300	300,00
Teléfono y Fax	2	100	200,00
			1.700,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
Vehículo	1	8000	8.000,00
Mesa o Plataforma Giratoria	1	12000	12.000,00
			20.000,00
			33.850,00

8. LEGISLACIÓN

En cuanto a la legislación municipal, local y fiscal se debe cumplir con los siguientes requisitos:

Inscripción obligatoria al Registro Único de Contribuyentes.

Certificado de Tasa de Servicio del Cuerpo de Bomberos. (RUC + factura de extintor).

Afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Patente Municipal.

Registro Mercantil

Trámites para obtener la Patente del Sistema de Rodamiento, para luego vender las Licencias respectivas a los competidores interesados en este concepto innovador o para efectuar extensiones propias en la ciudad o en el país.

9. ANALISIS FINANCIERO

A continuación se describen las cifras estimadas de los distintos rubros que se deben considerar para la instalación del MÓVIL RESTAURANTE MILLENIUM.

9.1. Presupuestos de Activos Fijos

La inversión en Activos fijos es el rubro más alto en la instalación del móvil restaurante en el inicio del proyecto.

El Presupuesto de Activos Fijos, se encuentra detallado en el Cuadro # 1 contiene el desglose de los equipos necesarios para iniciar el negocio.

Para la depreciación de los activos fijos se consideró el método de depreciación en línea recta, en un período de cinco años .El cálculo de la depreciación de los activos fijos se expresa en el Cuadro #2

9.2 Presupuesto de Materias Primas

Se realiza un plan de compras con frecuencia semanal, estos productos son comprados en el supermercado, las carnes son requeridas por proveedores seleccionados y se adquiere una variedad de res, pollo y mariscos.

La unidad de medida es la libra para la mayoría de los productos, y no se considera conveniente, en cierto tipo de productos, realizar compras en gran volumen debido a que, por ser productos de naturaleza perecible, se deterioran rápidamente, pierden su frescura y restarían calidad a la hora de preparar los alimentos.

Las compras se realizan en base a una estimación de 120 almuerzos diarios, realizando un incremento anual del 10% y dentro del tercer trimestre se considera un incremento del 10% por concepto de inflación en los precios. Ver detalle Cuadro #3

Se tiene considerado vender almuerzos ejecutivos ricos en proteínas y de bajas calorías, así como almuerzo tipo dieta.

El menú incluye una sopa, un plato fuerte y un postre, hemos considerado conveniente ofrecer un plato de entrada o ensalada gratis para satisfacción de nuestros clientes.

9.3 Presupuesto de Costos de Personal

Se ha considerado dentro de los costos de personal un rubro de remuneraciones fijas en los 6 últimos meses del 1er. Año para los accionistas y luego un incremento del 10% en los dos periodos restantes. Cabe mencionar que este proyecto está considerado para tres años.

El Cuadro # 4 presenta un detalle de las remuneraciones y prestaciones de ley para el personal administrativo y de producción.

El personal administrativo es el siguiente:

PERSONAL ADMINISTRATIVO

ADMINISTRADOR	1
CHOFER MENSAJERO	1

Y la segunda categoría comprende el Personal de Producción:

PERSONAL DE PRODUCCION

JEFE DE COCINA Y COMPRAS	1
SALONERO-LIMPIADORES	3
COCINEROS	2

El personal ejecutivo está considerado de la siguiente manera:

PERSONAL DIRECTIVO

PRESIDENTE	1
GERENTE GENERAL	1
CONTADOR	1

Los sueldos han sido estimados tomando como referencia la tabla salarial vigente a Abril de2001

9.4 Presupuesto de Gastos de Administración

En este presupuesto se considera los rubros referentes a sueldos, suministros de oficina, publicidad, transporte e imprevistos. Todo ello se encuentra explicado en el Cuadro #5.

Se considera un incremento del 10% para el año 2 y el año 3.

En el rubro de Gastos de Publicidad se considera como egreso los 6 primeros meses y para los dos periodos el incremento del 10%.

Se incluye en este rubro todos los gastos inherentes al mantenimiento del vehículo o cualquier reparación que se presente.

En imprevistos se incluye cualquier gasto que no esté considerado en el presupuesto directo.

9.5. Presupuesto de Ingresos

Esta considerado para el inicio del negocio los tres primeros meses una cantidad de 120 almuerzos y para los meses restantes dentro del año, la cantidad de 150 almuerzos. Para los dos períodos se considera un incremento del 15% en las ventas. El precio está estimado en **US\$2,00** para las dos categorías de almuerzos, y el incremento en las ventas está dado de igual manera para los dos tipos de almuerzos.

Nuestro objetivo es vender en el primer año un total de 34.200 almuerzos a un valor de US\$136.800,00. Se anexa cuadro #6 con el detalle de los ingresos mensuales y anuales.

9.6 Presupuesto de gastos indirectos

Se consideran dentro del presupuesto de Gastos Indirectos los costos de arriendo del local, el pago de servicios básicos (luz, agua, gas y energía eléctrica), artículos de limpieza y la sustitución de menaje de cocina propenso a pérdidas o deterioros y el pago del seguro del vehículo y los equipos. Se adjunta cuadro #7.

Dentro de este presupuesto también se ha incluido el costo de la depreciación de los activos fijos, que en su mayoría representan bienes destinados al giro del negocio.

Los rubros de gastos indirectos se estiman sufrirán un incremento anual del 10%.

9.7 Financiamiento del Proyecto

Este proyecto se llevará a efecto con una inversión de US\$34.000,00 y está considerada una aportación de socios de US\$12.000 y un préstamo de US\$22.000,00.

El préstamo se lo podría tramitar a través de la Corporación Financiera Nacional, a un plazo de 2 años con un período de gracia de un año para pagar solo los intereses y los dos años restantes se pagaría el capital más los intereses, a una tasa de interés del 12%.

Ver detalle en el cuadro #8.

9.8 Análisis del Proyecto

Revisando el Estado de Pérdidas y Ganancias nos damos cuenta que desde el primer año de funcionamiento del negocio obtenemos utilidad. En el flujo de caja dentro del segundo semestre, nuestra liquidez comienza aumentar notablemente y se puede apreciar que a partir del segundo año podemos cancelar el préstamo que solicitamos para el inicio del negocio.

Dentro del primer año, no se considera el pago de dividendos a los socios.

Considerando la liquidez que arroja el ejercicio con un mínimo de ventas promedio diarias de 150 unidades, esperamos que crezca en mayor proporción a lo presupuestado, ya que se puede pensar en la adquisición de un local propio para el continuo funcionamiento del negocio.

La proyección de la liquidez de la empresa durante el período analizado se presenta satisfactorio, lo que permite a la empresa contar con recursos suficientes para atender los compromisos operacionales.

Los Estados Financieros y de Flujo Neto de efectivo se encuentran en los cuadros 8, 9 y 10.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El análisis de riesgo se presenta en el Cuadro 11, en el cual se determina que la Tasa Interna de Retorno es del 58% lo que hace atractivo nuestro negocio para el inversionista y la Valoración del dinero en el tiempo (VAN) es positivo.

10.1 Análisis de Sensibilidad

Análisis normal

Para el análisis normal hemos considerado un valor del almuerzo de \$2,00 y un número de clientes de 120 en los primeros tres meses y de 150 a partir del cuarto mes ver cuadro 11.

Análisis pesimista

Se ha considerado el mismo valor del almuerzo, y manteniendo las ventas de 120 almuerzos en el periodo de los 3 años de evaluación del negocio. Ver cuadro 12.

Análisis Optimista

Se considera el mismo valor del almuerzo, con una venta inicial de 300 almuerzos, que constituye el porcentaje (70%) de nuestro mercado objetivo según las encuestas realizadas y señaladas en el anexo A.

Ver cuadro 13

11. ANÁLISIS DE RIESGO

Este negocio puede tener un mínimo de riesgo, siempre que se mantenga la calidad de comida y servicio, a pesar de ser una tecnología nueva e innovadora (Plataforma rodante) la motivación será permanente mientras estas variables se mantengan.

En el futuro podría existir un riesgo si en el sector se colocaran nuevos negocios con precios moderados y con la misma calidad de servicio, aunque no necesariamente con plataforma rodante.

Por lo tanto se hace imprescindible el sacar la patente del sistema, con el objeto de evitar la copia y en su lugar vender las licencias respectivas.

Riesgo Técnico

El riesgo técnico se presentaría cuando por algún imponderable el mecanismo de giro no funcione la plataforma rodante estaría estática lo cual traería consecuencias no favorables para la imagen vendida de este restaurante.

Riesgo de Mercado

Al respecto no existe en Guayaquil un registro histórico de este tipo de empresa por ser totalmente de carácter innovador el servicio de restaurante en plataforma rodante. El riesgo que podría correrse sería si que llegamos a tener éxito podría el mercado saturarse, si acaso surgieran otras o nuevos negocios del mismo servicio (copia o similares) por ese motivo para atender ese riesgo tenemos que sacar la patente ante los organismos gubernamentales respectivos.

Riesgo Financiero

Existe el riesgo por cuanto el 65% de la inversión de la empresa corresponde a préstamo a las Instituciones Financieras y podrían entregar el mismo, pero a muy corto plazo, que lo proyectado para nuestro negocio.

Riesgo de Impacto Ambiental

Al respecto no existe ningún riesgo de impacto al marco de referencia ambiental del sector o de la ciudad al instalar este tipo de restaurante, por cuanto sus operaciones es totalmente limpia y no contaminante por ser mecanismos del tipo eléctrico-mecánico.

12. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO

Los gastos preoperativos y de arranque del negocio ascienden a un valor de \$34.000 dólares aproximadamente, con ello se cubre todos los ítems de trámites y acciones de compras, fabricación e instalación de la plataforma, adquisición de vehículos, equipos y menaje, montajes y adecuación del local, seguros etc., de tal manera que al inicio del sexto mes se comensaría a brindar el servicio en el móvil-restaurant luego de haberse desarrollado el proyecto **ver Anexo E,**

13. CONCLUSIONES:

- ❖ Podemos manifestar que el móvil restaurante es completamente rentable. Los gastos de operación son relativamente bajos en correspondencia a los ingresos obtenidos por venta, lo cual nos da una rentabilidad del capital del 0.35 y rendimiento de la inversión de 0.15 en el primer año, que hace que este negocio sea muy atractivo para cualquier inversionista interesado en este tipo de negocio.
- ❖ Afirmándose el negocio podría también dar servicio en horas de la noche, en especial los días viernes.

En resumen este restaurante es completamente innovador y atractivo, las ventas podrían incrementarse año a año si se aumentan las horas de servicio.

CUADROS

CUADRO 1

PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS

EQUIPO DE COCINA	Cantidad	P/U	TOTAL
Cocina Industrial/horno	2	600	1,200.00
Línea de Autoservicio	1	600	600.00
Utensilios de Cocina	2	2000	4,000.00
Campana extractora	1	400	400.00
Refrigerador	2	400	800.00
Perchas	3	30	90.00
Repisas de Pared	6	10	60.00
Sistema de Gas	2	150	300.00
Licuada Industrial	2	300	600.00
Vajillas	2	400	800.00
			8,850.00

MUEBLES Y ENSERES

Split a/c 30.000 BTU	1	2000	2,000.00
Sillas	35	20	700.00
Televisor	2	300	600.00
			3,300.00

EQUIPOS DE OFICINA

Computadora	1	1200	1,200.00
M'aquina registradora	1	300	300.00
Teléfono y Fax	2	100	200.00
			1,700.00

MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Vehículo	1	8000	8,000.00
Mesa o Plataforma Giratoria	1	12000	12,000.00

20,000.00 Total depreciación Anual
33,850.00 Total depreciación Acumulada

CUADRO 2

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

EQUIPOS

1er. Año 2do. Año 3er. Año

Inicial	13,850.00			
Depreciación	2,770.00	2,770.00	2,770.00	2,770.00

MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Inicial	20,000.00			
Depreciación	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00

6,770.00 **6,770.00** **6,770.00**
6770 **13,540.00** **20,310.00**

CUADRO 3

PRESUPUESTO MENSUAL DE MATERIA PRIMA (ALIMENTOS)

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA MENSUAL	VALOR UNITARIO	COSTO MENSUAL
Carnes:					
Res	100	libra	4	1.20	480.00
Pollo	100	libra	4	1.00	400.00
Marisco	60	libra	4	2.00	480.00
Vegetales	50	libra	8	0.20	80.00
Legumbres	50	libra	8	0.20	80.00
Carbohidrato	200	libra	20	0.60	2,400.00
Frutas	60	unidad	8	1.25	600.00
Grasas	25	litros	4	1.20	120.00
Condimentos, refritos	30	libra	2	0.80	48.00
COSTO MENSUAL MATERIA PRIMA					4,688.00

PRESUPUESTO ANUAL DE MATERIAS PRIMAS

DETALLE	1 MES	2 MES	3 MES	4 MES	5 MES	6 MES	7 MES (*)	8 MES	9 MES	10 MES	11 MES	12 MES	TOTAL ANUAL	II AÑO	III AÑO
Carnes:															
Res	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	528.00	528.00	528.00	528.00	528.00	528.00	6,048.00	6,652.80	7,318.08
Pollo	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	5,040.00	5,544.00	6,098.40
Marisco	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	528.00	528.00	528.00	528.00	528.00	528.00	6,048.00	6,652.80	7,318.08
							-						-		-
Vegetales	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	88.00	88.00	88.00	88.00	88.00	88.00	1,008.00	1,108.80	1,219.68
Legumbres	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	88.00	88.00	88.00	88.00	88.00	88.00	1,008.00	1,108.80	1,219.68
Carbohidrato	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	30,240.00	33,264.00	36,590.40
Frutas	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00	7,560.00	8,316.00	9,147.60
Grasas	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	1,512.00	1,663.20	1,829.52
Condimentos, refritos	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	52.80	52.80	52.80	52.80	52.80	52.80	604.80	665.28	731.81
TOTAL MES	4,688.00	4,688.00	4,688.00	4,688.00	4,688.00	4,688.00	5,156.80	5,156.80	5,156.80	5,156.80	5,156.80	5,156.80	59,068.80	64,975.68	71,473.25
COSTO ANUAL MATERIA PRIMA													59,068.80	64,975.68	71,473.25

(*) Incremento del 10% al III Trimestre por Inflación

CUADRO 4

COSTO MENSUAL DE PERSONAL

SUELDOS Y PRESTACIONES MENSUALES									
DETALLE DE PERSONAL	No. Empleados	Sueldo	Beneficios de Ley	Vacaciones	IESS	Fondo de Reserva	Decimo Tercero	Total Ingreso Mensual	Total Gral.Ing
PERSONAL DIRECTIVA									
PRESIDENTE	1	0	0	0	0	0	0	0	0
GERENTE GENERAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0
CONTADOR	1	0	0	0	0	0	0	0	0
PERSONAL ADMINISTRATIVO									
ADMINISTRADOR	1	400.00	32.00	16.67	48.60	33.33	33.33	563.93	563.93
CHOFER MENSAJERO	1	100.00	32.00	4.17	12.15	8.33	8.33	164.98	164.98
PERSONAL DE PRODUCCION									
JEFE DE COCINA	1	300.00	21.00	12.50	36.45	25.00	25.00	419.95	419.95
SALONERO	3	200.00	21.00	8.33	24.30	16.67	16.67	286.97	860.90
AYUDANTE COCINA	2	200.00	21.00	8.33	24.30	16.67	16.67	286.97	573.93

(*) A partir del 4to. Mes la Directiva comienza a ganar un Bono de US\$300 c/u

GASTOS DE REMUNERACION ANUAL PROYECTADA A 3 AÑOS

DETALLE DE PERSONAL	1mes	2mes	3mes	4mes (*)	5mes	6mes	7mes	8mes	9mes	10mes	11mes	12mes	Total Anual	Total Gral.Anual	II AÑO (**)	III AÑO (**)
PERSONAL DIRECTIVA																
PRESIDENTE	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2,700.00	2,700.00	2,970.00	3,267.00
GERENTE GENERAL	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2,700.00	2,700.00	2,970.00	3,267.00
CONTADOR	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	2,700.00	2,700.00	2,970.00	3,267.00
PERSONAL ADMINISTRATIVO																
ADMINISTRADOR	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	563.93	6,767.16	6,767.16	7,443.88	8,188.26
CHOFER MENSAJERO	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	164.98	1,979.76	1,979.76	2,177.74	2,395.51
													16,846.92		18,531.61	20,384.77
PERSONAL DE PRODUCCION																
JEFE DE COCINA	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	419.95	5,039.40	5,039.40	5,543.34	6,097.67
SALONERO	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	860.91	10,330.92	30,992.76	34,092.04	37,501.24
AYUDANTE COCINA	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	573.94	6,887.28	13,774.56	15,152.02	16,667.22
	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	1854.8	22,257.60		54,787.39	60,266.13
TOTAL GASTO PERSONAL	2,583.71	2,583.71	2,583.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	55,951.44	66,653.64	73,319.00	80,650.90
														39,104.52	73,319.00	80,650.90

(*) A partir del 4to. Mes la Directiva comienza a ganar un Bono de US\$300 c/u

(**) Se considera un incremnto del 10% para el II y III año

CUADRO 5
PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACION

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	II AÑO	III AÑO
													ANUAL		
REMUNERACION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,846.92	18,531.61	20,384.77
PUBLICIDAD	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	-	-	-	-	-	-	240.00	264.00	290.40
TRANSPORTE	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	1,440.00	1,584.00	1,742.40
SUMINISTROS DE OFICINA	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00	792.00	871.20
IMPREVISTOS	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00	528.00	580.80
TOTAL	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	19,726.92	21,699.61	23,869.57

[illegible]

CUADRO 7
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	I AÑO	II AÑO	III AÑO
Alquiler	1,000.00	12,000.00	12,000.00	13,200.00
Serv.Básicos:				
Agua	30.00	360.00	396.00	435.60
Luz	200.00	2,400.00	2,640.00	2,904.00
Teléfono.	20.00	240.00	264.00	290.40
Suministros de limpieza	20.00	240.00	264.00	290.40
Sustitutos de Menaje	8.00	96.00	105.60	116.16
Seguros:				
Vehículo	50.00	600.00	660.00	726.00
Equipos	30.00	360.00	396.00	435.60
TOTAL GASTOS	1,358.00	16,296.00	16,725.60	18,398.16
Depreciación		6,770.00	6,770.00	6,770.00
TOTAL GASTOS MAS DEPRECIACION		23,066.00	23,495.60	25,168.16

CUADRO 8
FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 3 AÑOS

MESES															TOTAL		
CONCEPTO	Base 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL	2do. AÑO	3er. AÑO	
INGRESOS POR VENTAS	0	9,600.00	9,600.00	9,600.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	136,800.00	157,320.00	180,918.00	
EGRESOS:																	
Inversión Activo Fijo	33,850.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Compra Materia Prima		4688	4688	4688	4688	4688	4688	5156.8	5156.8	5156.8	5156.8	5156.8	5156.8	59,068.80	64,975.68	71,473.25	
Mano de obra		2,583.71	2,583.71	2,583.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	3,483.71	39,104.52	43,014.97	47,316.47	
Gastos Administracion		260.00	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	2,880.00	3,168.00	3,484.80	
Gastos Indirectos		1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	1,358.00	16,296.00	16,725.60	18,398.16	
Gastos Financieros		220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640.00	12,427.44	12,427.44	
Pago de Utilidades															1,506.10	1,535.75	
Pago de Dividendos															2,000.00	4,000.00	
Pago de Impuestos															2,133.64	2,175.64	
TOTAL EGRESOS	33,850.00	9,109.71	9,109.71	9,109.71	10,009.71	10,009.71	10,009.71	10,438.51	10,438.51	10,438.51	10,438.51	10,438.51	10,438.51	119,989.32	145,951.43	160,811.51	
DEFICIT O SUPERAVIT	(33,850.00)	490.29	490.29	490.29	1,990.29	1,990.29	1,990.29	1,561.49	1,561.49	1,561.49	1,561.49	1,561.49	1,561.49	16,810.68	11,368.57	20,106.49	
Aporte de Accionistas	12,000.00																
Préstamos	22,000.00																
Efectivo Inicial	0	150.00	640.29	1,130.58	1,620.87	3,611.16	5,601.45	7,591.74	9,153.23	10,714.72	12,276.21	13,837.70	15,399.19		16,960.68	28,578.59	
CAJA FINAL	150.00	640.29	1,130.58	1,620.87	3,611.16	5,601.45	7,591.74	9,153.23	10,714.72	12,276.21	13,837.70	15,399.19	16,960.68		28,329.25	48,685.08	

CUADRO 9 BALANCE GENERAL

ACTIVOS	1er. AÑO	2do. AÑO	3er. AÑO
Activo Corriente			
Caja y Bancos	16,960.68	28,329.25	48,685.08
Total Activo Corriente	16,960.68	28,329.25	48,685.08
Activo Fijo			
Equipos y Maquinarias	25,850.00	25,850.00	25,850.00
Vehículo	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Total Activo Fijo	33,850.00	33,850.00	33,850.00
(-) Depreciación	-6,770.00	-13,540.00	-20,310.00
TOTAL DE ACTIVOS	44,040.68	48,639.25	62,225.08
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Obligaciones Bancarias	12,427.44	9,572.56	12,427.44
Impuestos por pagar	2,133.64	2,175.64	4,472.67
Utilidades por pagar	1,506.10	1,535.75	3,157.18
Total Pasivo Corriente	16,067.18	13,283.95	20,057.29
Pasivo Largo Plazo			
Obligaciones Bancarias	9,572.56	10,427.45	5,821.92
Total Pasivo a Largo Plazo	9,572.56	10,427.45	5,821.92
PATRIMONIO			
Capital	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Utilidades retenidas del ejercicio anterior	0	6,400.93	10,927.85
Utilidades del ejercicio	6,400.93	6,526.92	13,418.02
Total Patrimonio	18,400.93	24,927.85	36,345.87
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	44,040.68	48,639.25	62,225.08

CUADRO 10

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	I AÑO	II AÑO	III AÑO
VENTAS NETAS	136,800.00	157,320.00	180,918.00
CONSUMO DE MATERIA PRIMA	59,068.80	64,975.68	71,473.25
COSTO MANO DE OBRA	22,257.60	24,483.36	26,931.70
GASTOS INDIRECTOS	23,066.00	23,495.60	25,168.16
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	32,407.60	44,365.36	57,344.89
GASTOS DE ADMINISTRACION	19,726.92	21,699.61	23,869.57
GASTOS FINANCIEROS	2,640.00	12,427.44	12,427.44
UTILIDAD ANTES DE IMPTO.Y PARTICIPAC. TRABAJADORES	10,040.68	10,238.31	21,047.88
15% Participac.Trabajadores	1,506.10	1,535.75	3,157.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO:	8,534.58	8,702.56	17,890.70
25% de Impuestos	2,133.64	2,175.64	4,472.67
UTILIDAD NETA	6,400.93	6,526.92	13,418.02
Dividendos		2,000.00	4,000.00
UTILIDADES RETENIDAS DEL PERIODO	6,400.93	4,526.92	9,418.02
	6,400.93	6,526.92	13,418.02
	6,770.00	6,770.00	6,770.00
	13,170.93	13,296.92	20,188.02



BIBLIOTECA ESPAE
ESPOL

CUADRO 11

DATOS DEL PRESTAMO FINANCIADO POR LA C.F.N.

		1 año	2 año	3 año
CAPITAL	22,000.00			
INTERES	12%	2,640.00	12,427.44	12,427.44
PLAZO	3 Años	220.00	1,035.62	1,035.62
PAGO				

EVALUACION DEL PROYECTO

ESCENARIO NORMAL

CONCEPTO	INVERSION			
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Aporte de Soc	-12000			
Financiamien	-22000			
Flujo Neto	-34000	16,960.68	28,578.00	48,767.00
	59.24%			
	38,638.16			

CUADRO 11

ESCENARIO NORMAL

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DESCRIPCION	I AÑO	II AÑO	III AÑO
VENTAS NETAS	136,800.00	157,320.00	180,918.00
CONSUMO DE MATERIA PRIMA	59,068.80	64,975.68	71,473.25
COSTO MANO DE OBRA	22,257.60	24,483.36	26,931.70
GASTOS INDIRECTOS	23,066.00	23,495.60	25,168.16
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	32,407.60	44,365.36	57,344.89
GASTOS DE ADMINISTRACION	19,726.92	21,699.61	23,869.57
GASTOS FINANCIEROS	2,640.00	12,427.44	12,427.44
UTILIDAD ANTES DE IMPTO.Y PARTICIPAC. TRABAJADORES	10,040.68	10,238.31	21,047.88
15% Participac.Trabajadores	1,506.10	1,535.75	3,157.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8,534.58	8,702.56	17,890.70
25% de Impuestos	2,133.64	2,175.64	4,472.67
UTILIDAD NETA	6,400.93	6,526.92	13,418.02
	6,770.00	13,540.00	20,310.00
TOTAL	13,170.93	20,066.92	33,728.02

(*) Se considera en el 1er. Año ventas de 120 almuerzos y 150 a partir II TRIM. en los sgtes. dos año un incremento del 15%.

TIR	35.89%
VAN	17,763.92

CUADRO 12

ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	I AÑO	II AÑO	III AÑO
VENTAS NETAS	136,800.00	150,480.00	165,528.00
CONSUMO DE MATERIA PRIMA	59,068.80	64,975.68	71,473.25
COSTO MANO DE OBRA	22,257.60	24,483.36	26,931.70
GASTOS INDIRECTOS	23,066.00	23,495.60	25,168.16
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	32,407.60	37,525.36	41,954.89
GASTOS DE ADMINISTRACION	19,726.92	21,699.61	23,869.57
GASTOS FINANCIEROS	2,640.00	12,427.44	12,427.44
UTILIDAD ANTES DE IMPTO.Y PARTICIPAC. TRABAJADORES	10,040.68	3,398.31	5,657.88
15% Participac.Trabajadores	1,506.10	509.75	848.68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8,534.58	2,888.56	4,809.20
25% de Impuestos	2,133.64	722.14	1,202.30
UTILIDAD NETA	6,400.93	2,166.42	3,606.90
DEPRECIACION	6,770.00	13,540.00	20,310.00
TOTAL	13,170.93	15,706.42	23,916.90

(*) Se considera en el 1er. Año venta igual que el escenario normal sólo varia en los sgtes. dos año que se considera un incremento del 10%.

TIR	22.90%
VAN	7,304.40

CUADRO 13

ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	I AÑO	II AÑO	III AÑO
VENTAS NETAS	144,000.00	165,600.00	190,440.00
CONSUMO DE MATERIA PRIMA	59,068.80	64,975.68	71,473.25
COSTO MANO DE OBRA	22,257.60	24,483.36	26,931.70
GASTOS INDIRECTOS	23,066.00	23,495.60	25,168.16
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	39,607.60	52,645.36	66,866.89
GASTOS DE ADMINISTRACION	19,726.92	21,699.61	23,869.57
GASTOS FINANCIEROS	2,640.00	12,427.44	12,427.44
UTILIDAD ANTES DE IMPTO.Y PARTICIPAC. TRABAJADORES	17,240.68	18,518.31	30,569.88
15% Participac.Trabajadores	2,586.10	2,777.75	4,585.48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,654.58	15,740.56	25,984.40
25% de Impuestos	3,663.64	3,935.14	6,496.10
UTILIDAD NETA	10,990.93	11,805.42	19,488.30
	6,770.00	13,540.00	20,310.00
TOTAL	17,760.93	25,345.42	39,798.30

(*) Se considera en el 1er. Año ventas de 300 almuerzos en los sgtes. dos año un incremento del 15%.

TIR	51.97%
VAN	45,390.83

ANEXOS

ANEXO A

CUANTIFICACION DE ENCUESTAS SOBRE MOVIL RESTAURANT "MILLENIUM" (Tamaño de muestra 466)

1. Su empresa ofrece almuerzos dentro de la Institución

si	no
200	266

2. Con que frecuencia sale usted a almorzar cuando se encuentre laborando?

Alto	Medio	Bajo
163	166	137

3. Cuanto gasta en cada salida a almorzar cuando se encuentra laborando?

\$1	115	25%
\$ 2	263	56%
\$3	42	9%
\$4	5	1%
más de \$4	41	9%

4. Que exigen mas de un servicio de restaurant

Buena comida	294	63%
Servicio inmediato	168	36%
Preparacion exquisita	1	0.21%
Ambiente apropiado	30	6%
Aseo	90	19%

5. Donde preferiría que estuviera situado el restaurant en los días ordinarios (lunes a viernes)

Cerca de su lugar de trabajo	300
Centro Comercial	125
Centro de la Ciudad	30
Sitio alejado del ruido	11

6. Hasta que valor estaría usted dispuesto a pagar por un almuerzo completo incluido impuesto

\$1.50 - \$2	300
\$2 - \$3	110
\$3 - \$4	30
\$4 - \$5	26

7. Considera que las variedades de platos del restaurant no involucren comida chatarra, sino únicamente comida almuerzo buffet pero de servicio rápido

Si	No
400	66

8. Qué opina usted de la idea de que el restaurant (mesón, silla y piso) giren alrededor de los alimentos sin que su cuerpo tenga que levantarse y sin distribuir la acción de comer (movil-restaurant)

Muy motivante	300
Buena	60
Malo	20
Indiferente	86

9. Cree Usted que el tiempo para desgustar su almuerzo debe ser.

10 minutos	0
15 minutos	0
20 minutos	60
Mayor de 20m	400

10. Que servicio adicional sin costo le gustaría obtener por parte de la administracion restaurant.

Estacionamiento	20
Pedido Domicilio sin costo de transporte	36
Jugos y/o postres	410



ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (ESPAE)

ENCUESTA SOBRE MOVIL-RESTAURANT

1.- ¿Su empresa ofrece almuerzos dentro de la Institución?

Si ☐

No ☐

2.- ¿Con qué frecuencia sale a almorzar a la calle?

Alto ☐

Medio ☐

Bajo ☐

3.- ¿Cuánto gasta en cada salida a almorzar cuando se encuentra laborando?

US\$1.00 ☐ US\$2.00 ☐ US\$3.00 ☐

US\$4.00 ☐ US\$5.00 ☐ Otra cantidad _____

4.- ¿Qué le impresiona más cuando va a un restaurant?

5. Personalmente que es lo que más exige de un servicio de restaurant

Buena comida ☐

Servicio inmediato ☐

Preparación exquisita ☐

Ambiente apropiado ☐

Aseo ☐

6.- ¿Dónde preferiría que estuviera situado el restaurant en los días ordinarios (de lunes a viernes)?

Cerca de su lugar de trabajo ☐

En el centro de la ciudad ☐

En algún centro comercial ☐

En un sitio alejado del ruido ☐

7.- ¿Hasta qué valor estaría usted dispuesto a pagar por un almuerzo completo incluido los impuestos?

US\$1.50 ☐ US\$2.00 ☐ US\$3.00 ☐

US\$4.00 ☐ US\$5.00 ☐ Otra cantidad de acuerdo a lo que deguste US\$ _____

8.- Considera usted que las variedades de platos del restaurant no involucren comida chatarra, sino únicamente comida almuerzo buffet pero de servicio rápido?

Si ☐

No ☐

9.- ¿Qué opina usted de la idea de que el restaurant (mesón, silla y piso) giren alrededor de los alimentos sin que su cuerpo tenga que levantarse y sin disturbar la acción de comer (móvil-restaurant)?

Muy motivante ☐

Buena ☐

Malo ☐

Indiferente ☐

10.- Cree usted que el tiempo para degustar su almuerzo debe ser de:

10 Minutos ☐

15 Minutos ☐

20 Minutos ☐

Mayor de 20 Minutos ☐

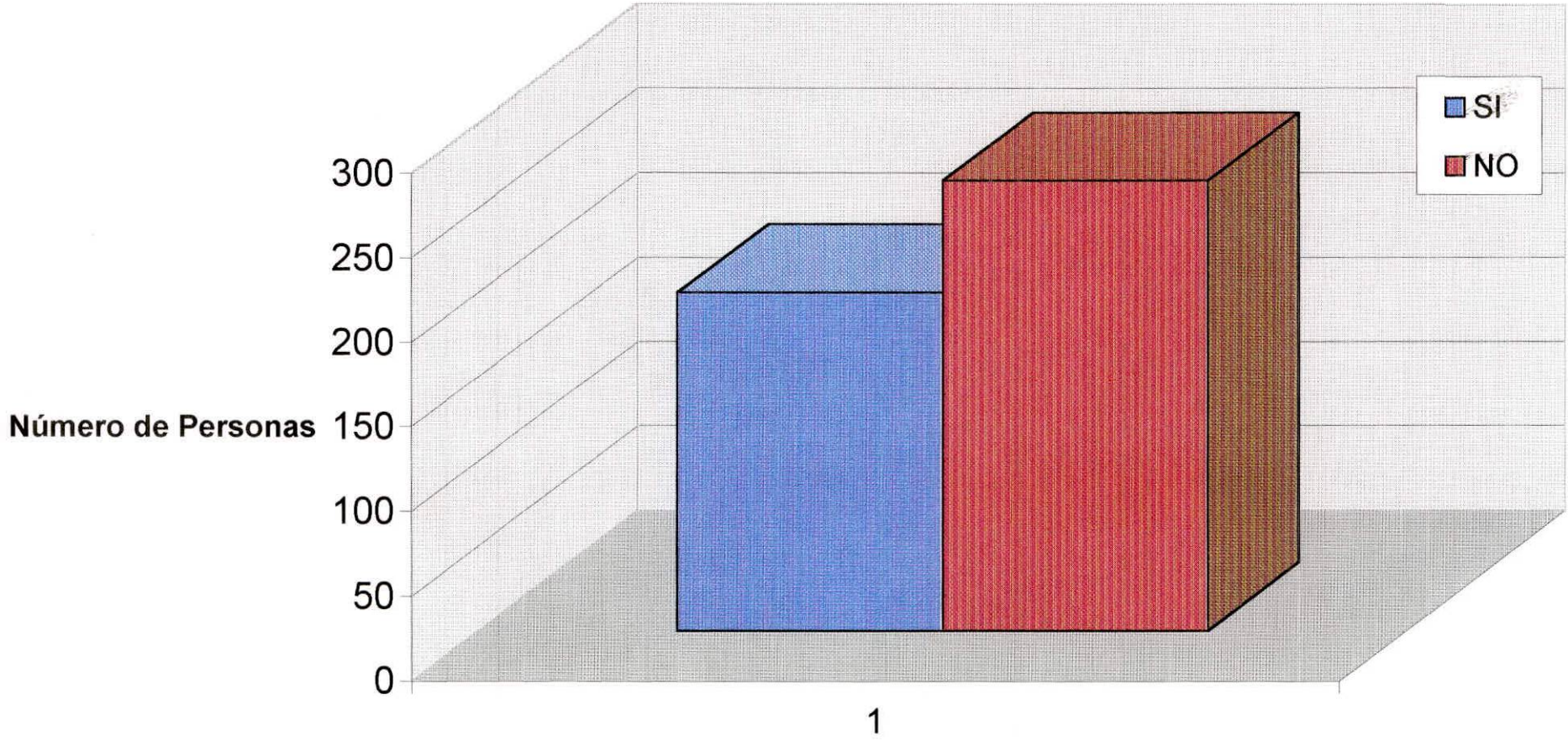
11.- ¿Le gustaría obtener algún servicio adicional son costo por parte de la administración del restaurant?

Servicio de estacionamiento ☐ Pedido a domicilio (oficina) sin costo por transporte ☐

Jugos y/o postre gratis en el móvil-restaurant ☐ Otros, especifique _____

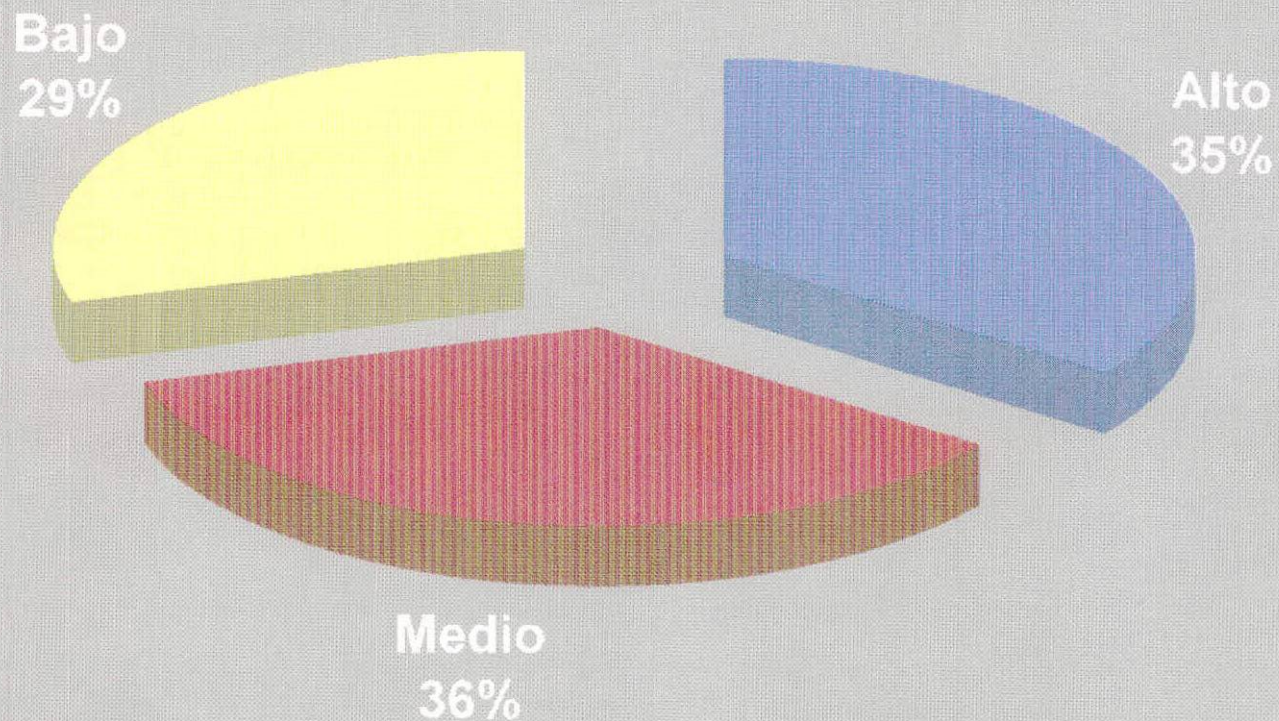
ANEXO A-1

Su empresa ofrece almuerzos dentro de la Institución?



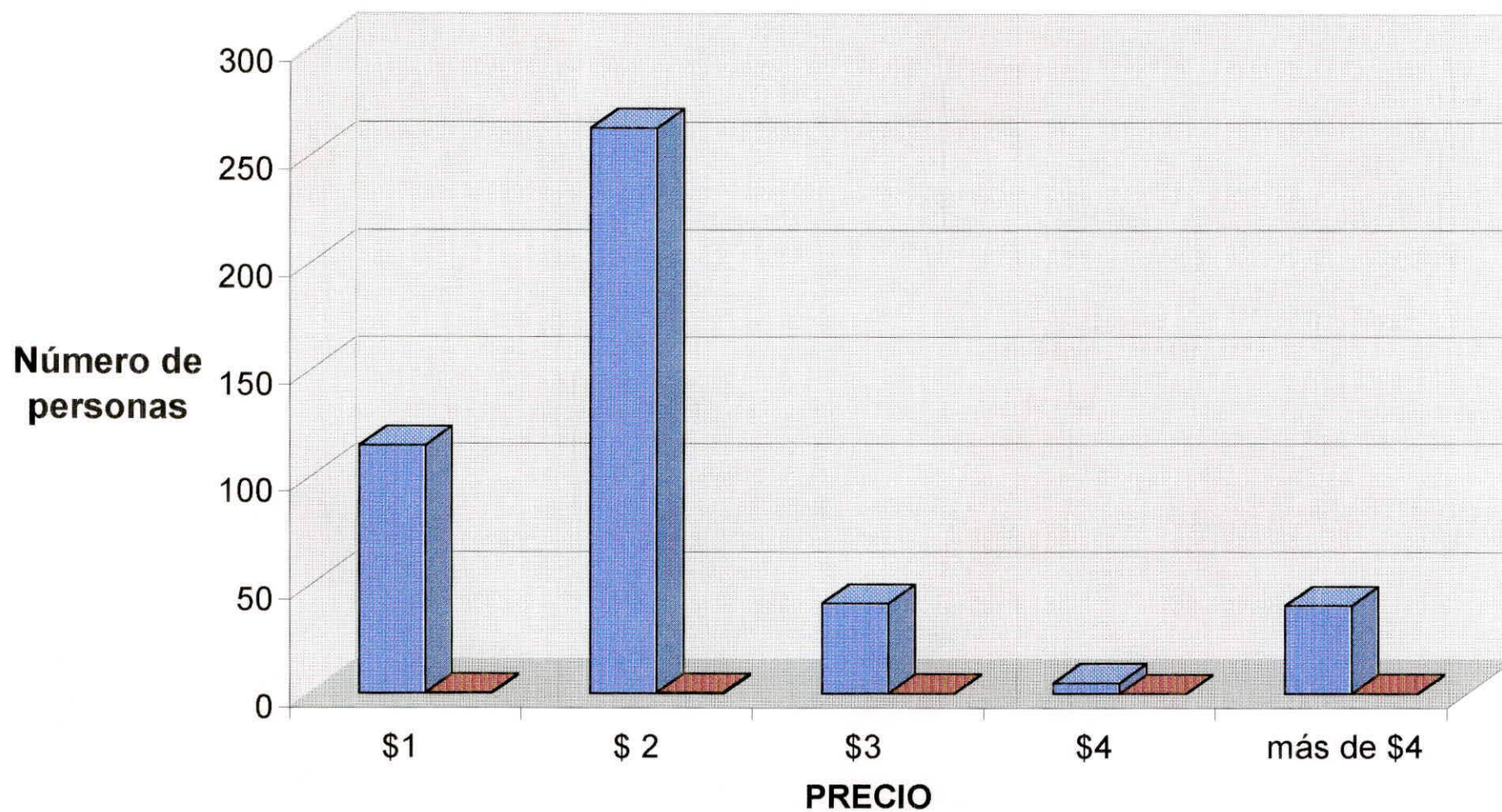
ANEXO A-2

Con qué frecuencia salen a almorzar en horas laborables?



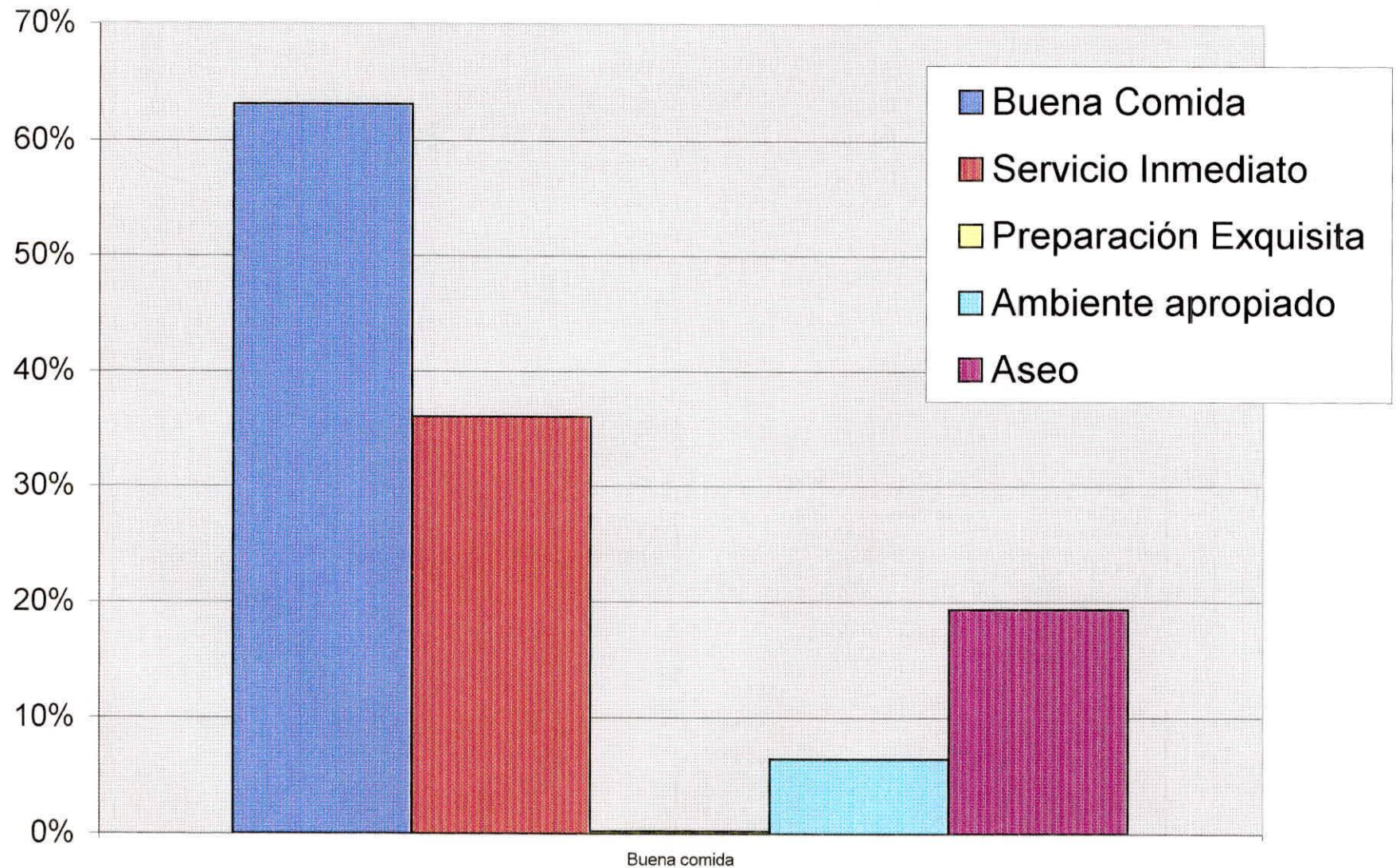
ANEXO A-3

Cuánto gastan en salidas a almorzar?



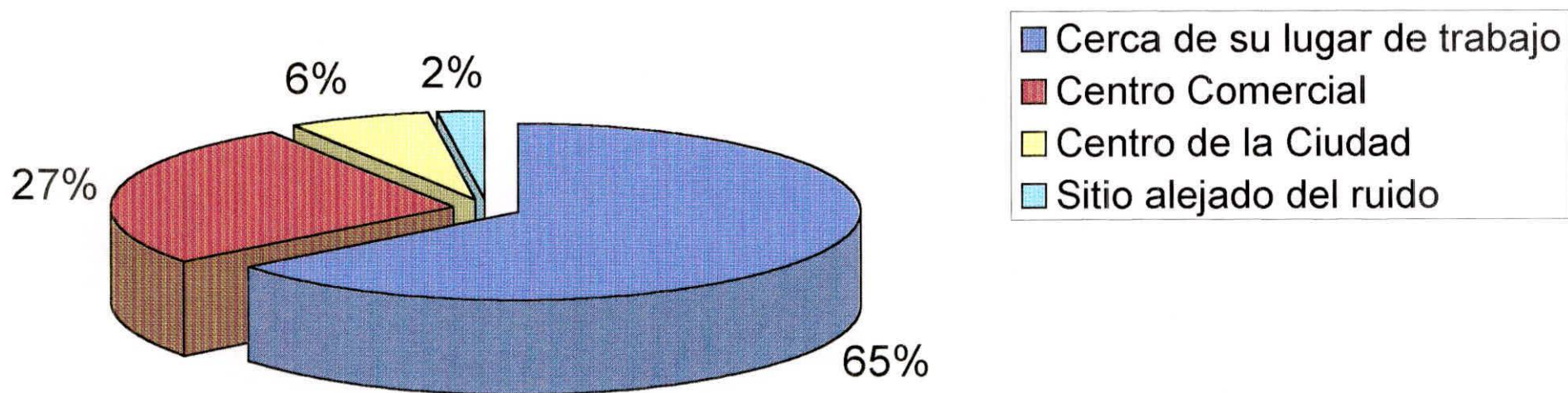
ANEXO A-4

Qué exige más de un servicio de restaurante?



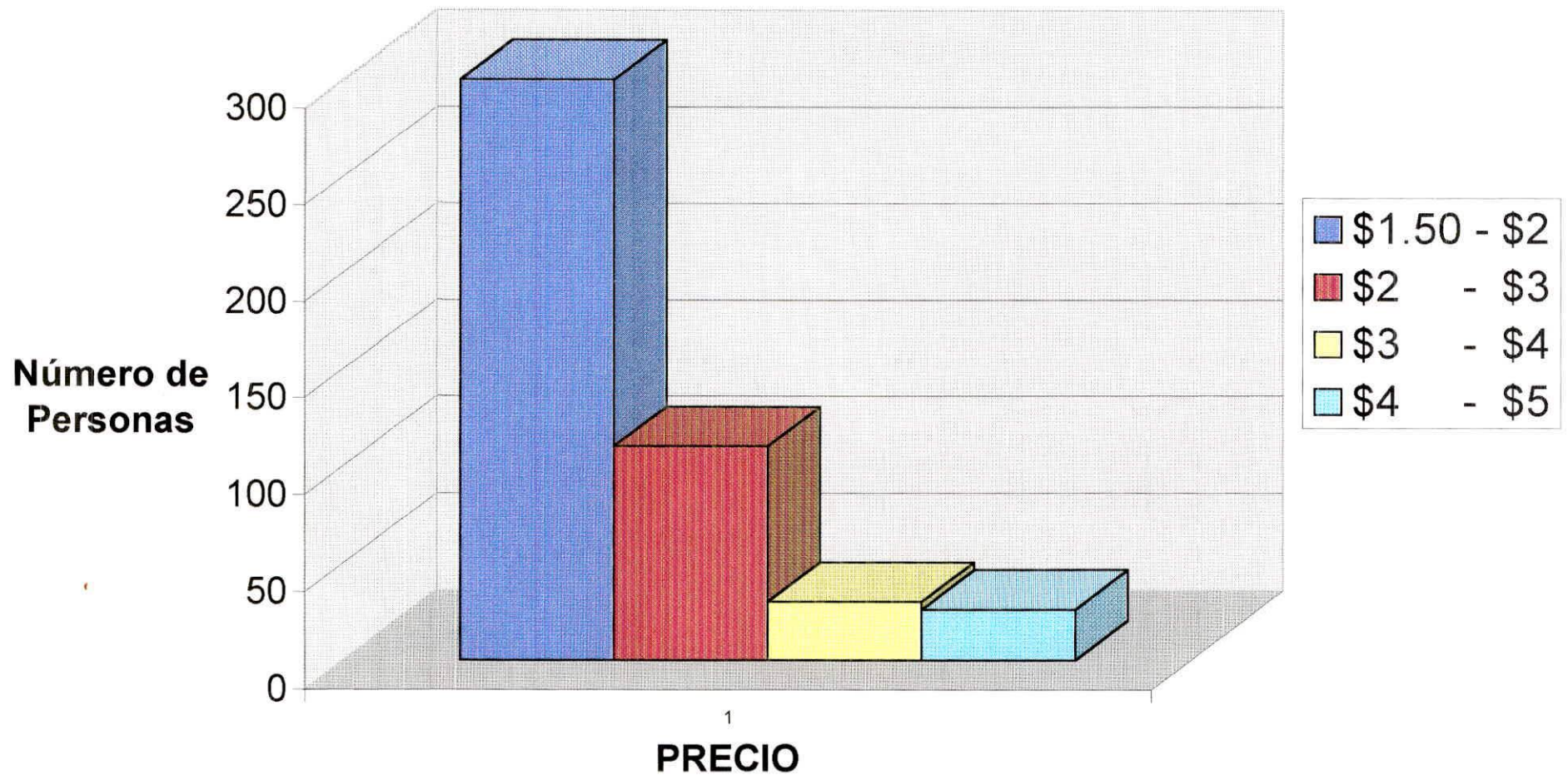
ANEXO A-5

Dónde preferiría que esté situado el restaurante?



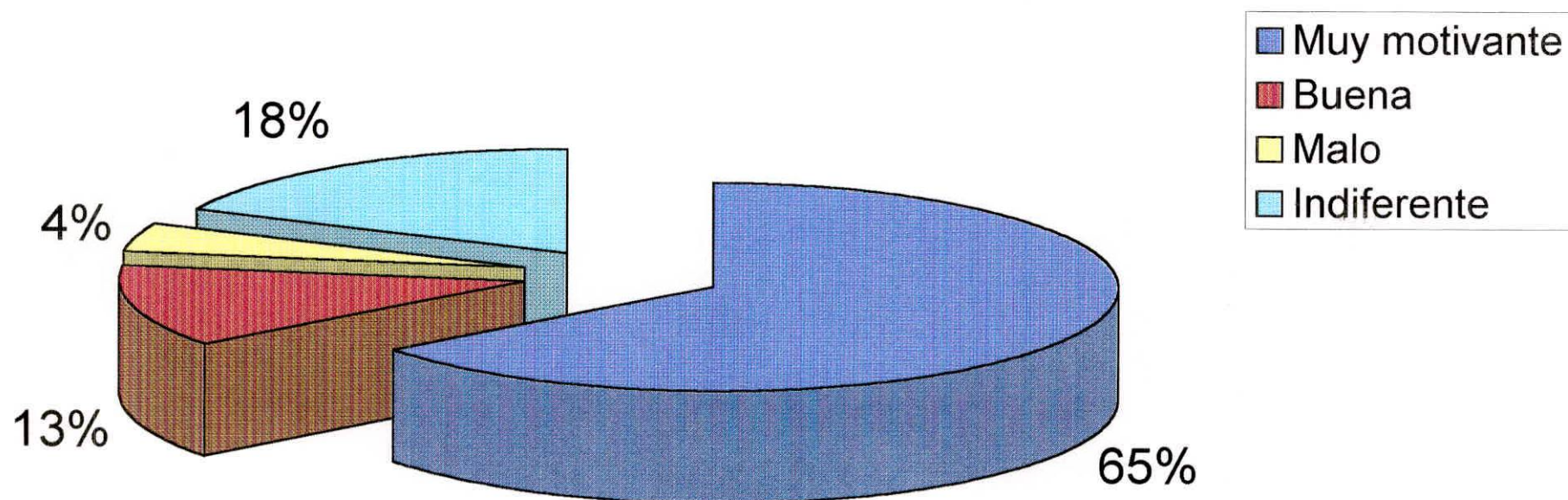
ANEXO A-6

Hasta qué valor estaría dispuesto a pagar por un almuerzo?



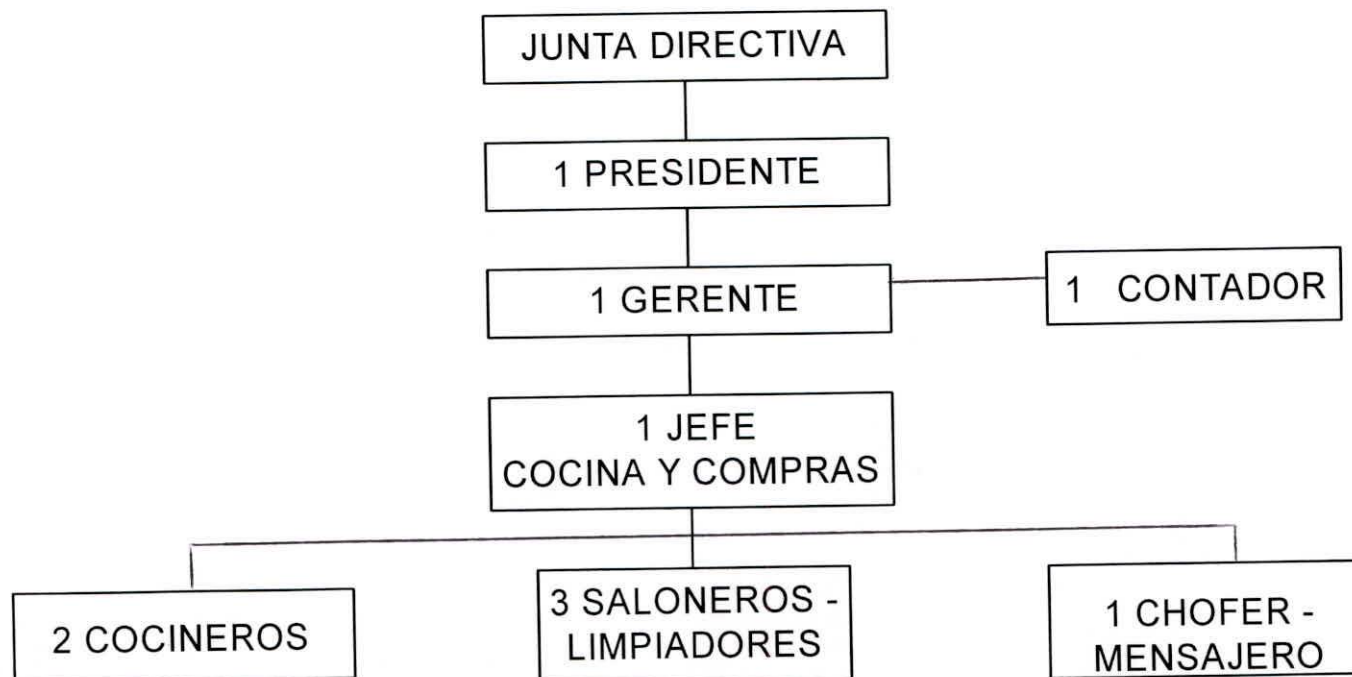
ANEXO A-7

Qué opinan del nuevo restaurante?



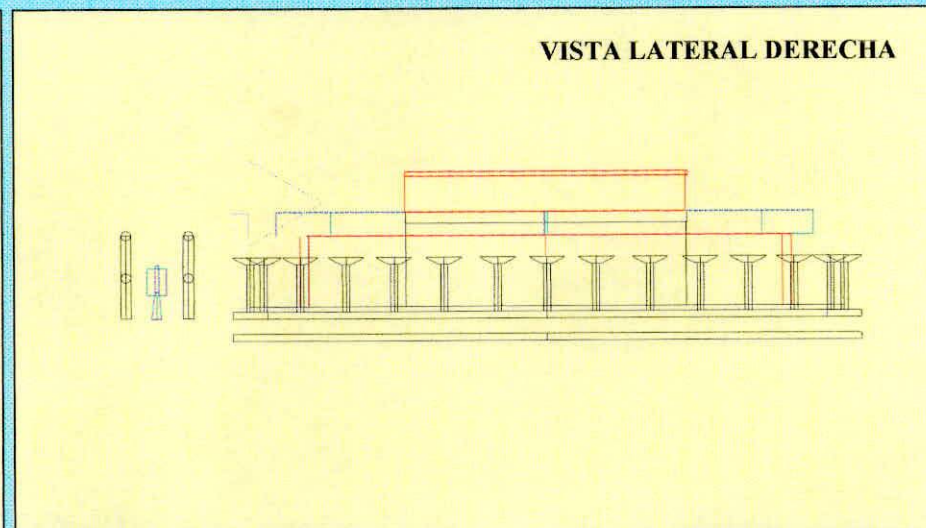
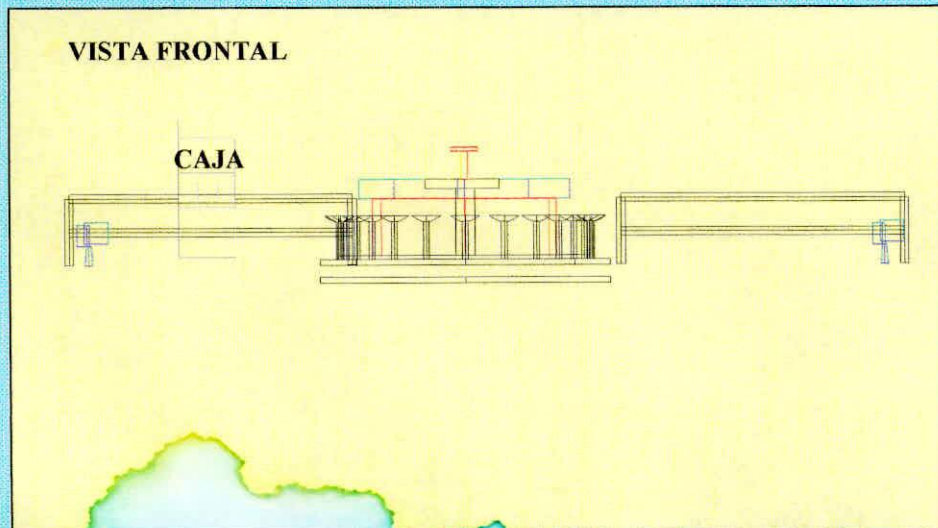
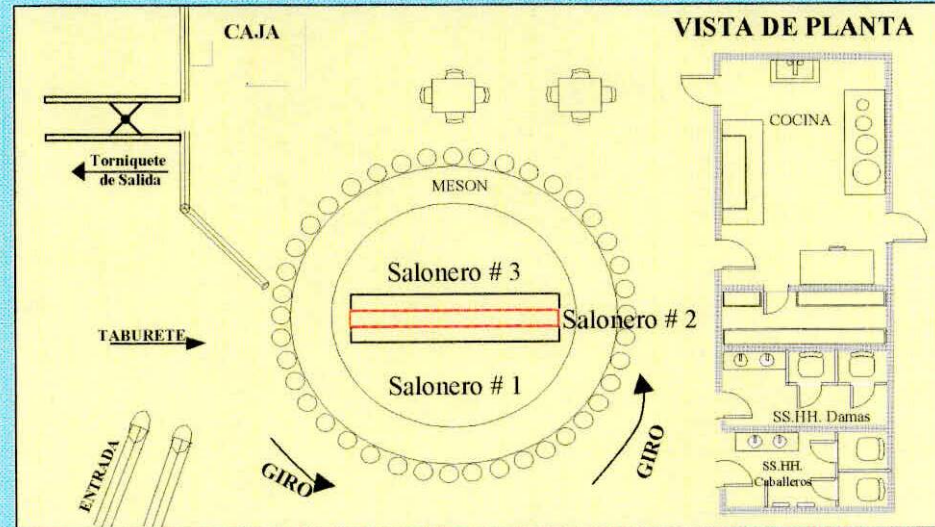
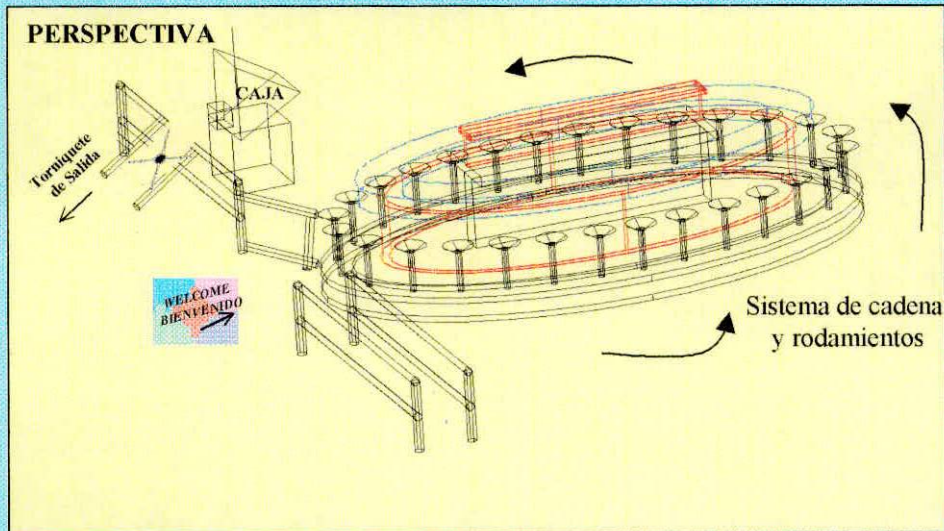
ANEXO B

Organigrama de la Empresa MOVIL RESTAURANTE MILLENIUM



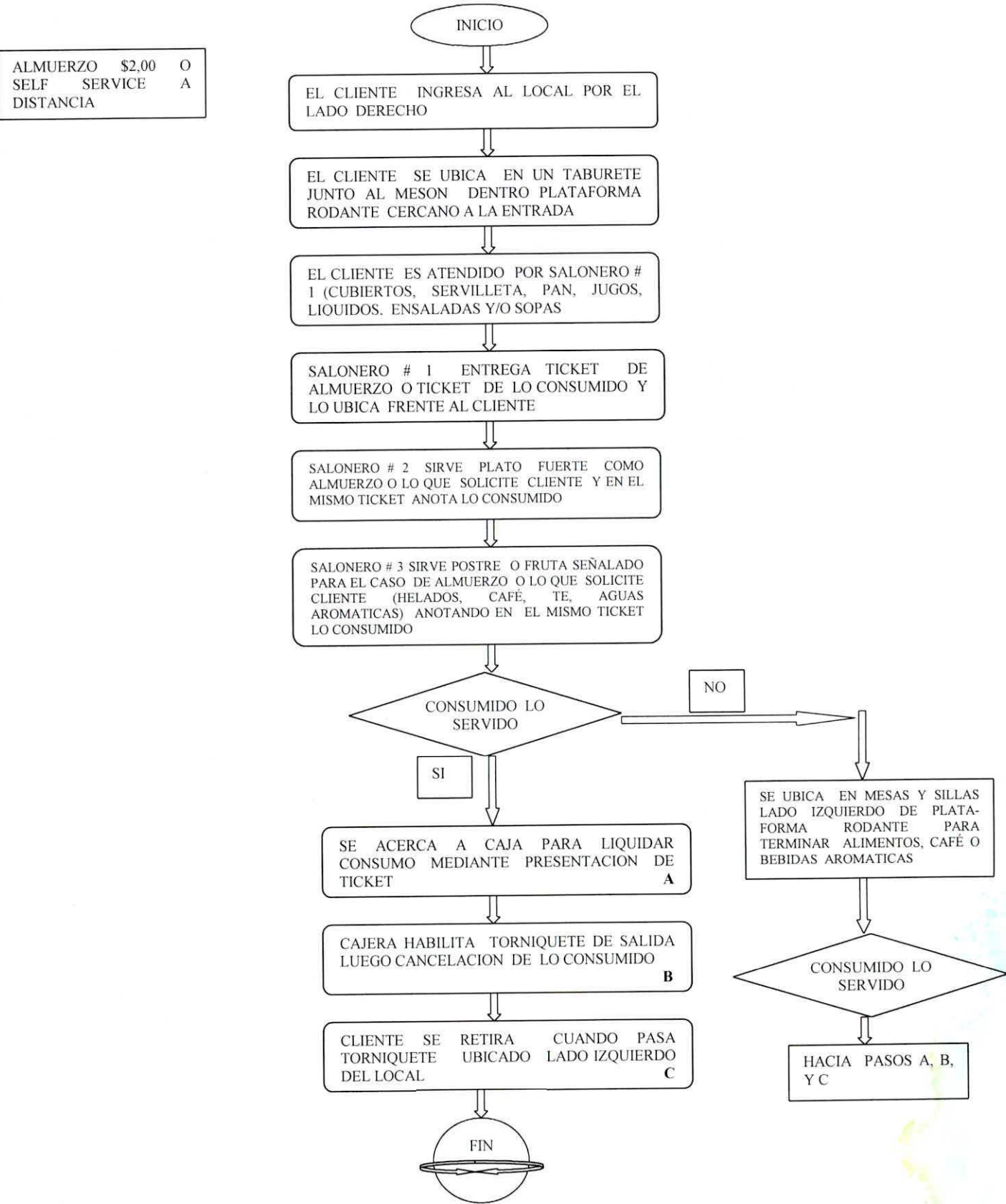
ANEXO C

MOVIL RESTAURANTE MILLENIUM



ANEXO D

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO DEL MOVIL RESTAURANT



ANEXO E

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO MESES

	1	2	3	4	5	6
Escritura de construcción empresa	■	■				
Registro mercantil		■				
Patente Municipal			■			
Inscripción al RUC			■			
Afiliación al IESS			■			
Tasa Cuerpo de Bomberos			■			
Patente Municipal			■			
Busqueda del local	■	■	■	■		
Fabricación de plataforma		■	■	■		
Instalación Plataforma				■	■	
Montaje y adecuación local				■	■	
Trámite Financiamiento		■	■	■		
Parcial en C.F.M.						
Adquisición vehículos , equipos y menaje				■	■	
Seguros				■	■	■
Promoción					■	■
Inicio servicio						■
Trámites para patente plataforma rodante			■			

BIBLIOGRAFIA

- Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas, Autor Rodrigo Varela, 2 Edición 2001 de Prentice Hall.
- Artículo “Como escribir un excelente plan de negocios”, publicado por la Oficina Eficiente No. 79 –noviembre,diciembre/1997. Lo mejor de Harvard Business Review.
- Notas de clase.