

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocios: Catering comida a la parrilla Blue Harvest**

**Pablo Molina R.**

**Paúl Urquiza A.**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en

Administración de Empresas

Quito, Agosto de 2012

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Negocio: Catering comida a la parrilla Blue Harvest**

**Pablo Molina R.  
Paúl Urquiza A.**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Matías Santana, PhD  
Miembro del Comité

.....

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Agosto de 2012

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

**Nombres Autores:**

**Pablo Molina R.**

**Paúl Urquiza A.**

Quito, Agosto de 2012

## Resumen

Blue Harvest es un servicio de catering especializado en alimentos a la parrilla con bebidas acordes, de nivel Premium que brinda una experiencia gastronómica y cultural. El negocio crea valor mediante la preparación del asado de una manera ilustrativa, interactiva e incluso participativa convirtiendo a la parrilla en una parte protagónica del evento. Permite a los clientes disfrutar con total comodidad de una experiencia íntima con sus amigos y familiares, acompañado de una comida y bebida de alta calidad.

Existe una oportunidad de negocio ya que a pesar de que el negocio de Catering se ha duplicado en los últimos cuatro años y que la oferta de alimentos a la parrilla ha incorporado nuevos participantes, aún no existe un claro líder en el nicho de catering de alimentos a la parrilla. El mercado potencial, inicialmente alcanza ventas de US\$ 8.5 MM. Blue Harvest es una alternativa de catering para eventos de confianza-informales, ofreciendo alta especialización con una prima de precio a clientes del segmento económico A de Quito y sus valles.

El principal medio de publicidad será el boca a boca generado por la alta calidad y diferenciación del servicio que lleva al cumplimiento de la promesa hecha al cliente.

Con una inversión inicial, para equipos y capital de trabajo, de US\$86k, las proyecciones demuestran que se obtiene un proyecto rentable desde el primer año de operación. Se tiene un VAN US\$ 529.5k y un TIR de 73%, con tan solo 1.5% de probabilidades de obtener resultados netos negativos.

## **Abstract**

Blue Harvest is a premium catering service specialized in grilled food and related drinks, that provides a gastronomic and cultural experience. This business creates value by preparing the food in an illustrative and interactive manner, making the grill the starring event. It will allow customers to enjoy the comfort of an intimate experience with friends and family, accompanied by food and drink of the highest quality.

There is a business opportunity because the catering business has doubled in the past four years and that the supply of grilled food has added new participants, but there isn't a clear leader in the niche of grilled food catering. The potential market has been estimated to have sales around US \$ 8.5 MM. Blue Harvest offers a highly specialized alternative for catering during informal intimate events, with a premium price for customers belonging to the high economic segment of Quito and its valleys.

The primary channel of advertising is word of mouth, generated by the high quality and service differentiation that leads to the fulfillment of the promise made to the customer.

With an initial investment, for equipment and working capital of US\$ 86k, the projections show that it is a profitable project, obtaining positive results since the first year of operation. It has a NPV of US \$ 529.5k and an IRR of 73%, with only 1.5% chance of getting negative net results.

## Índice de Contenido

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	1
1.1 Análisis de Insights.....	2
1.2 Investigación de mercado .....	3
1.3 Volumétrico del mercado.....	5
CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO .....	7
2.1 Situación general .....	7
2.2 Análisis Sectorial.....	8
2.3 Análisis de la competencia.....	9
CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO .....	11
3.1 Estrategia genérica.....	11
3.2 Estrategias sectoriales .....	12
3.3 Acciones para reducir el impacto de las fuerzas sectoriales adversas: .....	12
3.4 Plan Estratégico:.....	13
3.5 Organigrama inicial .....	15
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL.....	17
4.1 Producto:.....	17
4.2 Precio .....	18
4.3 Plaza.....	18
4.4 Promoción .....	19
4.5 Publicidad.....	19
CAPITULO 5: PLAN OPERACIONES .....	21
5.1 Logística.....	21
5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios .....	23
5.3 Gestión de la calidad.....	25
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO .....	27
6.1 Supuestos Generales .....	27
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento (política de dividendos, etc.).....	34
6.3 Estados Financieros Proyectados .....	34

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado .....	35
6.5 Punto de Equilibrio .....	36
6.6 El TIR y el VAN.....	38
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	38
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
7.1 Conclusiones .....	42
7.2 Recomendaciones .....	43
ANEXO 1: Análisis Sectorial.....	45
ANEXO 2: Definición de funciones Organigrama Inicial .....	52
ANEXO 3: Costeo de menú tipo .....	54
ANEXO 4A: Inversión Inicial Equipos de Cocina.....	56
ANEXO 4B: Inversión Inicial Equipos Pequeños.....	59
ANEXO 5: Estados Financieros Proyectados .....	63
ANEXO 6: Cálculo Detallado Tasa de Descuento y VAN.....	65
ANEXO 7: Análisis de Sensibilidad.....	67
Lista de referencias .....	70

## **Índice de Gráficos**

Gráfico No. 1: Análisis de fuerzas sectoriales.....	9
Gráfico No. 2: Mapeo Estratégico .....	10
Gráfico No. 3: Organigrama Inicial.....	15
Gráfico No. 4: Tipos de Cadena de Abastecimiento .....	21
Gráfico No. 5: Coeficientes de Correlación .....	41

## **Índice de Cuadros**

Cuadro No. 1: Estados de Resultados Proyectado.....	34
Cuadro No. 2: Balance General Proyectado.....	35
Cuadro No. 3: Flujo de Efectivo Proyectado .....	36
Cuadro No. 4: Punto de Equilibrio por número de eventos .....	37
Cuadro No. 5: Punto de Equilibrio por número de personas.....	38
Cuadro No. 6: Valor Presente Neto del Proyecto (% Probabilidad menor a cero).....	39
Cuadro No. 7: Valor Presente Neto del Proyecto (Rango Probable 90% confianza).....	40

## **Índice de Tablas**

Tabla No. 1: Nómina Promedio.....	30
-----------------------------------	----



# **Plan de Negocios: Catering comida a la parrilla Blue Harvest**

## **CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Blue Harvest es un servicio de catering especializado en alimentos a la parrilla y bebidas acordes, de nivel Premium, brindando una experiencia gastronómica y cultural.

Dentro de este concepto, el servicio de catering incluye la preparación de los alimentos en sitio partiendo desde cero. De una manera ilustrativa, interactiva e incluso participativa se lleva a cabo el “asado” de todo tipo de alimentos a la parrilla convirtiéndose la preparación en una parte protagónica del evento. Se ofrece una gran variedad de recetas a la parrilla incluyendo carnes rojas, blancas, mariscos, vegetales, postres, preparadas bajo distintas modalidades de cocina al fuego (parrilla clásica, al piso, a la cruz) y brindando la posibilidad de crear un evento temático (al estilo argentino, uruguayo), todo esto al gusto y necesidad del cliente.

Durante la preparación se explicarán las diferencias entre los distintos tipos de cocción, cortes de carne, acompañantes ideales, compartiendo claves de éxito en la preparación de una parrilla, mientras se lo hace, desde el encendido hasta el servicio.

El servicio incluye la provisión de bebida alcohólicas y no alcohólicas acorde con la alimentación y en función de los objetivos del cliente, de forma que la experiencia de la parrilla pueda alargarse y no sea simplemente un momento dentro de la reunión social. El menú de bebidas ira adaptándose de acuerdo al objetivo del cliente y al desarrollo del evento, bebidas para la espera mientras se prepara la comida, bebidas para acompañar la comida, bajativos y bebidas para potencializar el objetivo del cliente (fiesta, reunión corta, etc.). Las bebidas ofrecidas pertenecerán a rangos de gama media, media alta a high end.

El servicio se complementa con atención especializada, como la de un restaurant a lo largo del evento, pero permitiendo que los invitados se involucren más en la parrilla, al nivel que solo se logra en una casa. Todo el servicio estará enfocado a que el cliente no tenga que preocuparse por atender a los invitados o si la comida está lista o no. El servicio cubre la totalidad del evento, de manera que la única responsabilidad del cliente sea pasarlo bien.

### ***1.1 Análisis de Insights***

A todos nos gusta la parrilla, al ecuatoriano le gusta la parrilla. Decidimos hacer una parrillada cuando quiero compartir con gente importante para mí, y escojo una parrillada porque le da un ambiente informal y de confianza a la reunión. La parrillada incentiva la participación de los asistentes, es un evento donde todos comparten.

Lo molesto de organizar cualquier evento es tener que estar pendiente de todas las cosas y no dedicarnos a disfrutar, terminamos muy cansados y con la cocina que limpiar. En el caso de una parrillada, quien está a cargo de cocinar en muchos casos pone toda la comida de una vez para poder desocuparse rápido y poder disfrutar de la reunión, lo que afecta la calidad de la comida y el disfrute, ya que se termina comiendo de más o muy rápidamente.

La parrillada va más allá de la comida en sí, es la oportunidad de compartir con quienes estimamos, la parrillada la hacen tú y tus amigos, y para ti, tus amigos siempre merecen lo mejor.

La parrilla ofrece un mundo de posibilidades para compartir, pero los ecuatorianos nos centramos solo en menú muy limitado, tanto de comidas como bebidas, reduciendo el grado de disfrute a uno muy básico.

Basado en el análisis anterior se puede identificar que existe una oportunidad de negocio ya que:

- La parrillada es un evento importante, porque se comparte con quienes más se estima. La parrilla está altamente asociada con camaradería.
- Todos desean que nos “den haciendo” lo difícil para dedicarse a disfrutar. Cuando las personas cocinan quieren acabar rápido para poder disfrutar también.
- Nuestros seres queridos se merecen lo mejor
- Ampliando la variedad del menú y servicio en una parrilla es posible obtener un mayor deleite.

## ***1.2 Investigación de mercado***

Para corroborar la validez de los insights previamente identificados, se realizó una investigación de mercado preliminar, de forma cualitativa. Esta investigación busca brindar información sobre las posibles reacciones de los consumidores frente al concepto del negocio e identificar nuevos insights, debido a que esta investigación tiene un gran componente emocional por parte de los consumidores, se contrastó con criterios de profesionales del ramo.

Basado en la observación personal se pudo determinar que un servicio de catering *per se* no es importante ni llama la atención a los posibles consumidores, pero cuando se desarrolla la idea del servicio en su totalidad, genera mucha empatía. Esto muestra que se debe considerar en la elaboración del copy strategy, el desarrollo de una comunicación que apele al lado emocional del cliente, pues es en este ámbito donde el servicio se revela atractivo a los ojos del consumidor.

Se presentaron los insights en conversaciones con personas parte de los mercados objetivos y estos fueron validados por ellos, dijeron que sentían igual, lo cual fue importante pues los potenciales clientes empezaban a empatizar con el servicio descrito y a la vez revelaron nuevos insights que no se habían detectado en el análisis inicial.

Se identificaron las necesidades que los clientes buscan cubrir: comodidad y variedad, pues otro factor identificado fue que cada persona tiene su idea de lo que es “la parrilla perfecta”, esto sugiere que el servicio a ofrecer debe permitir la personalización a través de la variedad, esto a distintos niveles:

- Alimentación: tipos de carne, hay gente que prefiere una parrilla con lomo, gente que prefiere otros tipos de carne, gente que le gusta su parrillada con chinchulines y gente que prefiere embutidos como entrada o un choripan.
- Tipos de cocción
- Bebidas
- Estructura del evento: decidir que se come primero, que bebida se sirve primero, etc. Si se hará de platos servidos o tipo picadas. Definir el grado de formalidad.
- Nivel de involucramiento: como la parrilla es un evento participativo, hay que considerar que no siempre el cliente prefiere que hagan todo por él, por lo cual se debe configurar el servicio para que el cliente participe en la medida que lo desee.

Se observa que hay un entendimiento tácito sobre la calidad de la comida, ninguna de las personas menciono el atributo, por lo cual se asume que es sobreentendido, ya que una carne de características mediocres botaría al traste todo el servicio.

De la misma forma, las conversaciones mantenidas con expertos del sector del catering revelaron algunas consideraciones en la forma de presentar el servicio a los consumidores. Si bien es cierto que se debe dar el protagonismo al servicio, este no debe opacar al motivo por el cual se realiza el evento, y este debe darse durante la etapa de preparación y piqueo, porque en el momento de la comida “el mejor servicio es el que no se hace sentir”, como lo expresó el Chef Rafael Villota, Gerente de Alimentos y Bebidas USFQ Food Service. (Villota, Gerente de Alimentos y Bebidas USFQ Food Service, 2012)

### ***1.3 Volumétrico del mercado***

En el Ecuador el 17% de la población pertenece a clases socio económica media alta (10%), Alta y muy alta (7%) (Jaramillo, 2011). Se puede aplicar esta composición a la población del cantón Quito que de acuerdo al censo poblacional del 2010 es de 2.239.191 habitantes, obteniendo un universo de clientes potenciales de 380.662 personas. Considerando que las familias están constituidas en promedio por 3.8 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)), se tiene un promedio de 95.166 familias que podrían demandar el servicio de catering de alimentos.

Se considera que el 50% de estas familias podría organizar un evento que requiera la contratación de un servicio de catering una vez cada tres años (observación personal), se tiene una base anual de 15.861 eventos potenciales. Tomando en cuenta la naturaleza más familiar e íntima de los eventos que se busca atender con el servicio, es adecuado valorar el mercado con eventos de tamaño mediano. Se parte del supuesto que un número promedio de invitados válido es de 35 personas, además el gasto promedio en un restaurante de carnes de alto nivel

por persona está entre 40 y 50 dólares (comida y bebida), se obtiene un gasto por evento promedio de US\$ 1.600 aproximadamente.

En base a estas estimaciones, se ha definido un mercado potencial para catering de tamaño mediano muy cercano a los 8.5 millones de dólares por año.

## **CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO**

### ***2.1 Situación general***

En la actualidad, en Quito la aceptación de la comida a la parrilla ha aumentado notablemente en todos los segmentos, basta considerar la proliferación que existe en negocios de este tipo en la ciudad. La oferta de este tipo de comida va desde locales muy informales, centrados en la venta de choripanes, pinchos, carne asada, pasando por el desarrollo de cadenas de comida rápida que tienen a la parrilla como eje del negocio, tales como Los Choris, El Chacal, La Tablita del Tártaro. De la misma manera, existe una gran oferta de restaurantes formales de carnes, algunos alcanzando un alto nivel de refinamiento ubicándose en un segmento High-End. Por otro lado, esta tendencia de consumo, se ha trasladado al hogar, propiciando la aparición de mayor variedad y refinamiento de alimentos para cocinarlos a la parrillada en las cadenas de supermercados y delicatessen. Como se observa, todos los segmentos de oferta de alimentos han desarrollado una especialidad en parrilla, pero aun no se identifica un referente en el segmento de catering.

Con la profesionalización de los adultos jóvenes, tanto hombres como mujeres, existe una menor predisposición a pasar largos periodos de tiempo en la cocina preparando la comida para los eventos sociales. El preparar grandes cantidades de comida es un hábito que pertenece más a generaciones anteriores. Esta tendencia se va haciendo más clara sobre todo mientras se sube a niveles mayores de ingresos o niveles socio económico más altos. En dichas clases socioeconómicas se da mayor importancia al entretenimiento, por lo que existe una mayor disposición a contratar actividades operativas.

De acuerdo a conversaciones mantenidas con expertos en el sector del catering, este negocio ha crecido de un total de 4 millones de dólares en el 2007 a aproximadamente 8 millones en el 2011 (Peñaherrera, 2012), es decir en cuatro años se ha duplicado. Cesar Peñaherrera, Gerente General de The Event Group Ecuador, indica que estos datos son estimados, ya que existe reticencia de parte de los competidores en compartir información que permita dimensionar el mercado formalmente. En estos 8 millones de dólares no se incluyen los servicios de eventos prestados por hoteles en sus instalaciones, pero si por hoteles fuera de las mismas. Para efectos de este plan de negocios, los servicios en hoteles no resultan relevantes ya que se tratan de un negocio cautivo del hotel.

De igual forma, al 2008 el consumo de carne per cápita del Ecuador fue de 45 kg por año ocupando el octavo lugar de la región, por encima de Colombia y Perú 39 y 34 kg/año respectivamente; y por debajo de Venezuela 56.6, Chile 66.4, Paraguay 70.3, Brasil 82.4. En los niveles superiores de consumo se ubican Argentina y Uruguay con 97.6 y 98.6 kilogramos por año, respectivamente (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2004). Esta ubicación dentro del grupo de países analizados muestra que hay potencial de crecer en el consumo de cárnicos hasta alcanzar niveles similares a la media de la región (64 kilogramos por año). A nivel mundial, el consumo promedio de cárnicos se ha incrementado en los últimos años a una tasa del 1% aproximadamente (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)).

## ***2.2 Análisis Sectorial***

El negocio propuesto pertenece al sector de Catering de Alimentos a Domicilio para eventos de confianza (informales – “sin corbata”).



De acuerdo al análisis sectorial realizado se tiene un nivel de rivalidad medio en el sector. De esta forma, la rentabilidad promedio en el largo plazo difícilmente superará el costo de oportunidad del capital; por lo cual podríamos decir que el sector tiene un grado de atractivo neutro. Debido a esto, se vuelve muy importante definir el posicionamiento adecuado para mitigar el impacto negativo de las fuerzas sectoriales. El análisis sectorial completo se encuentra en el Anexo 1.

**Gráfico No. 1: Análisis de fuerzas sectoriales**



### ***2.3 Análisis de la competencia***

Para realizar el mapeo estratégico de la competencia en el sector se determinaron como variables importantes: precio y grado de especialización de la oferta. En base a estas dos variables se identifica que los grandes participantes con alto reconocimiento de marca se ubican en el cuadrante “media especialización – alto precio” y los hoteles en “baja especialización - alto precio”. Existen también empresas reconocidas pero asociadas a un nivel de servicio menor, como Consorcio Don Perignon, con una baja especialización pero precio

medio, y existen también un número de pequeños participantes que ofrecen baja especialización y otros con alta especialización.

Como se describió en secciones anteriores, no hay información que especifique el nivel de participación de los competidores en el mercado, por lo cual, para determinar su posición en el mapa se considerará el reconocimiento de la marca.

**Gráfico No. 2: Mapeo Estratégico**



Es de acuerdo a este mapeo estratégico, Blue Harvest pretende ubicarse en el segmento de alto precio con alta especialización. En este cuadrante no se identifican competidores directos, porque Blue Harvest se enfocará en ocupar esta posición mediante una estrategia de nicho y diferenciación en el servicio.

## **CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO**

### ***3.1 Estrategia genérica***

Se utilizará una estrategia genérica de diferenciación en el nicho, es decir, el servicio planteado tiene un fuerte componente de creación de valor adicional respecto de los demás catering, transmitido por el servicio prestado, esto es: acompañamiento durante el proceso de cocción con información sobre los diversos tipos de cortes de carne, y acerca de la mejor manera en la que éstos pueden ser consumidos.

Adicionalmente se deben considerar que si bien existen diversas alternativas de catering en el mercado, están centradas en la prestación de servicios de alimentación, donde su marca va relacionada con la calidad de ésta, así como de la elegancia en el evento por medio de la educación de los meseros como del acompañamiento que se haga a la comida con las bebidas.

El servicio busca ofrecer algo más que el servicio de alimentación, es decir, se busca la diferenciación del resto de empresas de catering no solamente por la calidad de la alimentación, sino por el grado de especialización en la comida a la parrilla, lo que podría permitir desarrollar atributos únicos relacionados con la experiencia de la comida de este tipo. Se busca como valor adicional hacia el cliente transmitir conocimientos sobre la parrilla: tipo de cocción, variedad de cortes, variedad de acompañamientos, llevando el servicio no solo a la provisión de alimentación sino a la educación en el extenso mundo de la cocina a la parrilla, así como la posibilidad de conocer diversos tipos de variaciones en esta cocina, pues no es lo mismo una parrilla al estilo uruguayo que el argentino o brasilero.

### ***3.2 Estrategias sectoriales***

El posicionamiento del negocio busca ubicarse en un sector del cuadrante en el que la competencia será más limitada. El plano o mapa del sector de catering está definido por dos variables: nivel de precios y especialización. En el caso del nivel de precios Blue Harvest se ubica en un nivel alto, y en especialización por tipo de comida se encontraría en un sector no ocupado claramente. Es decir, las empresas de catering de nivel alto pueden prestar en su variedad de servicios la comida a la parrilla como un servicio más, mientras que la propuesta Blue Harvest busca centrarse en ésta y desarrollarla, de manera de no presentar competencia directa a las empresas que atienden el segmento alto (high-end), pero si lateralmente robar algo de su participación.

La prestación de este servicio y su estándar alto, ayudará a construir las barreras de entrada, ya que la principal barrera en el sector del catering es la marca. Existen competidores reconocidos que han conseguido dar a su marca estatus, y ahora manejan su marca como un reflejo de la calidad del servicio, sin una marcada especialización en la determinación del tipo de cocina que ofrecen. Para Blue Harvest, el objetivo es construir una barrera por marca enfocados a la especialización en parrilla, asociación que aún no ha sido desarrollada por ninguno de los participantes del mercado del catering.

### ***3.3 Acciones para reducir el impacto de las fuerzas sectoriales adversas:***

Rivalidad:

- Establecer claramente la estrategia de diferenciación para evitar la competencia directa con los competidores ya establecidos.

- Ofrecer alto grado de personalización y flexibilidad en el producto, es decir, ajustarse a variables sensibles para el cliente.
- Evitar competir de la misma manera que lo hace la industria actualmente, sino mediante mayor nivel de especialización en un nicho no atendido como es el del catering de parrilla de alto valor.

Poder negociación de proveedores:

- El poder de los proveedores aumenta por la importancia de los chefs, se debe generar alianzas con escuelas de formación para asegurar como fuente de mano de obra calificada y disminuir la dependencia a unos pocos especialistas.
- Generar una red de proveedores calificados que ofrezcan productos similares, y en la oferta de productos al cliente trabajar con niveles de categoría, pero no marcas específicas.

Barreras de entrada:

- Generar reconocimiento de marca atado a la especialización de comida a la parrilla ofrecida en el servicio.

### ***3.4 Plan Estratégico:***

*Visión:*

Ser la opción número uno para los consumidores de nivel socioeconómico alto, para satisfacer sus necesidades de eventos informales donde la parrilla sea el menú seleccionado.

*Misión:*

Brindamos soluciones a nuestros clientes para sus eventos más familiares permitiéndoles que compartan grandes momentos, acompañados de comida a la parrilla, bebidas especializadas y servicio de la más alta calidad. Logramos esto mediante trabajo en equipo y una marcada diferenciación

*Objetivos:*

Este plan de negocios se plantea inicialmente los siguientes objetivos:

## Objetivos Comerciales:

- Ser reconocido por los clientes como la primera opción en catering en parrilla por el alto nivel de servicio.
- Colocar un promedio de 4 eventos semanales durante el primer año, y estabilizar este número en 12 eventos semanales a partir del cuarto año.
- Brindar una experiencia diferente, que genere en los clientes el deseo y confianza para recomendar la empresa mediante el “boca a boca”.
- Brindar un servicio que genere en los clientes disposición a pagar un Premium en el precio.

## Objetivos Financieros:

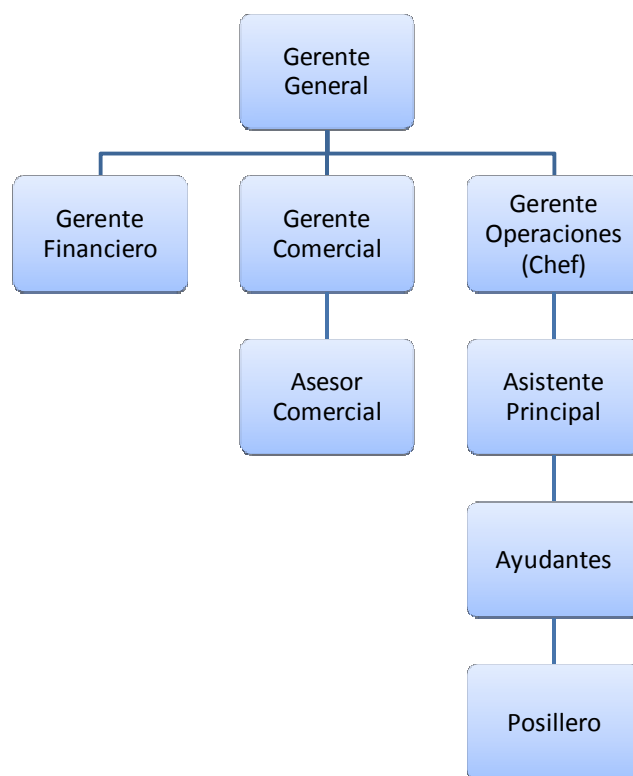
- Mantener una operación que genere utilidades desde el primer año.
- Conservar un margen de contribución no menor al 67% de las ventas de alimentos
- Generar un negocio con un valor actual neto superior al medio millón de dólares.

### 3.5 Organigrama inicial

Para el inicio de operaciones, Blue Harvest requiere una estructura mínima, de acuerdo al organigrama planteado. Las funciones aquí indicadas son las que deben existir, así sea que una misma persona lleve a cabo, por un tiempo, más de una posición.

El puesto de Gerente de Operaciones debe ser ocupado por Chef en jefe, es decir el parrillero principal. Es en esta persona en quien inicialmente se basará la diferenciación del servicio, y constituye una pieza clave en la estructura planteada. La dependencia inicial con el Parrillero principal es tal que él debe formar parte del grupo de propietarios del negocio.

**Gráfico No. 3: Organigrama Inicial**



A medida que la empresa se vaya expandiendo e incorporando más posiciones a tiempo completo, las mismas se irán colocando bajo cada una de las respectivas gerencias de acuerdo

a su naturaleza. Para el inicio de funciones, muchas actividades de soporte, como la contabilidad, pueden ser sub contratadas. Lo clave es la comercialización y prestación del servicio debido a su diferenciación. La descripción de cada cargo se encuentra en el Anexo 2.



## **CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL**

### ***4.1 Producto:***

Para el producto se considerará una gama de alimentos que permitan su preparación a la parrilla, y teniendo en cuenta lo descrito en capítulos anteriores, la mejor alternativa es proveer al cliente de cierta variedad de opciones para que sea él quien elija el menú del evento de acuerdo a sus expectativas.

Las distintas opciones del menú deben permitir armar la combinación de lo que el cliente quiere para una entrada, plato fuerte y postre, y el tipo de servicio que el cliente desee, es decir: desea que se sirvan platos a las mesas o desea que el evento sea orientado a una degustación, al estilo piqueo. Como se mencionó en el capítulo anterior, el tipo de cocina también variaría, queda a elección del cliente una parrilla al estilo, argentino, uruguayo o brasilero, pues en cada uno de estos la cocción varía. Dentro de estas líneas de cocina se debe especificar el tipo de fuego que se quiere utilizar, por ejemplo: al carbón, al piso, a la cruz, etc.

No se puede dejar de lado el tema de las bebidas, pues uno de los objetivos de la propuesta es brindar a los clientes la posibilidad de contar con una carta de licores y bebidas no alcohólicas acordes a la alimentación y objetivos del cliente.

De esta forma se busca acompañar al cliente de acuerdo a su necesidad a lo largo del evento, es decir, se puede ser el centro de atención y entretenimiento mientras la parrilla se está preparando, involucrando al cliente (si este lo requiere) en la preparación del fuego, seguimiento a la carne o en el momento de servir la carne, así como en el momento de la

comida pasar desapercibidos, pues nunca se debe robar el protagonismo al que haya sido definido como el momento especial que motiva la reunión.

#### ***4.2 Precio***

Para determinar el precio del servicio de Blue Harvest se utiliza la matriz de Precio – Calidad. Relacionando este par de atributos, se identifica que se pertenece a la categoría Súper Premium, donde se ofrece una alta calidad, a un alto precio. Considerando las características del producto, la estrategia genérica seleccionada, se puede establecer un precio superior a los servicios de la competencia, siguiendo la regla servicios diferenciados tienen precios diferenciados.

En términos generales, el precio comparando con productos similares de la competencia debería tener un mark up del 15%, aprovechando el límite máximo del umbral de sensibilidad al precio de los clientes, esto basado en el valor agregado en el servicio. A pesar de tener determinado este mark-up respecto a otros catering, se considera conveniente tratar de siempre estar un poco por debajo del precio del consumo de un plato similar en un restaurante de nivel superior. Esto considerando que en función del precio, un potencial consumidor pudiera decidir que en lugar de realizar el evento en su casa, sería mejor hacerlo en un restaurant.

#### ***4.3 Plaza***

En una primera etapa este servicio de catering se ofrecerá solo en Quito y sus valles. Para atender un mayor número de clientes, se parametrizarán los servicios en base a las condiciones de espacio con las que cuenten los mismos. No estará solo limitado a personas con un patio amplio donde se pueda montar un stand grande para la parrilla, en el caso de clientes con un espacio cerrado o un departamento con balcón se ofrecerá un menú más acorde a esta realidad,

como por ejemplo alimentos pre-cocidos previamente o asados en una parrilla eléctrica o a gas y con un estilo de servicio más como picada que plato servido.

Se prestará el servicio en el sitio determinado por el cliente, ya sea este su casa o algún otro espacio que brinde las facilidades, club campestre, hacienda, sala comunal.

#### ***4.4 Promoción***

A quien contrate los servicios de Blue Harvest se le otorgará un descuento del 10% para una futura compra, si es que dentro de los siguientes seis meses, refiere a un contacto quien se convierta en un nuevo cliente de la empresa. Este descuento será por cliente referido que contrate un evento, en caso de referir a más de uno, el descuento será acumulable.

#### ***4.5 Publicidad***

La principal forma de publicitar el servicio será a través del “boca a boca”, es decir referencias de clientes satisfechos y de quienes han asistido a un evento organizado por la empresa. Esto se logrará mediante el cumplimiento de los atributos del producto y de la promesa básica.

Otro medio de publicidad importante es el sitio web corporativo, enlazándolo con páginas que puedan generar tráfico cruzado, así como en redes sociales.

Copy strategy:

- Por qué te tengo que comprar a ti, que hay para mí:  
Servicio especializado con amplio conocimiento de la cocina a la parrilla y las bebidas ideales, que convertirán tu reunión en una memorable experiencia.

- Por qué te tengo que creer a ti y no a la competencia:  
Nadie sabe más de parrilla y de buenos momentos que Blue Harvest.
- Promesa básica:  
Permitir disfrutar con total comodidad de una experiencia íntima con sus amigos y familiares, acompañado de una comida y bebida de alta calidad.
- Reason Why - por qué le puedo ofrecer lo que le estoy ofreciendo?:  
Chefs expertos en parrilla, especialistas en bebidas acordes con los más altos estándares de servicio, que trasciende de lo gastronómico a lo lúdico.
- Slogan : *Porque una parrilla habla de amistad*

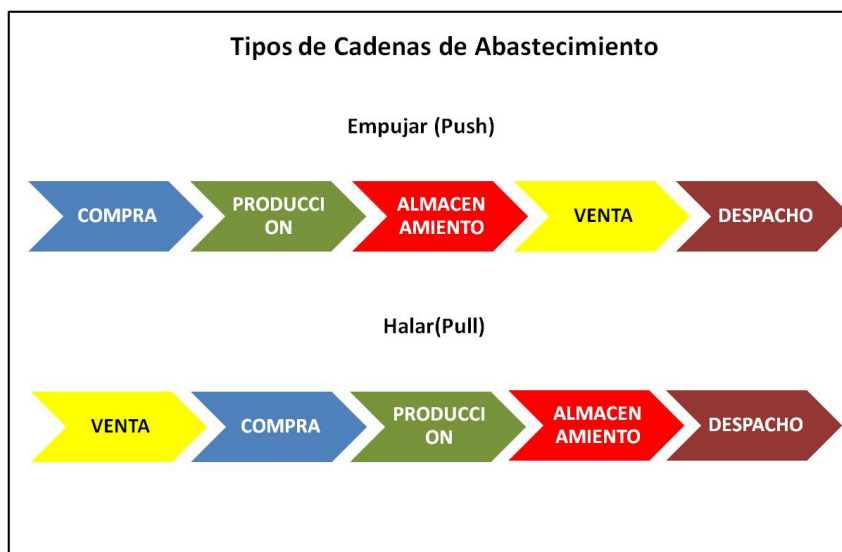
El rol de la publicidad es convencer a hombres y mujeres del segmento económico A que Blue Harvest es la alternativa que les permitirá disfrutar de de la compañía de sus seres queridos a través de una parrillada inolvidable sin tener la menor preocupación.

## CAPITULO 5: PLAN OPERACIONES

### 5.1 Logística

Al ser Blue Harvest una empresa de servicios de catering su sistema de logística responde a un modelo “Halar” (pull), un proceso reactivo en el cual todas las operaciones se ejecutan en respuesta a una orden (Córdova, 2012). Esta configuración modifica la cadena de abastecimiento, permitiendo a la empresa trabajar con una demanda actual y conocida.

**Gráfico No. 4: Tipos de Cadena de Abastecimiento**



La empresa realizará su abastecimiento a una red de proveedores locales, previamente calificados, en orden de asegurar su calidad, con los cuales se mantendrá relaciones a largo plazo. Para los productos críticos, como lo son las carnes, mariscos, y licores se elegirá un proveedor para cada categoría, que serán a quienes se les ordenará regularmente. Esto con la idea de disminuir el número de proveedores con los se trabaja; y así, evitar complejidad en la operativa. El mismo proceso se realizará para proveedores de servicios, por ejemplo para provisión de salones, vajillas, toldos, mesas y sillas.

Blue Harvest contará con oficinas en la ciudad de Quito, en las cuales también debe contar con un espacio para bodega central y una cocina para producción. En estas instalaciones se recibirá, almacenará y preparará las carnes y otros productos necesarios para el catering. La bodega central debe contar con equipos de refrigeración (cuarto frío), estanterías y equipos industriales de cocina. Una sección de la bodega debe estar destinada a almacenar activos fijos o los implementos necesarios para la cocción de los alimentos y servicio en la locación de los clientes, tales como parrillas, ollas, bandejas y contenedores de conservación. Esta “fábrica” estará destinada a la preparación primaria de los productos a cocinarse y servirse en los eventos, es decir limpieza, corte, sazonado entre otros. Debe ocupar un espacio no menor a veinte metros cuadrados y contará con una cocina industrial de cuatro quemadores, una freidora de dos canastillas, una plancha, un horno y tres mesas de trabajo de acero inoxidable.

Dentro de las oficinas centrales de la empresa, se debe destinar y adecuar un salón dedicado al servicio de degustaciones. Dentro del esquema comercial de Blue Harvest es crítica la realización de una degustación preliminar del menú seleccionado al cliente y dos acompañantes. En este pequeño evento se ajustarán detalles tanto de alimentación y servicio para que el evento principal alcance el nivel Premium que se busca. Este espacio debe estar decorado de una manera que refleje la clase del servicio y tener cabida para seis comensales. Es importante, que las degustaciones se realicen en las instalaciones de la empresa, ya que ahí se cuenta con los equipos necesarios para su preparación, y con los recursos para subsanar cualquier imprevisto.

Para la realización de los eventos, se requiere movilizar equipos tales como parrillas (mínimo dos), mesas de trabajo plegables, coolers y los alimentos e insumos para lo cual se necesita

una camioneta o un camión, dependiendo del tamaño de evento. Para mantener una estructura que permita conservar costos variables, en un inicio este vehículo será contratado en una empresa de alquiler previo a cada evento, y cuando el volumen de eventos lo justifique se adquirirá un vehículo propio. Siempre se mantendrá una estructura de flota combinada, es decir, mezcla de vehículos propios como alquilados, y cada incremento de tamaño, primero se realizará con vehículo alquilado y posteriormente se comprará.

## ***5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios***

De acuerdo a la matriz producto-proceso, Blue Harvest para la “producción” de su servicio sigue un modelo de taller o a medida. En este modelo existen pequeños volúmenes de producción, baja estandarización de los productos, se cuenta con maquinaria de uso general (Hayes & Wheelwright, 1979), los procesos que se realizan son en gran medida flexibles en función de cada caso particular y la automatización es casi nula. Siguiendo este sistema todo proceso arrancará una vez se reciba el pedido en firme del cliente, y de acuerdo a los requerimientos específicos de este, una orden a la vez.

En la bodega central no se tendrá inventario de carnes, licores ni productos perecibles, se manejarán un modelo justo a tiempo para estos productos principales. Se colocará los pedidos bajo demanda con la antelación necesaria para asegurar que ingresen a la empresa con el tiempo acorde a su proceso de preparación. En el caso de los licores serán pedidos bajo un esquema de consignación, la cual será liquidada luego del evento. Para poder lograr este modelo se debe crear relaciones estratégicas con proveedores claves, sin descuidar el contar con opciones de respaldos en caso que falle la empresa regularmente asignada. Esta estrategia se respalda en el hecho que el costo de colocar una orden es menor al costo de compra y

mantenimiento del inventario, así como al tratarse de productos de los cuales su frescura influye directamente en la calidad de la comida es mejor comprarlos con la menor antelación posible. El riesgo de que este modelo incremente los costos de faltantes o el no tener producto para satisfacer una orden recibida, se minimiza debido al hecho que todo evento es contratado con días o semanas de anticipación, y se conoce casi exactamente los productos y cantidades necesarias para poder cumplir dicha orden, pero para asegurar el cumplimiento siempre se contratará al menos el 110% de la cantidad de alimentos solicitada, como stock de seguridad del evento.

Para los productos secundarios, como condimentos y otros insumos no perecibles, se mantendrá un inventario mínimo de seguridad en bodega central para poder asegurar la preparación de las carnes a su ingreso, pero se tratará de comprarlos de acuerdo al ingreso de órdenes, para evitar el costo financiero de mantener estos productos en stock. Se espera que el costo de estos productos no sea representativo.

Durante la provisión del servicio, se contará con contenedores portátiles (coolers) que garanticen la adecuada conservación de los productos hasta su cocción y servicio.

En caso de contar con productos en stock, se manejarán los inventarios bajo el sistema F.I.F.O. (Primero en entrar, primero en salir – por sus siglas en Inglés). De esta manera, se evitará dar de baja productos por han llegado a su fecha de caducidad y no son aptos para servir a los clientes de Blue Harvest.

El registro contable de los inventarios se lo realizará al valor de adquisición por cada orden, de esta manera se puede costear exactamente los insumos comprados y entregados en cada



evento. Para los productos que se mantiene en inventario se aplicara un Costo Promedio Ponderado.

### ***5.3 Gestión de la calidad***

El cumplir con las expectativas de sus clientes de una manera constante, es primordial para la sostenibilidad del negocio de Blue Harvest, esto debido al tipo de eventos para los cuales es contratado y al rol protagónico en los mismos que se quiere que tome la empresa. La manera de asegurar este cumplimiento es implantar un sistema de gestión de calidad, simple pero estricto en sus operaciones.

Para que la experiencia entregada por Blue Harvest sea la ofrecida al cliente, se debe controlar tanto la calidad de los productos como de los servicios. El sistema de gestión de calidad incluirá cuatro tipos de auditorías:

1. Control de calidad compras de materia prima:

En el momento de recepción de los productos para cumplir con un pedido, el personal de Blue Harvest revisará el estado de dichos productos, frescura, caducidad y su cumplimiento a las condiciones pedidas, rechazando las que no cumplan con los atributos solicitados, haciendo cargo al proveedor.

2. Control de calidad de servicio prestado, por parte del cliente:

Se creará un formulario que será llenado por el cliente en un contacto post venta, en el cual él calificará el nivel de servicio que recibió y la calidad del producto servido e incluirá cualquier comentario adicional que exista.

### 3. Control interno de calidad cumplimiento de la orden

Dentro de la semana posterior a la prestación del servicio, se realizará una reunión interna donde se evaluará y calificará el desempeño de la empresa, en todas sus etapas. En este comité se comentarán eventos suscitados que deban ser mejorados o factores que deben ser replicados en próximos eventos. La información a revisar cubrirá la calidad del producto, el servicio del personal de Blue Harvest, la planificación previa y un análisis de la rentabilidad del evento.

### 4. Calificación de proveedores involucrados en la orden:

Para cada evento existirá una ficha, en el cual se incluirá un formulario de calificación para cada proveedor involucrado y su nivel de cumplimiento a los atributos solicitados, tales como calidad de producto, tiempo de entrega, y cumplimiento de cantidades.

Inicialmente estas auditorías se realizarán en todas las órdenes recibidas por la empresa con el fin de ajustar cualquier fallo en la operación que se detecte. Luego de los 6 primeros meses de funcionamiento, cuando el número de eventos servicios sea mayor, las auditorias se las realizarán quincenalmente de una manera aleatoria, pero si se mantendrán para todas las órdenes el control al ingreso de productos y el cuestionario de satisfacción al cliente.

## **CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO**

### ***6.1 Supuestos Generales***

Para la evaluación y análisis financiero de Blue Harvest se consideraron los siguientes supuestos:

#### Inflación:

El modelo construido con flujos reales, no nominales, por tanto no incluye proyecciones de inflación.

#### Volúmenes de Venta:

En base a lo analizado en el capítulo 1, en la determinación del volumétrico del mercado, se encontró que para eventos pequeños y medianos de tipo cercano o familiar existen alrededor de 15.800 eventos anuales en el segmento alto y medio-alto de la población, lo que representa un promedio de aproximadamente 304 eventos semanales; la semana de trabajo en este negocio va de miércoles a domingo. Para Blue Harvest el objetivo es partir con 4 eventos semanales durante el primer año y posteriormente 5 eventos semanales durante el segundo año, creciendo a 10 el tercer año (duplicar capacidad) y de ahí en adelante a 12 eventos semanales (3 eventos diarios simultáneos fines de semana y 6 eventos entre semana).

Los eventos se realizarán de miércoles a sábado, esto de acuerdo a información proporcionada por Rafael Villota, Gerente de Alimentos y Bebidas USFQ Food Service. El crecimiento previsto es conservador considerando que el negocio del catering para eventos se ha duplicado en los últimos 4 años. Se estima adicionalmente que un evento promedio consta de un mínimo de 50 personas. Por política se evitará atender eventos con menos de 45 personas, esto porque

representa la masa crítica para que el negocio sea rentable, de acuerdo al análisis de punto de equilibrio.

#### Precios:

Para la determinación de precios recibimos la asesoría de Omar Monteros, Administrador del Restaurant Marcus de la USFQ. Actualmente el precio se establece como un consumo promedio por persona, que de acuerdo al análisis realizado en el capítulo 1 se encontrará entre US\$ 40 y US\$ 60 para alimentación, US\$ 3 para consumo ilimitado de bebidas alcohólicas y un consumo promedio entre US\$ 10 y US\$20 para bebidas por persona (Monteros, 2012). El modelo está construido considerando valores conservadores (US\$40 y US\$ 15 para alimentación y bebidas respectivamente).

#### Costos de Producción:

Dentro de este rubro se consideran el costo de la materia prima y el de los gastos involucrados en la prestación del servicio. De acuerdo a lo referenciado por los expertos del sector, el número clave en el negocio de la alimentación es el 33% (Villota, Gerente de Alimentos y Bebidas USFQ Food Service, 2012); es decir, los costos de la alimentación pueden como máximo representar el 33% de su precio de venta, este margen es el idóneo para poder obtener resultados positivos.

Se realizó un costeo basado en un menú estimado para un plato de 750 gramos aproximadamente, que consiste en una carne principal de 250 gr., una carne secundaria de 100 gr. y una ración de embutidos de 150 gr. En guarniciones y ensaladas se proveerán aproximadamente 250 gr. Este menú representa el grueso de la producción, pero existen otras

opciones como menú de mariscos, pero para términos de costeo no varía significativamente el valor.

Para las bebidas no alcohólicas se considera un aproximado de consumo de 1 litro por persona, en vinos se considera un consumo promedio de 3 copas por persona, y adicionalmente se considera el consumo de bebidas alcohólicas, donde se estima que alrededor del 30% de los comensales las consumirán. El costeo del menú tipo se lo detalla en el Anexo 3.

Se considera a nivel de producción, contar con un stock de seguridad del 12% durante los dos primeros años y del 10% del tercer año en adelante, este cambio se da porque a medida que se gana experiencia en el negocio es posible afinar este margen. Este es un factor crítico ya que no se puede correr el riesgo de quedar desabastecido durante un evento.

#### Recursos Humanos:

Bajo el rubro de Recursos Humanos Propios se tiene a todo el personal de cocina, que consiste en: Chef Principal, Asistente Principal, dos Ayudantes y un Posillero. Se tiene al personal administrativo y a la Dirección, de acuerdo a lo descrito en el Capítulo 3 en el Organigrama funcional. La estimación de salarios se realizó con la asesoría de Rafael Villota que cuenta con experiencia en la industria. Los costos promedios de personal se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla No. 1: Nómina Promedio**

Nómina Promedio por Cargo	Aporte					TOTAL
	Sueldo	13ro	14to	Patronal	Vacaciones	
<b>Personal Operativo</b>						
Chef Principal	\$ 4,000	\$ 333	\$ 292	\$ 466	\$ 167	\$ 5,258
Asistente Principal	\$ 750	\$ 63	\$ 292	\$ 87	\$ 31	\$ 1,223
Ayudantes	\$ 450	\$ 38	\$ 292	\$ 52	\$ 19	\$ 851
Posillero	\$ 450	\$ 38	\$ 292	\$ 52	\$ 19	\$ 851
<b>Personal Administrativo</b>						
Gerente Administrativo / Financiero	\$ 3,500	\$ 292	\$ 292	\$ 408	\$ 146	\$ 4,637
Asistente Administrativo Financiero	\$ 500	\$ 42	\$ 292	\$ 58	\$ 21	\$ 913
Bodeguero	\$ 400	\$ 33	\$ 292	\$ 47	\$ 17	\$ 789
<b>Dirección</b>						
Gerente General	\$ 4,000	\$ 333	\$ 292	\$ 466	\$ 167	\$ 5,258
Asesores Comerciales	\$ 1,000	\$ 83	\$ 292	\$ 117	\$ 42	\$ 1,534

Para el cálculo del gasto en este rubro se consideraron las remuneraciones base y todos los beneficios de ley (aportes al IESS, vacaciones, fondos de reserva, décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo). Para los recursos humanos fijos de la empresa se consideró un incremento anual real del 2.5%.

Como Recursos Humanos temporales se contratarán los meseros, a un costo de US\$ 35 por día de trabajo cada uno, se considera una tasa de atención de un mesero por cada 5 personas, esto con el objetivo de maximizar el nivel de servicio.

#### Movilización:

Se considera la contratación de un camión para la movilización de equipos desde las oficinas hacia el sitio del evento. Se considera un costo de US\$ 50 por viaje y se requerirán en promedio dos viajes por cada evento, para trasladar los equipos desde las oficinas hacia donde el cliente y para recogerlos luego.

### Alquiler:

Se considera el alquiler de sillas y carpas en función del número de personas del evento, a un costo de US\$ 9.60 por alquiler de mesas y sillas por cada 8 personas y US\$ 20 el costo del alquiler de la carpa para 32 personas (4 mesas).

### Uniformes:

Se considera la provisión de 3 juegos de uniformes a todo el personal que participa en los procesos operativos, y un juego de uniformes para los meseros (con un 10% de extras por seguridad). Los uniformes se renovarán anualmente.

### Comunicación y Publicidad:

Se considera el 2% de las ventas totales para este rubro, este valor incluye los gastos en papelería relacionadas con la imagen de la compañía y atenciones que se requieran como parte del proceso de comercialización.

### Gastos Administrativos:

En este rubro se considera todo lo relacionado al mantenimiento de las oficinas como arriendo de instalaciones, material de oficina, papelería, servicios básicos, internet, mantenimiento y limpieza. Estos valores se estimaron en referencia a la experiencia de los autores del proyecto.

### Política de Inventarios:

Al tratarse de un servicio que requiere ser contratado con anticipación, la política es de cero inventarios, pues el proceso de compra inicia en el momento en que se pone la orden. Sin

embargo se modela un inventario promedio de 15 días para contemplar el posible efecto de cambios en las órdenes de los clientes.

#### Depreciaciones:

Por tratarse de equipos de refrigeración, equipos de cocina y utensilios relacionados se considera una depreciación lineal a 10 años, que es la tasa que aplica para instalaciones, maquinarias, equipos y muebles según el artículo 27 del reglamento de aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno. Esto tanto para la inversión inicial como para las inversiones a realizar en los períodos siguientes.

#### Gasto Financiero:

Para el cálculo de este rubro se consideró la porción de recursos de terceros que serán necesarios para el start-up de la empresa. Se considera un crédito a cinco años de US\$ 60 k con la CFN, a una tasa de interés anual del 10.50% que es la tasa referencial para créditos directos a actividades productivas según investigación realizada en su página web (Corporación Financiera Nacional). Las tasas para este tipo de productos oscilan entre el 9.75% y el 11.5%.

#### Tasa Impositiva:

Considerando que el negocio inicie en el 2013, la tasa de impuesto a la renta será del 23% y del 2014 en adelante del 22%. Se considera el pago del 15% de utilidades a trabajadores de acuerdo a la ley ecuatoriana.



### Inversiones:

Se asume una inversión inicial de US\$ 61.1k, para el start-up de la empresa, incluye la adquisición de equipo de refrigeración, cocina, servicio, equipo de oficina, etc. El detalle de la inversión requerida se muestra en los Anexos 4A y 4B.

### Capital de Trabajo:

Se asume que la empresa necesitará como capital de trabajo al menos un monto equivalente a un mes de ventas promedio. Se ha definido una política de cuentas por cobrar de 0 días inicialmente, pues la forma en que se opera en este negocio es 80% a la firma del contrato y el 20% restante días antes de la realización del evento. Sin embargo, entendemos que en el mediano plazo, al alcanzar una relación más cercana con los clientes, será posible negociar un plazo de pago de 15 días, que es lo que contempla el modelo. Para el pago a proveedores se estima aprovechar la política de pagos de los proveedores comerciales, que oscila entre los 15 a 30 días para el pago.

Para el inicio de operaciones se ha contemplado una necesidad de capital de trabajo de US\$ 25k para cubrir las necesidades del primer año de operación.

### Reserva Legal:

De acuerdo al artículo 297 de la Ley de Compañías: “de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor al 10%, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que esta alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social”.

Las reservas se modelaron en conformidad con lo descrito en la ley.

## 6.2 Estructura de Capital y Financiamiento (política de dividendos, etc.)

Para el start-up se ha estimado una composición de US\$ 26k como aportes de capital y la obtención de un crédito por US\$ 60k pagaderos a cinco años. Inicialmente se estima que durante los 5 primeros años del negocio no existirá reparto de dividendos a accionistas.

Esta estructura de financiamiento responde principalmente a los requerimientos de CFN en cuanto a la cobertura para nuevos proyectos. En el caso de nuestro proyecto, la cobertura máxima del préstamo es el 70% de la inversión, por lo cual es un requisito que se cumpla con el 30% de aporte de parte de los socios (Corporación Financiera Nacional).

## 6.3 Estados Financieros Projectados

En base a los supuestos descritos en las secciones anteriores y del análisis realizado, el proyecto arrojaría resultados positivos desde el primer año de operación, pasando de US\$ 20k en el año 1 a US\$ 161k en el año 5. La utilidad neta sobre ventas es creciente en la medida que el negocio se va consolidando, pasando del 4% al 9% en el año 5.

**Cuadro No. 1: Estados de Resultados Projectado**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 582,333	\$ 757,033	\$ 1,514,067	\$ 1,816,880	\$ 1,816,880
Costos	\$ 163,916	\$ 213,091	\$ 420,693	\$ 504,832	\$ 504,832
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 418,417</b>	<b>\$ 543,942</b>	<b>\$ 1,093,374</b>	<b>\$ 1,312,048</b>	<b>\$ 1,312,048</b>
Gastos	\$ 375,066	\$ 469,370	\$ 820,043	\$ 999,111	\$ 1,055,494
Depreciaciones & Amortizaciones	\$ 6,111	\$ 6,417	\$ 6,722	\$ 9,777	\$ 12,831
Gasto Financiero	\$ 5,618	\$ 4,358	\$ 3,098	\$ 1,838	\$ 578
<b>EBIT</b>	<b>\$ 31,623</b>	<b>\$ 63,798</b>	<b>\$ 263,511</b>	<b>\$ 301,323</b>	<b>\$ 243,145</b>
Participación Utilidades	\$ 4,743	\$ 9,570	\$ 39,527	\$ 45,198	\$ 36,472
Impuesto a la renta	\$ 6,182	\$ 11,930	\$ 49,277	\$ 56,347	\$ 45,468
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 20,697</b>	<b>\$ 42,298</b>	<b>\$ 174,708</b>	<b>\$ 199,777</b>	<b>\$ 161,205</b>
Utilidad Neta Sobre Ventas	4%	6%	12%	11%	9%

El Balance General Proyectado muestra un crecimiento en activos de US\$ 103.6k hasta US\$ 645.7k, la composición del pasivo y patrimonio varía durante el período de análisis, pasando de estar financiada en un 45% por patrimonio en el Año 1 hasta 97% en el Año 5 como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 2: Balance General Proyectado**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>	\$ 103,669	\$ 136,898	\$ 307,878	\$ 497,523	\$ 645,720
Pasivos	\$ 56,972	\$ 47,903	\$ 44,175	\$ 34,042	\$ 21,035
Patrimonio	\$ 46,697	\$ 88,996	\$ 263,704	\$ 463,481	\$ 624,686
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 103,669	\$ 136,899	\$ 307,878	\$ 497,523	\$ 645,721

El detalle de los Estados Financieros Proyectados (Estado de Resultados y Balance General) se muestra en el Anexo 5.

#### ***6.4 Flujo de Efectivo Proyectado***

El flujo se estructura por medio del método indirecto, basado en los supuestos descritos anteriormente. Durante el año 0 y 1 los flujos del periodo son bajos, a partir del año 2 empiezan a crecer. El flujo acumulado del período 0 al periodo 5 es de US\$ 259.7k. Se considera una perpetuidad a partir del quinto año, considerando el valor del último año dividido para la tasa de descuento (no se considera descontar el crecimiento debido a que a partir del quinto año se estabiliza la operación con 12 eventos semanales).

### Cuadro No. 3: Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad Neta		\$ 20.697	\$ 42.298	\$ 174.708	\$ 199.777	\$ 161.205	
Reservas		\$ (2.070)	\$ (4.230)	\$ (6.700)	\$ -	\$ -	
Depreciaciones		\$ 6.111	\$ 6.417	\$ 6.722	\$ 9.777	\$ 12.831	
Capital de Trabajo		\$ (24.264)	\$ (7.279)	\$ (31.543)	\$ (12.617)	\$ -	
<b>Flujo operativo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 475</b>	<b>\$ 37.206</b>	<b>\$ 143.187</b>	<b>\$ 196.936</b>	<b>\$ 174.037</b>	
Inversión Inicial	\$ (61.111)						
Ampliación Capacidad		\$ (3.056)	\$ (3.056)	\$ (30.546)	\$ (30.546)	\$ (3.056)	
<b>Flujo de inversion</b>	<b>\$ (61.111)</b>	<b>\$ (3.056)</b>	<b>\$ (3.056)</b>	<b>\$ (30.546)</b>	<b>\$ (30.546)</b>	<b>\$ (3.056)</b>	
Aporte Capital	\$ 26.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación Reservas		\$ 2.070	\$ 4.230	\$ 6.700	\$ -	\$ -	
Crédito Largo Plazo	\$ 60.000	\$ (9.858)	\$ (11.118)	\$ (12.378)	\$ (13.638)	\$ (13.008)	
<b>Flujo de Financiamiento</b>	<b>\$ 86.000</b>	<b>\$ (7.788)</b>	<b>\$ (6.888)</b>	<b>\$ (5.678)</b>	<b>\$ (13.638)</b>	<b>\$ (13.008)</b>	
<b>Flujo Periodo</b>	<b>\$ 24.889</b>	<b>\$ (10.369)</b>	<b>\$ 27.262</b>	<b>\$ 106.963</b>	<b>\$ 152.752</b>	<b>\$ 157.973</b>	
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>\$ 24.889</b>	<b>\$ 14.520</b>	<b>\$ 41.782</b>	<b>\$ 148.745</b>	<b>\$ 301.497</b>	<b>\$ 459.471</b>	
							<b>Perpetuidad</b>
<b>Flujo Periodo (sin financiamiento)</b>	<b>\$ (61.111)</b>	<b>\$ (2.581)</b>	<b>\$ 34.150</b>	<b>\$ 112.641</b>	<b>\$ 166.391</b>	<b>\$ 170.981</b>	<b>\$ 926.968</b>

### 6.5 Punto de Equilibrio

Se calcula el punto de equilibrio como:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{Precio} - \text{Costos Variables})}$$

El punto de equilibrio estará medido por el número de eventos anuales necesarios, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 4: Punto de Equilibrio por número de eventos**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO - EVENTOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos	\$ 277.274	\$ 337.768	\$ 545.110	\$ 669.023	\$ 727.201
Precio por Evento	\$ 2.912	\$ 2.912	\$ 2.912	\$ 2.912	\$ 2.912
Costo Variable por Evento	\$ 1.367	\$ 1.367	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357
<b>Punto de Equilibrio (numero de eventos año)</b>	<b>180</b>	<b>219</b>	<b>351</b>	<b>430</b>	<b>468</b>
Eventos Proyectados (año)	200	260	520	624	624
<b>Punto de Equilibrio (numero de eventos semanales)</b>	<b>3,6</b>	<b>4,2</b>	<b>6,8</b>	<b>8,3</b>	<b>9,0</b>
Eventos Proyectados (semana)	4,0	5,0	10,0	12,0	12,0
% Cumplimiento requerido	90,0%	84,2%	67,5%	68,9%	75,0%

Considerando el número de eventos proyectados se tiene que se requiere un cumplimiento promedio del 90% en el primer año de las proyecciones para cubrir el punto de equilibrio de la empresa, a partir de ahí este porcentaje es decreciente.

El mismo análisis puede realizarse considerando el número de personas para determinar el número mínimo de personas por evento, en este caso se tiene que durante el primer año, se requiere un mínimo de 45 personas (considerando cuatro eventos semanales), o lo que es lo mismo atender al menos 180 personas por semana, es decir, este número puede ser cubierto en un solo evento, de manera que eventos subsiguientes en la semana pueden realizarse flexibilizando el mínimo de 45 personas descrito.

### Cuadro No. 5: Punto de Equilibrio por número de personas

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO - PERSONAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos	\$ 277.274,18	\$ 337.768,18	\$ 545.110,37	\$ 669.023,28	\$ 727.200,70
Ingreso promedio por persona	\$ 58,23	\$ 58,23	\$ 58,23	\$ 58,23	\$ 58,23
Costo promedio por persona	\$ 27,34	\$ 27,34	\$ 27,13	\$ 27,13	\$ 27,13
<b>Margen promedio por persona</b>	<b>\$ 30,89</b>	<b>\$ 30,89</b>	<b>\$ 31,10</b>	<b>\$ 31,10</b>	<b>\$ 31,10</b>
<b>Punto de Equilibrio (número de personas año)</b>	<b>8.976</b>	<b>10.935</b>	<b>17.527</b>	<b>21.511</b>	<b>23.382</b>
Número de eventos proyectado (año)	200	260	520	624	624
<b>Número de personas por evento</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>37</b>

#### **6.6 El TIR y el VAN**

Debido a que la composición de deuda y capital cambia durante la proyección, se decidió calcular un WACC para cada periodo, de manera que cada flujo se descontará con su WACC correspondiente. Con esta metodología de cálculo se tiene que el proyecto (no incluye el flujo de financiamiento) tiene un valor presente neto de US\$ 529.5k para los flujos de los periodos, y una TIR (tasa interna de retorno) del 73%, lo que muestra que el proyecto es favorable pues recupera el costo de su inversión y genera ganancia en el tiempo.

#### **6.7 Análisis de Sensibilidad.**

Para el análisis de sensibilidad se utilizará el software de simulación @Risk de Palisade; se consideraron las siguientes variables en el análisis: eventos por semana, número de personas por evento, costos de los insumos, costo por persona, supuestos financieros, tasa de interés y presupuestos de inversión. El detalle del modelamiento de cada variable está disponible en el Anexo 6.

## Resultados:

Al correr el modelo con estas variables en forma dinámica se obtienen los siguientes resultados:

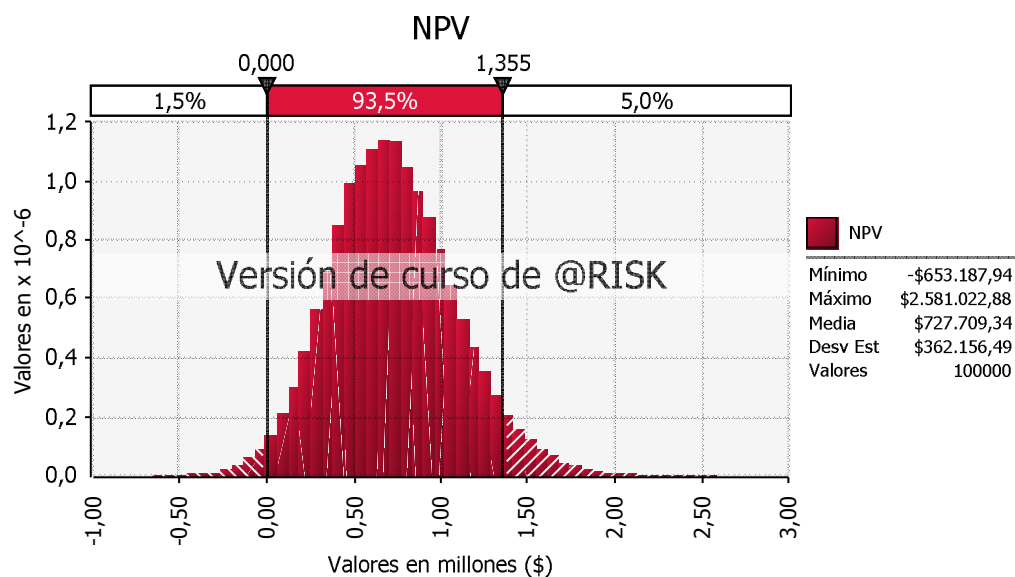
Media del VPN: US\$ 727.7k

Valor máximo del VPN: US\$ 2,581.0k

Probabilidad de pérdida: 1.5%

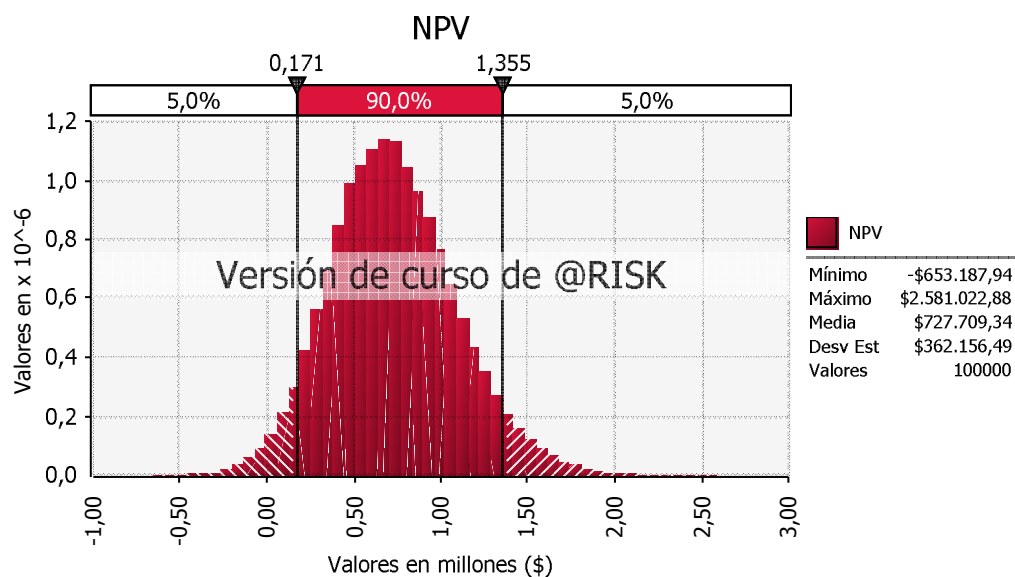
La media de los resultados del VPN está por encima de lo encontrado en el análisis determinístico del modelo financiero que tiene unos resultados de US\$ 529.5k.

**Cuadro No. 6: Valor Presente Neto del Proyecto (% Probabilidad menor a cero)**



De igual manera, el proyecto tiene un VAR al 5% de US\$ 171k; se puede afirmar con un 90% de confianza que los resultados estarán dentro del rango de US\$ 171k y US\$ 1,355k, como se muestra en los gráficos siguientes:

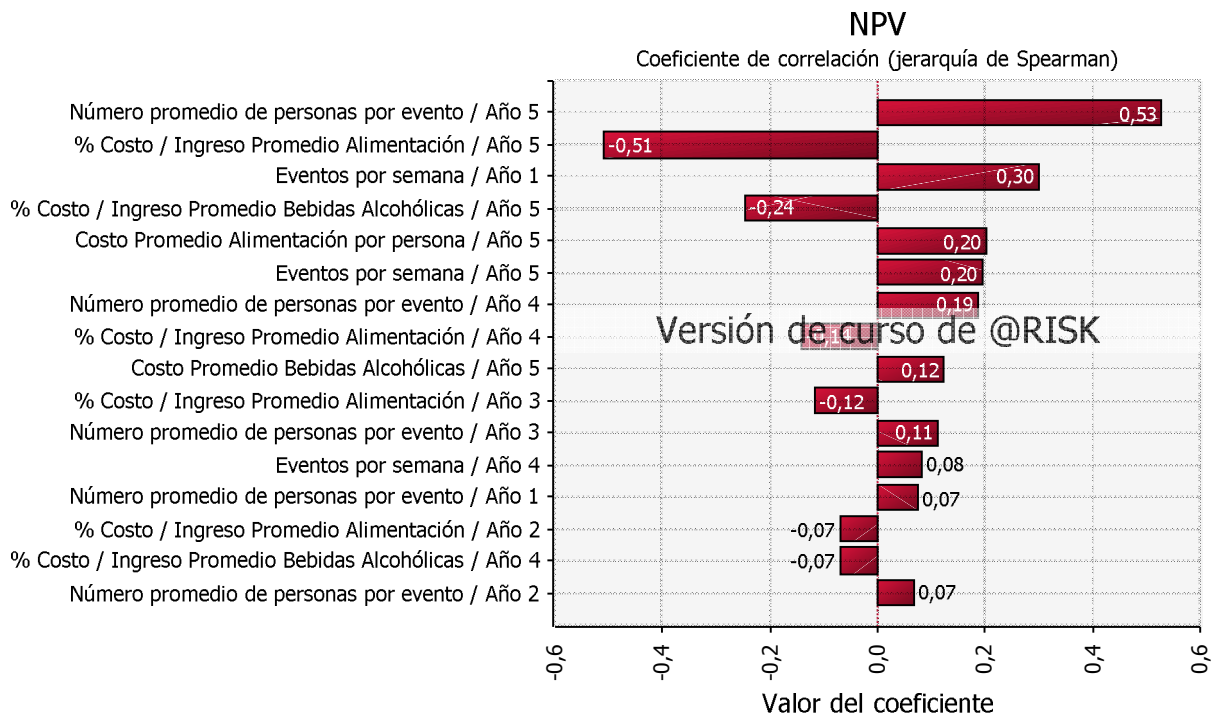
**Cuadro No. 7: Valor Presente Neto del Proyecto (Rango Probable 90% confianza)**



El análisis de sensibilidad del modelo también muestra que la variable que más influye en los resultados es el número promedio de personas por evento, seguido de los eventos por semana y en tercer lugar las variaciones en los costos de la alimentación. El gráfico siguiente ilustra esta sensibilidad.



Gráfico No. 5: Coeficientes de Correlación



Debido a que el número de personas es la variable más influyente en el modelo, será necesario requerir un número mínimo de personas por evento, o en su defecto diseñar un esquema de precios en los que a menor número de personas mayor es el costo por cada uno de ellos. Esta medida mitigaría la variabilidad de los resultados del proyecto.

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***7.1 Conclusiones***

La elaboración del plan de negocios para Blue Harvest arroja las siguientes conclusiones:

- Existe un mercado potencial para el negocio ya que el nicho de catering especializado en alimentos a la parrilla no cuenta con un líder identificado claramente. Así mismo, el consumo de alimentos a la parrilla ha crecido en el país y aún existe espacio para que lo siga haciendo. El negocio de catering a domicilio se ha duplicado en los últimos 4 años y sigue en crecimiento.
- El sector de catering de alimentos tiene un atractivo neutro, debido al nivel de rivalidad en el sector, la rentabilidad promedio en el largo plazo difícilmente supera el costo de oportunidad del capital. Es muy importante el posicionamiento de diferenciación por especialización y servicio para mitigar el impacto negativo de las fuerzas sectoriales.
- Es crítico para el negocio posicionarse como una opción de alta especialización y alto precio, ya que de esta manera descrema el mercado y evita competir contra restaurantes de parrilla y contra empresas líderes en catering.
- En las etapas iniciales del negocio, el conocimiento de marca se dará por el boca a boca, por lo que se vuelve muy importante el cumplimiento de la promesa básica al cliente. La calidad del servicio prestado y de la experiencia brindada son las claves para posicionar a Blue Harvest.
- La empresa debe contar con instalaciones fijas donde realizar la producción de los alimentos a servir, así como el control de calidad de estos. Así mismo, se debe invertir en equipos móviles para la realización del evento a domicilio. Mucho del personal de

soporte y equipo auxiliar puede ser rentado, pero es crítico que el personal de parrilla y cocina se propio y esté siempre capacitado, ya que de ellos depende el cumplimiento de la experiencia ofrecida.

- Bajo ningún concepto se debe quedar sin producto durante la realización del evento, ya que este faltante afecta significativamente la percepción de satisfacción por parte del cliente.
- El proyecto es rentable ya que obtiene un VAN de US\$ 529.5k y un TIR del 73%. Existe tan solo un 1.5% de probabilidad de que a largo plazo el negocio pierda dinero. Los factores críticos para la rentabilidad del negocio son: el número de personas por evento, en el cual como medida para controlar la volatilidad se establece un número mínimo de personas para la contratación del servicio.

## ***7.2 Recomendaciones***

- Este negocio no vende alimentos, vende un servicio, una experiencia, por lo que se debe contar con un estricto control de calidad no solo de los alimentos sino del personal, propio y externo.
- No se debe crecer a más de tres eventos simultáneos, ya que esto afectaría el cuidado a los detalles y personalización que la promesa básica al cliente requiere.
- La promoción y publicidad del negocio debe enfocarse a generar un boca a boca positivo de los clientes.
- El precio debe tener un Premium que transmita la diferenciación en el producto, pero este no debe ser mayor al 15% con respecto los competidores de alto nivel.

- Se debe formar una escuela de parrilleros capaces de transmitir conocimientos durante el evento y que puedan convertirse en la estrella del show durante la preparación de los alimentos.
- Se debe tener cuidado con sub estimar las necesidades iniciales de equipos, ya que el no poder cumplir a tiempo afecta la imagen Premium del negocio.
- Se debe establecer un esquema de precios creciente para quienes deseen organizar un evento por debajo del número mínimo de clientes definidos en las políticas de la empresa, de tal forma no se deja de lado a los eventos de menor número de personas, ni se comprometen los resultados del negocio.

## **ANEXO 1: Análisis Sectorial**

Para estudiar las fuerzas sectoriales de Porter de la manera más indicada, se considera que el servicio que presta Blue Harvest pertenece al sector de Catering de Alimentos a Domicilio para eventos de confianza (informales – “sin corbata”).

### ***Rivalidad:***

Existen muchos servicios de catering para todo nivel y segmento, yendo desde el nivel más elemental de un cocinero, hasta empresas con un alto nivel de sofisticación y reconocimiento. Los negocios reconocidos en la rama son ya de un tamaño considerable, para poder atender diversos eventos al mismo tiempo. Enfocado en el segmento de ingresos alto, existen líderes claramente identificados, reconocidos por su nivel de servicio y su precio alto. Estos son Grupo Barlovento, Cayetano y Mónica, Henry Richardson, y los servicios provistos por los diversos hoteles cinco estrellas de la ciudad. Dentro de este sector, los clientes no incurren en ningún tipo de costos cuando se cambian de un proveedor a otro, ya que no necesitan realizar ninguna inversión previa a dicha contratación que pueda ser utilizada solo con un proveedor determinado, tampoco existe ningún programa de fidelidad implementado que dificulte dicho cambio.

Considerando que los servicios propuestos por la mayoría de empresas de catering son similares, y normalmente cubren las necesidades de los clientes de una manera sencilla, existe un amplio campo para la diferenciación, tanto en productos ofrecidos como en servicio, así como en extras relacionados.

Para salir del negocio los diferentes participantes sólo enfrentan las barreras de salida que vienen dados por las inversiones en activos fijos, los cuales pueden ser liquidados o direccionados hacia otro negocio de provisión de alimentos.

Por parte de los grandes competidores la poca publicidad existente busca posicionar las marcas, sobre todo como especialistas en Catering para bodas. Sin embargo, muchos de los participantes tienen fuertes departamentos de ventas que tratan de captar nuevos clientes. La competencia no se centra en precios, sino en servicios adicionales que se ofrecen, pero estos extras no son demasiado elaborados.

La principal herramienta de promoción o incentivo al consumo que manejan las empresas de catering está dada por la reducción en el precio unitario por persona servida a medida que se incrementa el volumen total de personas para las cuales se sirve el evento. Este es un estándar del sector que no representa ningún tipo de diferenciación.

Otro de las características del sector es el de ofrecer un servicio integrado, es decir, el mismo proveedor ser capaz de organizar el evento, proveer la comida, las bebidas, el mobiliario, la atención, etc. En este contexto, cualquier empresa que pretenda ingresar al sector debe ofrecer al menos el mismo nivel de servicio para no ponerse en desventaja respecto a los actuales participantes del mercado.

Otro factor a considerar son ofrecer descuentos en servicios adicionales o proveer gratuitamente algunos extras que por sí mismos no generan un valor agregado, mas si se da la sensación de estar haciendo un mejor negocio. En el caso de los hoteles que proveen el servicio fuera de sus instalaciones son descuentos en el costo del descorche o proveer una hora extra de servicio “gratis”.

Grado de intensidad: **Medio.**

***Barreras de entrada:***

A nivel general no existen altas barreras de entrada al sector del catering, ya que por el tipo de servicio que se ofrece, las economías de escala se las puede obtener solo por el lado de descuentos por volumen de compra, ya que no se puede atender más de un evento simultáneo con un equipo determinado. Los requerimientos de inversión de un servicio de catering son medios, ya que para un servicio de catering no son suficientes equipos de cocina tradicionales, se requiere poseer equipos industriales para poder procesar de una manera adecuada las cantidades de comida que se manejan en este negocio. Estos equipos se encuentran en una variedad de niveles, existiendo opción, si bien es cierto son más costosas que los equipos domésticos su precio tampoco es exageradamente alto.

Es cierto que los clientes deben tener una alta confianza en el servicio, ya que están poniendo el éxito de un evento importante en sus manos. Si es necesario tener una identidad de marca reconocida, ya que esto genera más confianza en el negocio por parte del cliente. En el mercado existen proveedores con una fuerte marca, y una gran penetración en la mente de los consumidores, pero debido al alto Premium de precio asociadas a esa marca genera una oportunidad para empresas con menor identidad de marca entrar al mercado y captar clientes.

Las reglamentaciones gubernamentales no son tan demandantes, ya que para manejar un negocio de este tipo no se requiere de ningún permiso o certificación específica, nada muy diferente a cualquier tipo de negocio. Se debe contar con algunos permisos y licencias, pero cuyo trámite de obtención no representa una barrera muy grande.

El principal riesgo que se corre es que los competidores actuales decidieren entrar al negocio de catering de parrillas. Actualmente en el menú de servicios está disponible la contratación de alimentos a la parrilla pero sin el nivel de especialización definido por Blue Harvest, por lo cual desarrollar una especialización en este mismo servicio les implicaría o bien desposicionarse de su modelo de negocio actual o crear una sub-marca especializada para que compitan con Blue Harvest, pero aprovechando la marca ya posicionada. En ambos casos no parece probable una reacción de este tipo ya que no existe una afectación frontal al negocio que actualmente manejan.

En el caso del conocimiento de las peculiaridades del negocio de la alimentación se considera es necesaria la preparación académica en hospitalidad, para la cual existen en la actualidad centros de formación en el país por lo cual no se trataría de un conocimiento con el cual se genere alta dependencia por no haber mayor complejidad al ser moderadamente fácil de sustituir.

Grado de intensidad: **Medio**

***Productos Sustitutos:***

Si bien no cubren exactamente la necesidad de los clientes de la misma manera, el sustituto al servicio propuesto por Blue Harvest son los diversos restaurantes que ofrecen todo tipo de comida donde los clientes pueden llevar a cabo una reunión. Estos sitios pueden ofrecer un menú similar al propuesto, elaborado de una manera muy similar. Existe un alto número de restaurantes en Quito, alrededor de 10.000 (censo económico 2010) que cubren una amplísima gama de variedad gastronómica. Un número mucho más limitado de estos tiene como



segmento objetivo el segmento A, y menos aún tienen un alto reconocimiento por calidad y servicio y sirven como alternativa.

Debido al posicionamiento para el segmento alto de la población, es posible descartar como competidores a cadenas de comida rápida que no serían considerados por el cliente como opciones para atender un evento informal importante. En este caso, para determinar el grado de intensidad se debe considerar el trade-off que deben hacer los cliente para mantener la comodidad, pero cediendo parte de la intimidad que tienen al estar en su propio hogar al llevar su evento íntimo-familiar a un restaurante, así como el ajustarse a las condiciones impuestas por el local, por ejemplo horarios de funcionamiento.

Un producto sustituto que los clientes siempre tienen a su alcance como alternativa a la contratación de un catering es preparar por sus propios medios la comida, aunque esta opción no es siempre del todo viable por el trabajo y tiempo que implica, así como por la responsabilidad que implica encargarse de cada aspecto de la preparación y servicio de la comida.

Grado de intensidad: **Medio**

***Poder de negociación de los consumidores:***

A pesar de no ser un mercado masivo, el número de clientes potenciales es amplio, por lo que el negocio no sería dependiente de unos pocos clientes recurrentes. Los clientes no se agrupan para contratar los servicios, por lo que no están concentrados. No existe un alto número de proveedores de catering de alimentos a domicilio altamente reconocidos por lo que el cliente tiene un abanico de opciones relativamente limitado, al nivel de calidad propuesto.

Para cubrir la necesidad de provisión de alimentos y bebidas para un evento, como se vio anteriormente, existen un gran número de opciones como sustitutos, pero atado al cambio de locación del evento y la pérdida de libertad subsecuente. Debido a esto, se puede ver que un cliente individual no puede establecer las condiciones de negociación para todo el sector.

En cuanto a la lealtad a los proveedores está dada por medio de la experiencia, una buena experiencia es la base para el desarrollo de una relación, aunque la toma de la decisión de contratación inicial se da en la etapa de degustación, por lo cual es clave para establecer la relación calidad versus precio. De lo consultado a personas con experiencia en contratación de eventos, se realizan degustaciones con más de un proveedor antes de tomar la decisión, etapa en la cual de aparecer algún proveedor que de una mejor calidad al nivel de precio esperado se produce el cambio.

Grado de intensidad: **Bajo**

***Poder de negociación de los proveedores:***

El catering de alimentos y bebidas es un servicio que no se basa en ninguna marca como tal de productos ofrecidos, ni en comida ni en bebidas. El nivel de procesamiento de los insumos necesarios para la prestación del servicio no es elevado, convirtiendo a todos los productos sustituibles por otros de similares características. En el país existe un buen número de proveedores de productos cárnicos, vegetales, frutas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y en sí de todos los insumos necesarios para elaborar una comida. La materia prima para la elaboración no es dependiente de proveedores específicos, ya que se tratan de commodities, y lo importante es conservar el nivel de calidad del producto sin importar a quién se compra.

Aunque el poder de negociación de los proveedores de insumos es bajo, existe un proveedor, interno que tiene poder de negociación, este es el staff de chefs. Ellos representan una mano de obra especializada, y no necesariamente abundante. Mientras mayor sea el grado de especialización del menú ofrecido, más fuerte será la dependencia hacia los chefs especializados.

Grado de intensidad: **Medio**

## **ANEXO 2: Definición de funciones Organigrama Inicial**

### **Gerente General**

Es el encargado de desarrollar e implementar la estrategia descrita a lo largo de este plan de negocios, para así guiar a la empresa en el desarrollo de su ventaja competitiva. Así mismo es el responsable de la integración de las tres áreas funcionales del negocio, asegurándose que comprendan y lleven a cabo el plan estratégico de la empresa.

### **Gerente Financiero**

Es el encargado de la parte administrativa y financiera de la empresa, garantizando el funcionamiento administrativo, contable y cumplimiento frente a los organismos de control gubernamentales. Es responsable del manejo del flujo de fondos del negocio, así como de la provisión de los fondos necesarios para el correcto funcionamiento. Es parte de su rol la función de control de las otras áreas de la empresa vía cumplimiento de presupuestos y procedimientos.

### **Gerente Comercial**

Es el encargado de implementar la estrategia comercial de la empresa, atrayendo a los potenciales clientes y desarrollar la campaña publicitaria. En conjunto con el Gerente de Operaciones debe crear la oferta comercial y promocional de la empresa, así como dar el continuo seguimiento al mercado para establecer precios de los diferentes productos. Así mismo, es su responsabilidad la creación de alianzas estratégicas para generar canales de comunicación con los clientes y con proveedores estratégicos. Dentro del área comercial, existe el cargo de Asesor Comercial, es quien se encarga de la venta del servicio, contactando

y asistiendo a los clientes potenciales hasta la firma de contrato, siempre apoyándose en el departamento operativo para ofrecer los servicios personalizados.

### **Gerente Operaciones (Chef Principal)**

Está a cargo de la prestación del servicio como tal, debe ser una persona con amplios conocimientos en el manejo de una operación de servicios gastronómicos, ya que debe desarrollar la infraestructura básica del negocio en la parte culinaria y de servicio en campo. Esta persona es la encargada de desarrollar el menú a ofrecer, así como la red de proveedores de insumos y servicios. En esta área funcional se encuentra la “producción” del servicio y la tarea estratégica de preparar al personal para brindar el valor agregado por el cual Blue Harvest quiere diferenciarse. El Gerente de Operaciones, será el Chef principal, y tendrá a su cargo un asistente de cocina principal, varios auxiliares de cocina y un posillero, quienes serán parte de la nómina de la empresa. Adicionalmente manejará a los meseros subcontratados.

### ANEXO 3: Costeo de menú tipo

#### Costos de productos

Producto	Costo	Unidad
Picaña	\$ 9.80	por kilo
Bife de Chorizo	\$ 16.00	por kilo
Lomo Fino	\$ 19.80	por kilo
Morcilla	\$ 4.00	por kilo
Olmas	\$ 4.50	por kilo
Longaniza	\$ 4.50	por kilo
Chuleta de cerdo	\$ 12.60	por kilo
Pulpa de Cerdo	\$ 10.80	por kilo
Pechuga de pollo	\$ 7.80	por kilo
Acompañantes (vegetales)	\$ 1.50	por kilo

#### Composición de Menú

Producto	Costo		Proporción de Consumo
<b>Carne principal (250 gr.)</b>	<b>\$ 4.07</b>		
Picaña	\$ 2.45	por porcion	20%
Bife de Chorizo	\$ 4.00	por porcion	40%
Lomo Fino	\$ 4.95	por porcion	40%
<b>Carne secundaria (100 gr.)</b>	<b>1.04</b>		
Pechuga de pollo	\$ 0.78	por porcion	33%
Pulpa de Cerdo	\$ 1.08	por porcion	33%
Chuleta de cerdo	\$ 1.26	por porcion	33%
<b>Embutidos (100 gr.)</b>	<b>\$ 1.30</b>		
Morcilla	\$ 0.40	por porcion	100%
Olmas	\$ 0.45	por porcion	100%
Chorizo	\$ 0.45	por porcion	100%
<b>Acompañantes (250 gr.)</b>	<b>\$ 0.38</b>		
Papas y Vegetales	\$ 0.38	por porcion	100%
<b>Costo Unitario Total por Plato Fuerte</b>		<b>\$ 6.79</b>	

Producto	Costo	Unidad
Chorizo	\$ 5.00	por kilo
Pan	\$ 0.15	por unidad
Carne Molida	\$ 6.00	por kilo
Harina	\$ 3.00	por kilo
Especias	\$ 5.00	por kilo

Producto	Costo	
<b>Choripan</b>	<b>\$ 0.65</b>	
Chorizo	\$ 0.50	por porcion (100 gramos)
Pan	\$ 0.15	por unidad
<b>Empanada</b>	<b>\$ 0.62</b>	
Carne Molida	\$ 0.30	por porcion (50 gramos)
Harina	\$ 0.12	por porcion (40 gramos)
Especias	\$ 0.20	por porcion (40 gramos)

<b>Costo Unitario Total por Entrada</b>	<b>\$ 1.27</b>
---	----------------

<b>Postres</b>	<b>\$ 1.50</b>
----------------	----------------

**Costo Promedio Bebidas No Alcohólicas \$ 1.00**

<b>Bebida</b>	<b>Costo</b>		<b>Consumo promedio</b>
Bebidas suaves (Agua, Gaseosas, Jugos)	\$ 1.00	por litro	100%

<b>Bebida</b>	<b>Costo</b>		<b>Consumo promedio</b>
<b>Costo Promedio Bebidas Alcohólicas</b>	<b>\$ 15.23</b>		

Descuento del mayorista

20%

Cerveza

\$ 1.50 por litro

20%

Vino

\$ 12.00 por litro

40%

Vodka

\$ 20.00 por litro

13%

Whisky

\$ 28.00 por litro

13%

Otros Licores

\$ 28.00 por litro

13%

**Consumo Promedio**

Bebidas Alcohólicas

30%

## ANEXO 4A: Inversión Inicial Equipos de Cocina

### INVERSION 1: EQUIPOS DE COCINA

ITEM	CANT	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTAL
1	1	COCINA INDUSTRIAL CENTRAL A GAS MARCA: CHEF SERVI 4 Quemadores de 30.000 BTU, Parrillas de hierro fundido 400 x400 mm. 1 Plancha freidora de laminado caliente de 12 mm de espesor. 1 horno industrial en la base Construcción en acero inoxidable. Sobre patas galvanizadas regulables al piso. Medidas: L: 1500 x F: 1.000 x A: 850 mm	\$ 1,900	\$ 1,900
2	1	FREIDORA DE PAPAS IMPORTADO Capacidad 65 LB. por hora /funcionamiento a gas Incluye termostato Construcción en acero inox.	\$ 1,400	\$ 1,400
3	2	/ PARRILLA PARA ASADOS MARCA: CHEF SERVI Construcción en acero inoxidable Funcionamiento a gas y entrepaño Parrilla de ángulo negro y recogedor de grasas en acero inoxidable. Sobre patas en galvanizado regulables al piso. Medidas: L: 700 x F: 700 x A: 850 mm	\$ 950	\$ 1,900
4	1	CAMPANA EXTRACTORA DE PARED MARCA: CHEF SERVI Construcción en acero inoxidable Con filtros desmontables y lavables. Recogedor de grasas en acero inoxidable e Iluminación con lámparas resistentes al vapor y calor No incluye Motor Extractor, ductos. y sistema de climatización Medidas: L: 2800 x F: 1000 x A: 500 mm	\$ 1,540	\$ 1,540



5	1 MESA DE TRABAJO DE PARED MARCA: CHEF SERVI Construcción en acero inoxidable Con entrepaño, espaldón sanitario. Sobre patas en galvanizado. regulables al piso. Medidas: L: 1000 x F: 700 x A: 850 mm	\$ 400	\$ 400
6	1 ESTANTERIAS INDUSTRIALES MARCA: CHEF SERVI Con 4 repisas regulables cada 100 mm, Parantes de 1.800 mm de alto Construcción en acero inoxidable Medidas: L: 1000 x F: 400 x A: 1800 mm	\$ 340	\$ 340
7	1 FREGADERO INDUSTRIAL MARCA: CHEFSERVI 2 Pozo de 500 x 500 x 280 mm, 2 escurridera.. Construcción sólida, tope en acero inoxidable . Espaldar sanitario y bordes. Sobre patas galvanizadas regulables al piso. No Incluye Grifería. Medidas: L: 2300 x F: 700 x A: 850 mm	\$ 930	\$ 930
7A	1 GRIFERIA TIPO DUCHA IMPORTADA Alta presión ALTERNATIVA	\$ 400	\$ 400
7B	2 GRIFERIA FV ALTERNATIVA	\$ 60	\$ 120
8	1 CAMARA REFRIGERANTE Panel metálico con poliuretano expandido de alta densidad (38 kg/m3) para cámaras y almacenes frigoríficos. Características: • Optimo aislamiento térmico y acústico • Elevada la resistencia mecánica para la construcción autoportante. • Cumple con altos estandares de asepsia • Gran flexibilidad para reubicación o ampliación. DATOS DEL DISEÑO	\$ 9,621	\$ 9,621

Dimensión Exterior (m): 3,26 m frente,3,70m fondo,  
2.40m altura

Aislamiento. Paredes Material / espesor: Poliuretano  
de 38 Kg/m<sup>3</sup>

Temperatura Exterior (°C): + 30 °C

Temperatura Interior (°C): +2 °C

Chefservi Página 2 25/07/2012

9	<p>1 CAMARA CONGELANTE</p> <p>Panel metálico con poliuretano expandido de alta densidad (38 kg/m<sup>3</sup>) para cámaras y almacenes frigoríficos.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimo aislamiento térmico y acústico</li> <li>• Elevada la resistencia mecánica para la construcción autoportante.</li> <li>• Cumple con altos estandares de asepsia</li> <li>• Gran flexibilidad para reubicación o ampliación.</li> </ul> <p>DATOS DEL DISEÑO</p> <p>Dimensión Exterior (m):3,10 m frente, 3,70m fondo, 2.40m altura</p> <p>Aislamiento. Paredes Material / espesor: Poliuretano de 38 Kg/m<sup>3</sup></p> <p>Temperatura Interior (°C):-18 °C</p>	\$ 14,500	\$ 14,500
	MOTOR EXTRACTOR AIRE		\$ 500
	EQUIPOS DE OFICINA (PCs / impresora / escritorio)		\$ 4,000
	ADECUACION SALÓN PARA RECEPCION PREVIA		\$ 5,000
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 42,550.83</b>

## ANEXO 4B: Inversión Inicial Equipos Pequeños

### INVERSION 2: EQUIPOS PEQUEÑOS

ITEM	CANT	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTAL
1	1	Coctelera HALCO CS377WC, fabricada de acero inoxidable de 30 onzas, provista de	7.82	7.82
2	1	Cuchara de bar HALCO 1511B fabricada en acero inoxidable con tallo retorcido de 27.9 cm de longitud	1.68	1.68
3	1	Sacacorchos de bolsillo VOLLRATH 46789 fabricado de acero inoxidable de 11.7 cm	6.57	6.57
4	1	Picahielo HALCO 60IC de 6 puntas de acero al carbono con mango de madera	6.78	6.78
5	2	Salero pimentero HALCO 151SP, fabricado en acero inoxidable la tapa y frasco de 1.19 0.00 2.38 cristal 2 oz de capacidad	1.19	2.38
6	1	Stand para exhibición de vinos HALCO 6950, cubeta de acero inoxidable montada 70.62 0.00 70.62 sobre stand de 76.2 cms. de alto.	70.62	70.62
7	1	Vaso para coctelera HALCO CS377 fabricado en acero inoxidable de capacidad 30 oz.	4.28	4.28
8	1	DESTAPADOR HALCO HL550 FABRICADO EN ACERO NIQUELADO	3.08	3.08
9	1	Bandeja para hornear ADVANCE 18-8A-26 fabricada de aluminio, calibre 18 de 45.7 x 66.0 cms.	16.72	16.72
10	1	Bandeja HALCO 88006 fabricada en acero inoxidable calibre 24, 1/1 GN de 53.0 x 32.5 x 15.0 cms	36.24	36.24
11	1	Bandeja ADCRAFT PBR-1826/4 fabricada de aluminio de 45.7 x 66.0 x 8.9 cms.	95.39	95.39
12	1	Canastilla para frituras UPDATE U-FB-135PH fabricada de alambre cromado de 34x14x14.4 cms., mango plástico.	15.53	15.53
13	1	Colador UPDATE U-SDF-10/SS, doble malla fina de acero inoxidable, diámetro 26 cms., mango de madera.	14.31	14.31
14	1	Colador UPDATE U-SSF-8/SS, malla fina de acero inoxidable, diámetro 19.5 cms., mango de madera.	5.05	5.05
15	1	Colador UPDATE U-SSF-6/SS, malla fina de acero inoxidable, diámetro 16 cms., mango de madera.	4.23	4.23
16	1	Jarra de medida graduada ADCRAFT R-3216 fabricada de policarbonato de 1 Qt. de capacidad.	17.71	17.71
17	1	Jarra de medida graduada ADCRAFT R-3217 fabricada de policarbonato de 2 Qt. de capacidad.	24.42	24.42
18	1	Olla ancha UPDATE U-ALP-20T fabricada de aluminio de 20 Qt. de capacidad, provista de tapa.	59.61	59.61
19	1	Olla ancha UPDATE U-ALP-34T fabricada de aluminio de 34 Qt. de capacidad, provista de tapa.	78.03	78.03
20	1	Olla alta UPDATE U-APT-100T fabricada de aluminio de 100Qt. de capacidad provista	185.48	185.48

		de tapa.		
21	1	Olla alta UPDATE U-APT-60T fabricada de aluminio de 60 Qt. de capacidad, provista de	132.75	132.75
		tapa.		
22	1	Olla alta UPDATE U-APT-10T fabricada de aluminio de 10 Qt. de capacidad, provista de	36.64	36.64
		tapa.		
23	1	Termometro digital COOPER DPP400W, rango de temperatura de -40 a 200 grados Centígrados.	24.73	24.73
24	1	Termómetro mecánico COOPER 1246-02C, rango de temperattura de -20 a 100 grados Centígrados.	8.09	8.09
25	1	Abrelatas industrial manual para montar en mesa HALCO HL010 de 35.6 cm, estructura fabricada de hierro fundido. Para latas hasta 1 gal.	80.73	80.73
26	1	Unidad de afilado eléctrico de tres procesos CHEF'SCHOICE M120 para cuchillos de hoja plana y hoja tipo sierra.	138.51	138.51
27	1	Cuchillo deshuesador rígido TRAMONTINA 24605/086, hoja de 6" (15.4 cms.), mango plástico.	5.54	5.54
28	1	Cuchillo profesional 7" TRAMONTINA 24607/087	7.59	7.59
29	1	Cucharón para servicio SUNNEX 411LA de una sola pieza, fabricado en s/s de 2.0 mm. de espesor, longitud 36.5 cms.	5.81	5.81
30	1	Espátula ranurada SUNNEX 411TA fabricada en una sola pieza de s/s, de 2 mm. de espesor, longitud 15".	4.16	4.16
31	1	Cuchareta para servicio sólida SUNNEX 411PB fabricada en una sola pieza de s/s, de 2.0 mm. de espesor, longitud 35 cms.	4.33	4.33
32	1	Cuchareta sólida renaissance de servicio HALCO 4770 fabricada de acero inoxidable de 38.1 cms. de longitud.	6.29	6.29
33	1	Cuchareta perforada renaissance de servicio HALCO 4772 fabricada de acero inoxidable de 38.1 cms. de longitud.	6.29	6.29
34	1	Cuchareta ranurada renaissance de servicio HALCO 4774 fabricada de acero inoxidable de 38.1 cms. de longitud.	6.29	6.29
35	1	Cuchillo carnicero TRAMONTINA 24607/080, 10" (25.4 cms.), mango plástico.	10.92	10.92
36	1	Cuchillo cocinero TRAMONTINA 24609/080 10" (25.4 cms.), mango plástico.	11.16	11.16
37	1	Cuchillo tipo sierra TRAMONTINA 24627/080 10" (25.4 cms.), mango plástico.	7.41	7.41
38	1	Cuchillo profesional 7" TRAMONTINA 24607/087	7.59	7.59
39	0	Paellera TRAMONTINA 20896/060 de 60 cm	91.67	-
40	1	Pinza utilitaria HALCO 3512EH, extra heavy fabricada de acero inoxidable de 30.5 cm de longitud.	2.48	2.48
41	1	Tenedor con gancho HALCO 85949 fabricado de acero inoxidable de 38.1 cms. de longitud.	6.78	6.78
42	1	Tijeras de pollo HALCO 1220 fabricadas en acero inoxidable de 26.1 cm de largo.	43.12	43.12
43	1	Balanza digital YAMATO PPC-300-60, capacidad 0 a 60 lbs. x 0.02 lb., plataforma de	434.44	434.44

		acero inoxidable de 23 x 19.4 cms. Incluye adaptador.		
44	1	Licuadora industrial WARING CB10B de fabricación americana, vaso de acero inoxidable de un galón con tapa hermética, motor de 3 HP con control para tres velocidades.	1,723.68	1,723.68
45	1	1 Batidora semi-industrial de fabricación americana, KITCHEN AID KP26, de 6 cuartos de galón de capacidad, tazón de acero inoxidable con protector para evitar derrames, un batidor globo de alambre tipo D, un batidor plano tipo B, y un batidor de gancho tipo ED, control de 10 velocidades; motor de 575 watts, espec elec 120/60/1	453.60	453.60
46	1	Batidora amasadora industrial THUNDERBIRD ARM-02 de fabricación Taiwanesa, 20 cuartos de galón de capacidad, de tres velocidades, equipada con motor de 3/4 HP, tazón de acero inoxidable, un batidor globo de alambre, un batidor plano, y un batidor de gancho. Espec. eléctrica 115/60/1	1,758.24	1,758.24
47	1	Rebanadora industrial SIRMAN MIRRA 250 de fabricación italiana, motor de 0.20 HP, cuchilla de 25 cms. de diámetro. Unidad fabricada en aluminio con bandeja de recepción incorporada.	777.16	777.16
48	1	Fabricadora industrial de hielo, MANITOWOC QR-0210A, de fabricación americana, capacidad de producción de hasta 220 libras por día (verificar tabla de producción en catálogo). Incluye bin autocontenido para almacenamiento de hielo con capacidad de 80 lbs. producción de cubo tipo regular de 2.86 x 2.86 x 2.86 cm. Terminado exterior en acero inoxidable.	3,680.83	3,680.83
49	1	Mesa de trabajo para cocina de fabricación nacional MTSE-3060, unidad de 60" de longitud x 30" de fondo, tope de acero inoxidable 304 con espaldar sanitario de 6" de alto en la parte posterior. Entrepañó fabricado en lámina de acero inoxidable 430. Unidad montada sobre patas tubulares fabricadas en tubo de acero inoxidable con regatones de altura regulable para nivelación de la mesa.	800.20	800.20
50	1	Mesa de trabajo sobre base refrigerada TRUE TWT-60 de fabricación nacional, unidad de dos puertas con capacidad para 15.5 Cu. Ft. provista de cuatro repisas de alambre con recubrimiento en PVC. Tope, frente y laterales de acero inoxidable, interior en aluminio aprobado NSF. Unidad montada sobre ruedas de 5" de diámetro. Dimensiones 153.4x76.6x84.8 cms. Espec. eléctrica 120/60/1	4,750.03	4,750.03
51	50	Cuchara de sopa UPDATE U-CH-93H fabricada de acero cromado.	0.83	41.50
52	50	Tenedor de mesa UPDATE CH-954H fabricado de acero cromado.	0.83	41.50
53	50	Cuchillo de mesa UPDATE U-CH-98H fabricado de acero cromado	1.38	69.00
54	50	Cuchara café UPDATED CH-91H fabricada de acero cromado.	0.64	32.00
55	50	Cuchillo de mesa para steak TRAMONTINA 23360/005 de 5" (12.8 CMS).	0.57	28.50
56	50	Plato tendido BORMIOLI 4.05809 de 26 cms. de diámetro, color blanco.	3.03	151.50
57	50	Plato para postre BORMIOLI 4.05812 de 19.5 cms. de diámetro, color blanco.	1.99	99.50
58	50	Taza BORMIOLI 4.05832, color blanco de 7 1/2 onz de capacidad y 8.5 cm de diámetro.	1.64	82.00
59	50	Plato para taza BORMIOLI 4.05838, color blanco de 15.0 cm de diámetro.	1.32	66.00

60	50 Plato ovalado BORMIOLI 4.05855 de 30 cms., color blanco.	3.53	176.50
61	BOWL BORMIOLI 4.05877, color blanco de 16 onz de capacidad y 14.0 cm de diámetro sin diseño.	2.14	107.00
62	50 Bowl multiuso BORMIOLI 4.05883 de 17 cms. de diámetro, color blanco.	2.11	105.50
63	50 Plato tendido BORMIOLI 4.05810 de 23.5 cms. de diámetro, color blanco.	2.58	129.00
64	50 Copa Globet marca BORMIOLLI 1.36140 de 11.75oz. de capacidad.	3.63	181.50
65	50 Copa agua marca BORMIOLLI 1.36130 de 9.5 oz. de capacidad.	2.75	137.50
66	50 Copa para cocktail BORMIOLLI 1.24490, de 8-1/4 onz, 24.5 cl de capacidad	4.80	240.00
67	50 Copa para vino marca BORMIOLI 5.15540, fabricada en vidrio templado de 7.5 Onz, 21.8 cl de capacidad.	2.41	120.50
68	50 Copa Cognac BORMIOLI 1.28290, de 8.5 onz de capacidad, 25cl	1.79	89.50
69	50 Copa para champagne BORMIOLI 1.66220, de 7.5 onz de capacidad, 21.5cl	3.18	159.00
70	50 Copa de Helado BORMIOLLI ROCCO 1.34510 de 8 onzas y 137mm de altura	3.67	183.50
71	50 Copa para margarita BORMIOLLI 1.66440 de 11-1/4 onz., 33 cl de capacidad.	4.62	231.00
72	50 Jarra con tapa blanca BORMIOLI 1.35729, capacidad de 72.3/4 oz.	7.03	351.50
73	50 Vaso gina BORMIOLI 5.10980 33CL 11 1/4 onza y 160mm de altura	1.54	77.00
74	Vaso BORMIOLI 4.70220, fabricado en vidrio templado de 13-2/4 onz de capacidad, 40 C1(N)	1.37	68.50
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 18,560.32</b>

**INVERSION INICIAL TOTAL**

**US\$ 61,111.15**

## ANEXO 5: Estados Financieros proyectados

### Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	\$ 582,333	\$ 757,033	\$ 1,514,067	\$ 1,816,880	\$ 1,816,880
Alimentación	\$ 400,000	\$ 520,000	\$ 1,040,000	\$ 1,248,000	\$ 1,248,000
Bebidas No Alcohólicas	\$ 30,000	\$ 39,000	\$ 78,000	\$ 93,600	\$ 93,600
Bebidas Alcohólicas	\$ 152,333	\$ 198,033	\$ 396,067	\$ 475,280	\$ 475,280
<b>Costos</b>	\$ 163,916	\$ 213,091	\$ 420,693	\$ 504,832	\$ 504,832
Alimentación	\$ 95,550	\$ 124,215	\$ 248,430	\$ 298,116	\$ 298,116
Bebidas No Alcohólicas	\$ 10,000	\$ 13,000	\$ 26,000	\$ 31,200	\$ 31,200
Bebidas Alcohólicas	\$ 45,700	\$ 59,410	\$ 118,820	\$ 142,584	\$ 142,584
Stock Seguridad	\$ 12,666	\$ 16,466	\$ 27,443	\$ 32,932	\$ 32,932
<b>Margen Bruto</b>	\$ 418,417	\$ 543,942	\$ 1,093,374	\$ 1,312,048	\$ 1,312,048
<b>Gastos</b>					
Recursos Humanos Propios	\$ 226,551	\$ 283,968	\$ 471,919	\$ 584,135	\$ 640,518
Recursos Humanos Temporales	\$ 70,000	\$ 91,000	\$ 182,000	\$ 218,400	\$ 218,400
Movilización	\$ 20,000	\$ 26,000	\$ 52,000	\$ 62,400	\$ 62,400
Alquiler	\$ 19,520	\$ 25,376	\$ 50,752	\$ 60,902	\$ 60,902
Uniformes	\$ 2,148	\$ 2,685	\$ 5,370	\$ 6,444	\$ 6,444
Comunicación y Publicidad	\$ 11,647	\$ 15,141	\$ 30,281	\$ 36,338	\$ 36,338
Gastos administracion (arriendo, servicios basicos, telefono)	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 27,720	\$ 30,492	\$ 30,492
<b>EBITDA</b>	\$ 43,352	\$ 74,572	\$ 273,331	\$ 312,937	\$ 256,554
Depreciaciones & Amortizaciones	\$ 6,111	\$ 6,417	\$ 6,722	\$ 9,777	\$ 12,831
Gasto Financiero	\$ 5,618	\$ 4,358	\$ 3,098	\$ 1,838	\$ 578
<b>EBIT</b>	\$ 31,623	\$ 63,798	\$ 263,511	\$ 301,323	\$ 243,145
Participación Utilidades	\$ 4,743	\$ 9,570	\$ 39,527	\$ 45,198	\$ 36,472
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ 26,880	\$ 54,229	\$ 223,984	\$ 256,124	\$ 206,673
Impuesto a la renta	\$ 6,182	\$ 11,930	\$ 49,277	\$ 56,347	\$ 45,468
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 20,697	\$ 42,298	\$ 174,708	\$ 199,777	\$ 161,205

## Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>	<b>\$ 103,669</b>	<b>\$ 136,898</b>	<b>\$ 307,878</b>	<b>\$ 497,523</b>	<b>\$ 645,720</b>
Caja y Bancos	\$ 14,520	\$ 41,782	\$ 148,745	\$ 301,497	\$ 459,471
Cuentas por Cobrar	\$ 24,264	\$ 31,543	\$ 63,086	\$ 75,703	\$ 75,703
Inventarios	\$ 6,830	\$ 8,879	\$ 17,529	\$ 21,035	\$ 21,035
Activos Fijos	\$ 64,167	\$ 67,222	\$ 97,768	\$ 128,314	\$ 131,370
Depreciación	\$ (6,111)	\$ (12,528)	\$ (19,250)	\$ (29,027)	\$ (41,858)
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 56,972</b>	<b>\$ 47,903</b>	<b>\$ 44,175</b>	<b>\$ 34,042</b>	<b>\$ 21,035</b>
Cuentas por Pagar	\$ 6,830	\$ 8,879	\$ 17,529	\$ 21,035	\$ 21,035
Préstamos a Largo Plazo	\$ 50,142	\$ 39,024	\$ 26,646	\$ 13,008	\$ -
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 46,697</b>	<b>\$ 88,996</b>	<b>\$ 263,704</b>	<b>\$ 463,481</b>	<b>\$ 624,686</b>
Capital	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000
Reservas	\$ 2,070	\$ 6,300	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 18,628	\$ 56,696	\$ 224,704	\$ 424,481
Utilidad del Ejercicio	\$ 18,628	\$ 38,068	\$ 168,008	\$ 199,777	\$ 161,205



## ANEXO 6: Cálculo Detallado Tasa de Descuento y VAN

### Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se consideró la beta desapalancada del sector restaurantes, que es el más afín al sector de catering donde participa el negocio. Como tasa libre de riesgo se consideraron los bonos de deuda de los EEUU, como tasa del mercado se consideró el rendimiento promedio del NY Stock Exchange, una tasa del riesgo país del 8.58%. Con esto se obtiene un costo ponderado de capital de 9.87%, más la prima por riesgo país del 8.58% del Banco Central del Ecuador da una tasa de descuento de 18.45%. Esto asumiendo que el inversionista no tiene alternativas de inversión en el exterior.

### Cálculo Costo del Capital

Tasa de Descuento		
beta desapalancada	1,1900	
RM	0,0871	Rendimiento de las bolsas de valores de NY
RF	0,0263	Tasa libre de riesgo
r	9,87%	Costo Promedio del Capital
rp	8,58%	Riesgo país del banco Central
R	18,45%	

Con la tasa de descuento se tiene el primer componente para el cálculo del WACC (Weight Average Capital Cost), que se utilizará para descontar los flujos obtenidos, ya que la estructura de financiamiento de la empresa contiene capital y deuda. Se consideró la tasa de interés promedio para el cálculo (10.5%). En el cálculo del WACC se incluye el efecto de la tasa impositiva (Faus, 1997).

$$WACC = \frac{D}{D + C} * Costo\ de\ Deuda * (1 - tax) + \frac{C}{D + C} * Costo\ del\ Capital$$

En el cuadro siguiente se muestra como quedó calculado el WACC para el período de análisis:

### Cálculo WACC

WACC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
WACC	12.75%	14.86%	16.97%	17.74%	18.11%	18.45%
Costo Capital	18.45%	18.45%	18.45%	18.45%	18.45%	18.45%
% Capital	45%	65%	86%	93%	97%	100%
Costo Deuda	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%	10.50%
% Deuda	55%	35%	14%	7%	3%	0%
Tasa Impositiva	23%	22%	22%	22%	22%	22%

Con el WACC obtenido para cada periodo se descontó cada flujo correspondiente, el cálculo del VAN se muestra en el cuadro siguiente:

### Flujos Descontados

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Flujo Periodo (sin financiamiento)	\$ (61,111)	\$ (2,581)	\$ 34,150	\$ 112,641	\$ 166,391	\$ 170,981	\$ 926,968
Tasa de descuento		12.75%	14.86%	16.97%	17.74%	18.11%	18.45%
Flujos Descontados	\$ (61,111)	\$ (2,289)	\$ 25,887	\$ 70,377	\$ 86,573	\$ 74,386	\$ 335,707
NPV		\$ 529,530					
TIR		73.1%					

## **ANEXO 7: Análisis de Sensibilidad**

### **Supuestos para Análisis de Sensibilidad del Modelo Financiero de Blue Harvest utilizando @Risk**

Para el análisis de sensibilidad del modelo financiero es necesario definir las distribuciones con las cuales se generarán los datos que serán utilizados por el software @Risk, se utilizaron principalmente dos tipos de distribuciones: Normal y PERT, estas distribuciones se consideraron por ser las más adecuadas para este análisis según lo revisado en el Taller de Modelamiento con @Risk, donde se definió lo siguiente:

**Distribución normal:** La distribución más importante de todas pues describe muchos fenómenos naturales como el C.I. de las personas o su altura. Se utiliza en aplicaciones científicas y técnicas en donde la variabilidad del fenómeno es explicado por una sola causa. Ejemplos: Variación de procesos, Tasas de inflación, Precios de bienes, Errores de medición, Muestreo de poblaciones, Pronósticos de volumen, etc. (Ordoñez, 2012)

**Distribución PERT:** Utilizada cuando se conocen los valores mínimo, máximo y más probable, utiliza curvas suavizadas para no enfatizar tanto las colas. Provee de un valor “más probable” en vez de enfocarse hacia los valores extremos. Describe el impacto de los eventos extremos de una manera más realista. Ejemplos: Precios de producto, Costos de manufactura, Volumen de ventas, Precios de materias primas, etc. (Ordoñez, 2012)

Las variables que se utilizaron en el análisis de sensibilidad del modelo son las siguientes:

Eventos por semana:

Se considera una distribución PERT que es similar a una triangular pero ajustada a la normal, permite describir la distribución con los parámetros de máximo, mínimo y más probable.

Se modelan los eventos como valor más probable, operar al máximo de capacidad y como mínimo tener al menos tres eventos semanales los dos primeros años, luego 9 el tercer año y 12 a partir del cuarto año. Para los dos últimos años se considera que el máximo será de 15 eventos.

#### Número de personas por evento:

Se consideró una distribución normal limitada, con una media de 50 personas por evento, un límite inferior de 35 y un máximo de 200 personas. A pesar que el nivel mínimo de personas por evento es de 45 personas, se considera que se puede acceder a atender eventos de hasta 35. El límite inferior está dado por referencia de la industria, varias empresas de catering atienden eventos desde este número de personas.

#### Costo de insumos sobre precio final:

Debido a que nosotros fijamos el precio, se decidió utilizar una distribución PERT, tanto para alimentación, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas, definiendo los siguientes rangos de costos/precio:

- Alimentación; 20% al 33%
- Bebidas no alcohólicas: 30% al 45%
- Bebidas alcohólicas: 25% al 45%

Estos rangos se describieron en función a lo descrito en la sección anterior.

### Costos por persona:

Se modelaron usando una distribución PERT con los siguientes rangos:

- Alimentación; US\$ 9 a US\$ 12
- Bebidas no alcohólicas: US\$ 0.90 a US\$ 1.10
- Bebidas alcohólicas: US\$ 4.50 a US\$ 7.00

### Supuestos financieros para capital de trabajo:

Para este rubro se consideró distribuciones normales, con media 15 días como se estimaba en el modelo y con un límite inferior de 0 días. Esta distribución se usó para los Días de Cuentas por Cobrar, Días de Cuentas por Pagar y Días Inventario.

### Tasa de Interés:

Se utilizó una distribución PERT con un valor probable de 10.5%, un mínimo de 9.75% y un máximo de 11.5% conforme a lo descrito en las características del crédito.

### Inversión:

Se utilizó una distribución PERT para todos los rubros, como valor más probable se consideró el precio de lista obtenido en las cotizaciones y como valor mínimo se consideró un descuento del 15% y como valor máximo un incremento del 10%.

## Lista de referencias

Córdova, X. M. (2012). Fundamentos de Cadena de Suministros & Introducción a la Clase de Logística. Quito, Ecuador.

Corporación Financiera Nacional. (s.f.). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 24 de Junio de 2012, de <http://www.cfn.fin.ec/>

Ecuasteaks. (s.f.). *Ecuasteaks*. Recuperado el 2012 de 10 de Febrero, de <http://www.ecuasteaks.com/>

Faus, J. (1997). *Políticas y Decisiones Financieras para la Gestion del Valor en las Empresas*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, S.L.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (s.f.). Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de <http://www.fao.org/AG/AGAINFO/themes/es/meat/background.html>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2004). *FAOSTAT on-line statistical service*. Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de <http://apps.fao.org>

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review*, 133-140.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (s.f.). Recuperado el 18 de Febrero de 2012, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): <http://http://www.inec.gob.ec>

Jaramillo, N. (2011). *La Otra P: Fundamentos de Publicidad*. Quito: Televisa Ecuador.

Ley de Régimen Tributario Interno. (s.f.). Ecuador.

Ley General de Compañías. (s.f.). Ecuador.

Monteros, O. (12 de Julio de 2012). Administrador Marcus Restaurant. (P. Urquiza, Entrevistador)

Ordoñez, J. (2012). Introducción a Simulación Montecarlo & Taller de modelación con @Risk. Quito, Ecuador.

Peñaherrera, C. (17 de Abril de 2012). Gerente General The Event Group. (P. Molina, Entrevistador)

Villota, R. (15 de Junio de 2012). Gerente de Alimentos y Bebidas USFQ Food Service. (P. Urquiza, & P. Molina, Entrevistadores)

Villota, R. (28 de Febrero de 2012). Gerente de Alimentos y Bebidas USFQ Food Service. (P. Molina, & P. Urquiza, Entrevistadores)