

T
658.15937
DIE

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas
y Económicas

PROYECTO DE GRADO

***Previo a la Obtención del Título
de: INGENIERA COMERCIAL
y EMPRESARIAL
con Especialización en Finanzas
Ingeniera Comercial
y Empresarial con Especialización
en Marketing y Comercio Exterior***

T E M A:

**“ Reingeniería Administrativa, Financiera y Operativa de una
Empresa de CATERING SERVICE ”**

Autoras:

**ANDREA LISSETTE DIER BARRERA
DIANA DENISSE MONTALVO BARRERA**

Director de Proyecto

Ing. JORGE LUIS MIRANDA



**Guayaquil-Ecuador
2002**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA
Y FINANCIERA DE UNA EMPRESA DE
CATERING SERVICE**

AUTORAS:

ANDREA LISSETTE DIER BARRERA

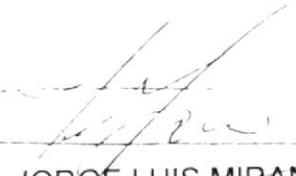
DIANA DENISSE MONTALVO BARRERA

DIRECTOR:

ING. JORGE LUIS MIRANDA

GUAYAQUIL, MAYO 13 DEL 2002

Al Señor, por la inspiración y la fortaleza
Y a nuestra familia por su amor y su apoyo



ING. JORGE LUIS MIRANDA
Director del Proyecto



DR. HUGO ARIAS
Director (e) del ICHE – ESPOL



MSC. MA. ELENA ROMERO
Vocal Principal



MSC. FEDERICO BOCCA
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto, corresponden exclusivamente a las autoras y los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Daniela Barrera

Andrea Pier Barrera

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	VIII
I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Información General de la Empresa	5
1.2.1 Flujo de Trabajo de la Empresa	5
1.2.2 Capital de Trabajo	9
1.2.3 Gastos	9
1.2.4 Costos	10
1.2.5 Operaciones	11
1.2.6 Ventas	14
II. PROPUESTA DE REINGENIERÍA	15
2.1 Reposicionamiento	19
2.2 Reingeniería Organizacional	21
2.3 Reingeniería Técnica y Operativa	21
2.4 Reingeniería Económica - Financiera	22
III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MERCADO	23
3.1 Análisis del Proveedor	23
3.2 Análisis del Consumidor	29
3.2.1 Perfil del Cliente Actual	29
3.2.2 Gustos y Preferencias del Consumidor	30
3.2.3 Información Secundaria del Consumidor	48
3.3 Análisis de la Competencia	53
3.4 Plan de Mercado	56
3.4.1 Marketing Operativo	57
3.4.1.1 Misión	57
3.4.1.2 Visión	57
3.4.1.3 Objetivos	58
3.4.1.3.1 Generales	58
3.4.1.3.2 Específicos	58
3.4.1.4 Análisis CUÑA	59
3.4.1.5 Matriz BCG	64
3.4.1.6 Posicionamiento	65
3.4.1.7 Segmentación	69



3.4.1.8 Marketing Estratégico	71
3.4.1.8.1 Consumidor Satisfecho	71
3.4.1.8.2 Costo a Satisfacer	72
3.4.1.8.3 Comodidad	73
3.4.1.8.4 Comunicación	74
IV. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	76
4.1 Determinación de las Necesidades Básicas de Personal	76
4.2 Organigrama Funcional de la Empresa	79
4.3 Especificación de Funciones	80
V. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	85
5.1 Estimación de los Niveles de Operación para los próximos 6 años.	85
5.2 Estructura de Costos de la Empresa	98
5.2.1 Comestibles	98
5.2.2 Personal de Servicio	104
5.2.3 Personal de Producción	106
5.2.4 Transporte	107
5.3 Necesidades de Inversión	110
VI. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO	112
6.1 Análisis Económico	112
6.1.1 Determinación de la ecuación que describe el comportamiento de la oferta y la demanda de la empresa para inferir el crecimiento de los flujos de ingreso y operación del negocio.	112
6.2 Análisis Financiero	123
6.2.1 Costo de Capital	123
6.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	129
6.2.3 Flujo de Efectivo	130
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
7.1 Conclusiones	132
7.2 Recomendaciones	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Tipo de Clientes	6
Tabla 1.2: Movimiento de la Empresa	7
Tabla 1.3: Personas Atendidas por Mes	8
Tabla 3.1: Matriz de Respuestas para Encuesta Telefónica sobre percepción de Clientes	25
Tabla 3.2: Definición de la Población. Proyecciones año 2001	32
Tabla 3.3: Motivos Principales de los Eventos Sociales	49
Tabla 3.4: Sacramentos realizados en las Iglesias pertenecientes al Mercado Meta	50
Tabla 3.5: Aproximación de la Frecuencia de Uso de las Personas Jurídicas	53
Tabla 3.6: Precios de la Competencia	55
Tabla 3.7: Porcentajes del Mercado Meta con respecto a la Población Total del Ecuador	69
Tabla 3.8: Población de Guayaquil	70
Tabla 3.9: Segmentación Desagregada por Nivel socio-económico en Guayaquil	70
Tabla 3.10: Rango de Precios de los Tipos de Servicio brindados por Celebrity Plus	73
Tabla 4.1: Flujo de Trabajo Proyectado de Celebrity para los próximos 7 años	77
Tabla 5.1: Proyección de los Flujos de Operación de Celebrity para los próximos 7 años.	87
Tabla 5.2: Proyección de los Flujos de Ingresos de Celebrity para los próximos 7 años.	88
Tabla 5.3: Ingresos/y No. de Eventos Anuales provenientes de los datos históricos de la empresa	90
Tabla 5.4: Promedio del Movimiento Mensual de Eventos	91
Tabla 5.5: Distribución Mensual para cada año proyectado	92
Tabla 5.6: Simulación de la Planificación Mensual de Eventos durante un año base.	94
Tabla 5.7: Comportamiento de la Estructura de Costos dependiendo del número de personas.	99
Tabla 5.8: Proyección Anual de Necesidades de Compra de una muestra de ingredientes.	100
Tabla 5.9: Comportamiento de la Estructura de Costos dependiendo del número de personas después de la reducción en los comestibles.	103

Tabla 5.10: Comportamiento de la Estructura de Costos dependiendo del número de personas después de la reforma en el rubro "personal"	106
Tabla 5.11: Comportamiento de la Estructura de Costos dependiendo del número de personas después de la reforma en el rubro "producción"	107
Tabla 5.12: Comportamiento de la Estructura de Costos dependiendo del número de personas después de la reforma en el rubro "transporte"	109
Tabla 5.13: Nuevas Adquisiciones	111
Tabla 6.1: Resultados de la Regresión Lineal realizada en e-views	115
Tabla 6.2: Capitalizaciones de Mercado	124
Tabla 6.3: Utilidad del Ejercicio Proyectada para los próximos 7 años	130
Tabla 6.4: Flujo de Efectivo Proyectado para los próximos 7 años	131

INTRODUCCIÓN

El tema que presenta este proyecto encierra un concepto administrativo que ha revolucionado las organizaciones del mundo en los últimos años principalmente motivado por la mejora continua a la que tienen que someterse las empresas para poder hacer frente a las exigencias de competitividad que conlleva la globalización. Este es el concepto de la Reingeniería, el cual implica el rediseño radical de los procesos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Basadas en esto, y conociendo los antecedentes de la empresa que hemos convertido en objeto de nuestro estudio, decidimos aplicar esta herramienta

administrativa con el objeto de enrumbarla hacia una vía de crecimiento sostenible a través del tiempo.

Luego de haber investigado este tipo de negocios en el mercado extranjero, hemos podido percibir que con una buena administración, éstos pueden brindar al inversionista altos niveles de rentabilidad. Esto, sumado al hecho de que la demanda de alimentos siempre estará latente en cualquier mercado, nos ha impulsado a poner nuestra confianza en esta empresa de "*Catering Service*", motivo por el cual, decidimos llevar a cabo esta Propuesta de Reingeniería la misma que será aplicada en el ámbito administrativo, operativo y financiero.



CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

Celebrity S.A. es una empresa dedicada desde hace ocho años al servicio de "**catering**", esto es, la preparación de buffets, cocktails, desayunos, coffee breaks, brunches, almuerzos, y cenas. La metodología de trabajo en esta empresa es orientada hacia la entrega a domicilio de estos tipos de servicio, por lo que para cada evento la labor principal es el traslado de alimentos, personal, menaje y lencería; y el montaje de los mismos.

Al establecer Celebrity S.A., la visión de su fundador fue levantar una empresa que atendiera las necesidades sociales de aquellas personas de alto nivel económico que constantemente acudían a lujosos hoteles para realizar sus festejos, quienes aún teniendo grandes y elegantes residencias no encontraban fácilmente quién pudiera trasladar a sus hogares una celebración con la calidad que ellos esperaban.

El fundador había sido durante muchos años el director de una orquesta musical muy conocida en el medio y contratada para la animación de todo tipo de eventos sociales, por lo que era fácil para él entablar contactos para dar inicio a este negocio. De esta manera se comenzó a investigar sobre los equipos necesarios para la preparación de los alimentos, el menaje que generalmente se utilizaba en los eventos, cómo se llevaban a cabo las diferentes clases de celebraciones, qué debía servirse en cada una y el tipo de comida. Para esto el fundador, quien proveía del capital, contrató y se asesoró con un jefe de eventos del Hotel Continental que proveía de los conocimientos, planificó las necesidades y cotizó en diferentes lugares los precios de los utensilios.

El fundador era dueño de un terreno al sur de la ciudad en el cual construyó lo que hasta hoy es la planta de Celebrity S.A., donde se ubicarían los empleados operativos, y de una oficina en el centro donde se ubicarían los administrativos. Tiempo después se adquirió una nueva oficina junto a la

anterior. Para la compra de los equipos, menaje y lencería necesarios, el fundador realizó, mediante préstamo, una inversión de lo que en el año 1993 eran S/.100'000.000. También se realizó un préstamo para la compra de un furgón que contribuyó ampliamente para mejorar la imagen corporativa de Celebrity.

El negocio comenzó a finales de 1993 con mucho éxito, ya que para ese tiempo era la única empresa que se dedicaba formalmente a esta actividad y los clientes habían recibido con mucho agrado y satisfacción sus servicios. Continuó de esa manera hasta 1996 realizando aproximadamente 250 eventos al año. Celebrity llegó a tener 15 empleados operativos y 3 empleados administrativos. Las transacciones se registraban mediante un sistema muy sencillo de contabilidad a base de ingresos y egresos. Los costos se calculaban "a mano" tomando en cuenta los porcionamientos de los alimentos, el sueldo de los salones y de los cocineros, el precio de las bebidas y del servicio de lavandería para la lencería. El sistema de ventas era impulsado por telemarcado y correo directo, aunque generalmente los clientes llamaban por recomendaciones. Después de este tiempo el jefe de eventos que se había contratado salió de la empresa llevándose algunos utensilios y la agenda de trabajo que por años se había consolidado. Montó su propia empresa de catering que sumada a las otras que empezaron a surgir quitaron una gran parte de la participación de mercado que poseía Celebrity. A partir de 1997 bajó el nivel de eventos debido a los problemas

que surgieron. Sin embargo, la compañía seguía a flote, abriendo una nueva línea de almuerzos diarios a empresas. Para el año 1999 empeoró un poco más el escenario de esta empresa debido a la crisis económica que se desató en nuestro país y de la cual todavía no nos hemos restablecido completamente. Adicionalmente, muchas amas de casa comenzaron a realizar esta actividad con costos obviamente más bajos, lo que ha generado que el mercado se encuentre más segmentado. A finales de 1999 fue necesario vender el furgón para pagar los préstamos que se habían realizado para comenzar el negocio y se pensó seriamente en cerrarlo por lo que todos los empleados operativos fueron liquidados y quedaron sólo dos administrativos. Habiéndose tomado ya esta decisión, surgieron llamadas de algunos clientes y con el propósito de servirlos se contrató eventualmente al cocinero y a algunos saloneros y, de esta manera, se ha continuado hasta el momento.

Actualmente Celebrity cuenta con todos sus accesorios y propiedades pero el nivel de trabajo es aproximadamente la cuarta parte o menos de lo que era durante sus primeros años. Nuestro proyecto plantea una reingeniería global para que esta empresa logre recuperar su participación de mercado, ordenar los procedimientos administrativos y mejorar los procesos operativos de manera que alcance una actividad empresarial a gran escala.

1.2 Información General de la Empresa

1.2.1 Flujo de Trabajo de la Empresa

A lo largo de toda su trayectoria, Celebrity ha venido brindando sus servicios a dos grandes grupos de clientes: personas naturales y personas jurídicas. Estos, a pesar de que tienen necesidades diferentes, contratan tipos de servicio similares para satisfacer los diversos compromisos sociales que se les presentan. Las personas naturales contratan este tipo de empresas para cubrir eventos a nivel familiar pudiendo ser estos Matrimonios, Primeras Comuniones, Bautizos, Cumpleaños, Aniversarios de Bodas, Incorporaciones, Quinceañeras o simples reuniones entre amigos y familiares. En cambio, las personas jurídicas demandan este tipo de servicio para reuniones a nivel corporativo como Lanzamientos de Productos, Reuniones Ejecutivas, Inauguraciones, Clausuras, Seminarios, Mañanas Deportivas, Fiestas de Navidad y Fin de Año, Aniversarios, Homenajes y Actos Solemnnes. Para abastecer estos requerimientos, la empresa presta diversos tipos de servicios como Buffets, Cocktails, Coffee Breaks, Brunches, Desayunos, Almuerzos, Cenas, Parrilladas y otros menos comunes.

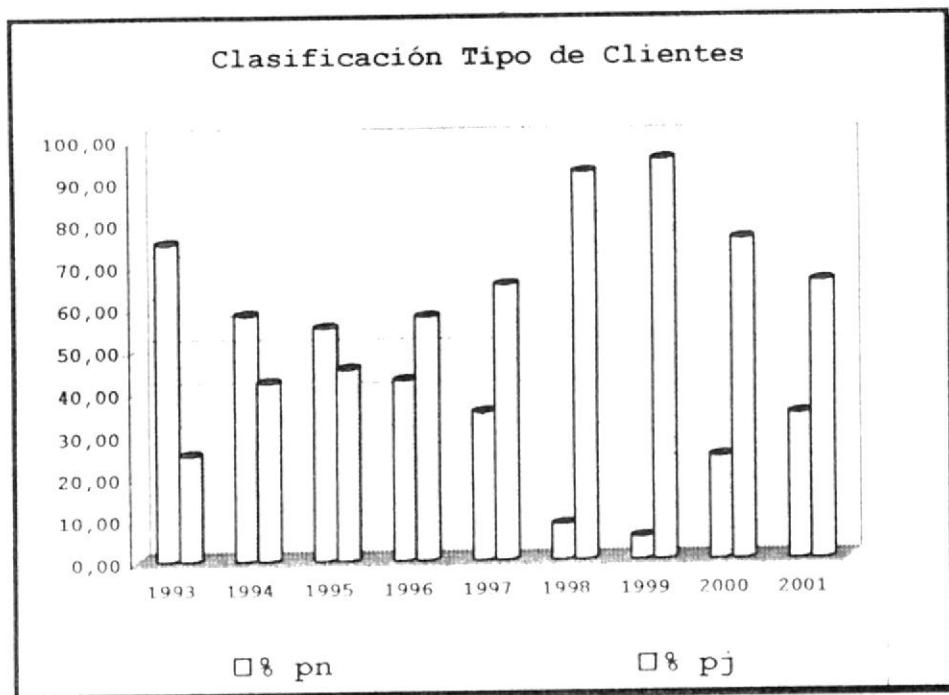
Para una mayor apreciación de lo anteriormente expuesto, se presentan a continuación las estadísticas de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, las cuales describen el movimiento de la misma y su necesidad imperiosa de ser expuesta a un proceso de reingeniería.

Tabla 1.1
Tipo de Clientes
Expresado en Porcentajes

Año	% Pers. Naturales	% Pers.Jurídicas
1993	75,00	25,00
1994	57,93	42,07
1995	54,84	45,16
1996	42,57	57,43
1997	35,00	65,00
1998	8,30	91,70
1999	5,29	94,71
2000	24,32	75,68
2001	34,38	65,63

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

Gráfico 1.1
Clasificación por Tipo de Clientes
Expresado en Porcentajes



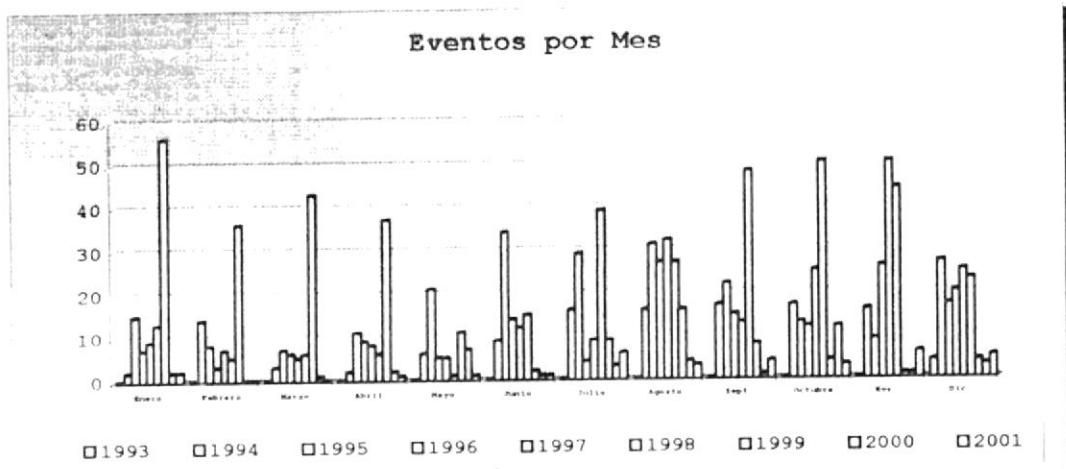
Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

Tabla 1.2
Movimiento de la Empresa
Expresado en No. de Eventos al Mes

Año	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	TOTAL
1993	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
1994	2	14	3	2	6	9	16	16	17	17	16	27	145
1995	15	8	7	11	21	34	29	31	22	13	9	17	217
1996	7	3	6	9	5	14	4	27	15	12	26	20	148
1997	9	7	5	8	5	12	9	32	13	25	50	25	200
1998	13	5	6	6	1	15	39	27	48	50	44	23	277
1999	56	36	43	37	11	2	9	16	8	4	1	4	227
2000	2	0	1	2	7	1	3	4	1	12	1	3	37
2001	2	0	0	1	1	1	6	3	4	3	6	5	32

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

Gráfico 1.2
Eventos por Mes
Expresado en No. de Eventos



Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

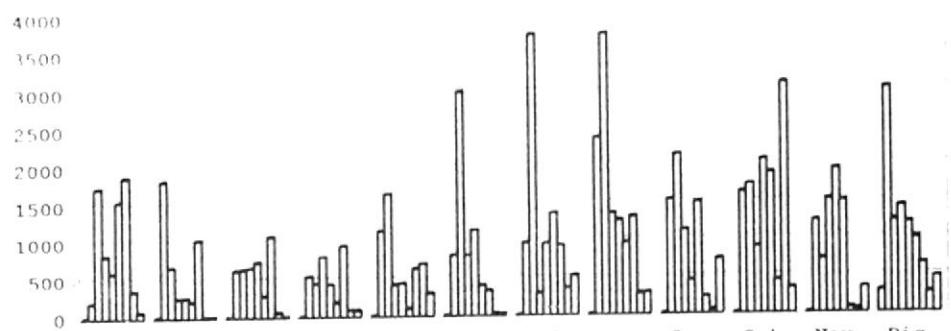
Tabla 1.3
Personas Atendidas por Mes
Expresado en Número de Personas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
1993	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	290	290
1994	200	1828	625	540	1140	810	967	2370	1537	1635	1239	3014	15905
1995	1744	668	638	443	1639	2988	3747	3751	2135	1735	720	1235	21443
1996	830	255	655	799	418	807	290	1355	1123	888	1529	1433	10382
1997	599	261	735	427	435	1145	957	1265	443	2058	1929	1206	11460
1998	1556	210	283	190	100	402	1365	956	1502	1886	1501	988	10939
1999	1884	1037	1077	949	632	330	930	1312	224	437	65	650	9527
2000	360	0	60	85	695	26	360	280	50	3087	40	260	5303
2001	70	0	0	80	300	22	525	290	735	330	337	470	3159
												Total	88408

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

Gráfico 1.3
Personas Atendidas por Mes
Expresado en Número de Personas

Personas Atendidas por Mes



1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras

1.2.2 Capital de Trabajo

Celebrity es una empresa constituida con un capital suscrito y pagado de S/. 5'000.000 lo que con el proceso de dolarización representan \$200. Dado que el mínimo requerido por la ley bajo este esquema monetario es de \$800, se hizo necesario realizar un aumento de capital equivalente a \$600. Además, cuenta entre sus principales activos con una oficina ubicada en Colón y Boyacá 4to. piso (centro de la ciudad), que suman una superficie de 222,37 mts², de los cuales sólo se está utilizando un área para gerencia general y un área de recepción; una planta, localizada en la Cdla. COVIEM Mz. 35 villa 1 (sur de la ciudad), con un área de 300 mts².

Cuenta además con utensilios de cristalería, cubitería, vajilla, accesorios de cocina y servicios, lencería, equipos, muebles y enseres. (Ver anexo No. 1)

1.2.3 Gastos

Los gastos fijos y variables en los que incurre son agua, luz, teléfono de la planta y las oficinas, sueldo de una asistente y un mensajero, servicios prestados de contador, comisiones por eventos grandes, alícuotas del edificio, transporte de mensajería, papelería, limpieza y mantenimiento.



1.2.4 Costos

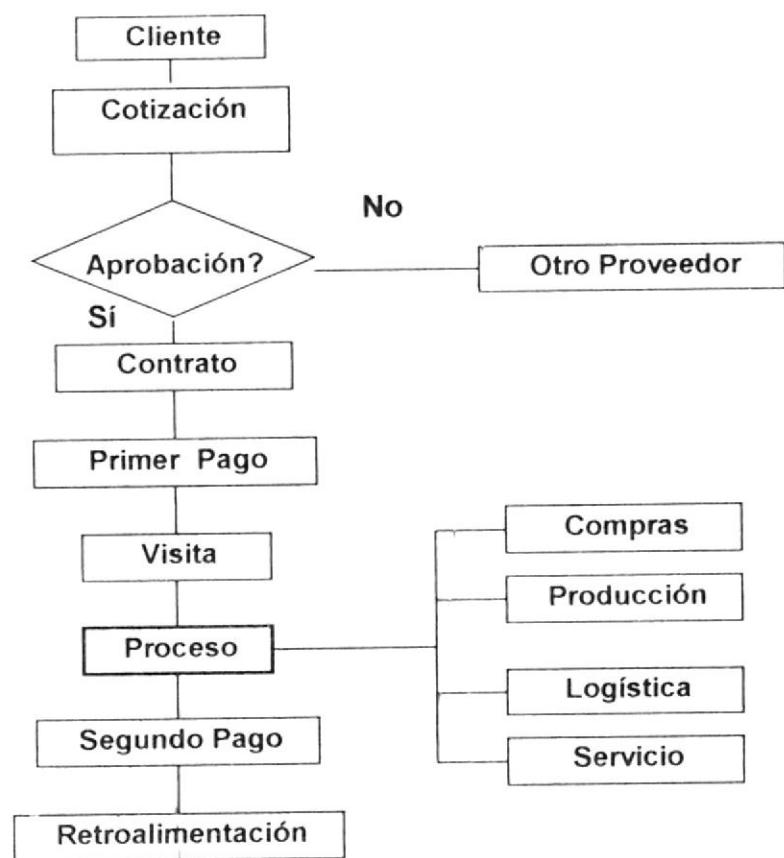
El sistema de costos está basado en la determinación del costo unitario por persona, el mismo que se calcula cada vez que se solicita una cotización a la empresa. Este costo incluye el porcionamiento de los alimentos (incluye el costo de los postres que los proporciona un proveedor subcontratado) dependiendo del menú seleccionado por el cliente potencial, el valor de los bebestibles, el pago del cocinero y los saloneros, que trabajan como eventuales, el transporte subcontratado y el costo de lavar la lencería.

Para determinar este costo se hace uso de una hoja de cálculo de Excel donde se encuentran ya ingresados los porcionamientos por persona de los alimentos, la unidad de medida y el precio actualizado de cada ítem según el mercado. Este costo no varía dependiendo del número de personas, al cliente siempre se le va a entregar la misma porción de alimentos. Lo que puede hacer variar el costo de los alimentos es que el cliente no escoja las alternativas preestablecidas en los menús, sino que desee añadir o quitar variedades al menú. El costo unitario de los bebestibles tampoco varía dependiendo del número de personas porque al cliente se le entrega siempre la misma cantidad según el tipo de servicio. Los valores imputados por pagos eventuales de cocinero y saloneros, transporte y lencería si son sensibles al número de personas, por cuanto son valores fijos que se reparten por

persona para cubrir el total. De este modo, mientras el evento sea para una menor cantidad de personas, el precio tenderá a ser más elevado.

1.2.5 Operaciones

Todo el proceso que sigue la empresa desde la primera llamada del cliente hasta la prestación del servicio se ilustra en el siguiente esquema:



Cliente: El cliente generalmente realiza la llamada luego de buscar en la guía telefónica un proveedor que le brinde este servicio o de haber recibido una recomendación de algún amigo o familiar.

Cotización: El cliente solicita la cotización especificando el motivo y fecha del evento, el tipo de servicio que desea recibir, número de personas que asistirán y sus datos personales. La secretaria elabora el presupuesto, determinando el costo y agregándole el margen de ganancia que generalmente es 40% sobre el costo, detalla todo lo que se ofrece en el servicio y hace llegar la cotización al cliente vía fax o por medio del mensajero de la empresa, dependiendo de la urgencia y preferencia del cliente.

Aprobación: El cliente evalúa las diferentes opciones y decide contratar o buscar otro proveedor.

Contrato: Si el cliente decide aprobar el presupuesto que se le ha entregado, se ponen de acuerdo ambas partes en todos los detalles del evento y en la firma del contrato. Generalmente el contrato es llevado al cliente por el mensajero.

Primer Pago: En el momento de la firma del contrato, el cliente debe abonar el 50% del valor total según la política de cobro de la empresa.

Visita: La secretaria coordina una visita con el cliente para conocer el lugar y hacer planos de la distribución del montaje del evento. La visita es realizada

por el dueño de la empresa y el capitán de los salones que se contrate para el evento.

Proceso: Todo el proceso es coordinado por la secretaria que en ese momento se convierte en jefe de eventos y quien se encarga de contactar y definir fechas, cantidades y pagos con los salones, el transporte, los proveedores de cola, agua mineral, hielo y el pastelero. Además entrega al gerente de la empresa, que en esta parte del proceso es el comprador, la lista de los alimentos con cantidades y precios que debe adquirir. De esta forma el proceso se divide en cuatro subprocesos: compras, producción, logística y servicio. Las compras se realizan generalmente dos días antes del evento y se coordinan con la preparación de los alimentos, siempre en función del tamaño del evento. Para la producción, se cuenta únicamente con el cocinero para eventos de hasta 80 personas. A partir de ese valor, se contratan ayudantes para pelar, cortar, contar y pesar. Dependiendo del tamaño del evento, el cocinero tarda de uno a tres días en la preparación. Dentro de la logística se contempla no sólo contactar al personal involucrado sino firmar contratos con los salones eventuales, armar el recorrido del o los carros que se subcontraten incluyendo horas, número de viajes y personas en cada viaje, alquilar cualquier utensilio o menaje que haga falta si es que el evento es muy grande. Cualquier servicio adicional que requiera el cliente también se incluye en este subproceso. En cuanto a servicio, se escoge a un capitán de salones, quien se encarga de seleccionar los

equipos que van a ser trasladados al evento, verificar que estén en buen estado, hacer una lista de lo que falta para cubrir el requerimiento del cliente, contar lo que sale y entra a la planta antes y después del evento y dirigir a los salones durante el evento, de modo que se preste un buen servicio al cliente.

Segundo Pago: Es política de la empresa que el 50% restante sobre el valor total del contrato, se reciba dos días antes del evento.

Retroalimentación: Al día siguiente del evento la secretaria llama por teléfono al cliente para conocer la apreciación del mismo acerca de la empresa y del servicio luego de ser atendido.

1.2.6 Ventas

En la empresa no existe actualmente un sistema implementado de ventas. Todos los días se esperan las llamadas de clientes potenciales a quienes se atiende con mucha cordialidad y se le hacen llegar las cotizaciones que solicitan lo más pronto posible.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE REINGENIERÍA

Luego de realizar un análisis profundo de las diversas áreas o actividades que involucra la empresa y examinar su desempeño administrativo hasta el momento, hemos identificado las principales deficiencias que presenta la compañía, las mismas que, de no aplicárseles una medida preventiva o correctiva, según sea el caso, podrían llegar a un punto tal, que sería muy difícil que funcione cualquier herramienta teórica administrativa que se quiera implantar.

Deficiencias de la empresa

- A pesar de que el sistema de costos permite trabajar a un nivel paralelo al de la competencia con respecto al precio, no se pueden optimizar los componentes como el transporte, el pago de los saloneros y el cocinero. Estos valores son los que más incidencia tienen en el costo total. No se puede tener control sobre el costo cuando se llevan a cabo eventos pequeños.
- El proceso de compras podría estar ocasionando un gasto adicional de dinero, ya que por no tener políticas de compra para cada ítem, no se pueden contrarrestar los imprevistos que pudieran presentarse. Ej.: Dobles viajes o carencia de algún producto en el mercado.
- No existe un sistema de ventas, la misma persona que atiende al cliente por teléfono es la que organiza los eventos. Toda empresa necesita contar con una fuerza de ventas que busque al cliente, que lo atraiga y lo convenga de probar el servicio de la empresa.
- No hay planes de mercadeo que impulsen las actividades de la empresa, que exploren el mercado e indiquen su condición con respecto a la competencia, que den una visión con respecto a la participación de mercado que se podría tener en Guayaquil.

- Las cotizaciones que se entregan a los clientes poseen alternativas limitadas que no dan mucha opción al cliente para escoger. No hay en los presupuestos una diferenciación notoria con respecto a los competidores.
- No se cuenta con personal de producción fijo, sino eventual. Esto impide que se utilice tiempo en investigar nuevas recetas que cautiven al cliente y creen en ellos una expectativa del servicio de la empresa.
- No se cuenta con personal de servicio (saloneros) fijo, lo que impide la capacitación del mismo hacia una política de atención al cliente estandarizada, de modo que el cliente pueda percibir siempre la misma calidad de servicio y no se encuentre con decepciones inesperadas.
- No hay supervisión a tiempo completo en la planta, lo que origina desorganización, falta de cuidado sobre los activos y propensión a pérdida de materiales, utensilios e insumos. Esto redunda en nuevos gastos en los cuales la empresa necesita incurrir.
- La mayor parte del capital de trabajo con que cuenta la empresa es de excelente calidad pero con una considerable antigüedad. Este tipo de negocio requiere el uso de utensilios que sean constantemente modernizados, porque está estrechamente ligado con el factor moda.

- No existe una política de retención de utilidades, lo que evita que se pueda reinvertir el capital de la empresa y lo que conduce a una condición de obsolescencia de los activos. Esto resta imagen y quita prestigio frente al consumidor con respecto a la competencia.
- No existe en la compañía un organigrama funcional que defina actividades y responsabilidades, además de coordinación interdepartamental y flujo de información.
- No hay un departamento que controle las finanzas y contabilidad de la empresa y que estime niveles de ventas necesarios para cubrir su deficiencia económica. Se cumple simplemente con el requisito del SRI de llevar contabilidad por ser compañía, para lo cual se paga a un contador como servicios prestados para que la ponga al día y entregue los balances en las fechas estipuladas.

La reingeniería se basa en el rediseño radical de los procesos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.

La reingeniería no toma nada como dado. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser. No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos cuánticos en su ejecución. Requiere destruir lo viejo y reemplazarlo con algo nuevo. Cuando el proceso de reingeniería se lleva a cabo, a la vez, se está mejorando la calidad del producto de ese proceso.¹

Basadas en este marco teórico, nos atrevemos a pensar que la empresa objeto de nuestro estudio puede regresar a los niveles de operación originales e inclusive incrementarlos para lo cual presentamos la siguiente propuesta de reingeniería, que se encuentra esquematizada en cuatro áreas principales: Repositionamiento, Reingeniería Organizacional, Reingeniería Técnica y Operativa y Reingeniería Económica - Financiera.

2.1 Repositionamiento

Al Ries y Jack Trout citan en su libro "Posicionamiento" lo siguiente:

¹ www.monografias.com. "Reingeniería".

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona..... No se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de ellos..... Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente.²

El reposicionamiento, por lo tanto, es volver a conseguir una posición valiosa en la mente del cliente, que no necesariamente es la misma, que puede traer cambios y llegar desde una nueva perspectiva a la mente del consumidor. Este proyecto tiene como uno de sus objetivos principales lograr un espacio importante en la mente del consumidor, crear en él confianza, seguridad, tranquilidad de que al escoger a Celebrity para cada celebración que realice, no está contratando a un simple proveedor más, sino que está contratando una empresa con experiencia capaz de cubrir todas sus expectativas.

Previo al plan de posicionamiento que se propondrá en este trabajo posteriormente, es necesario llevar a cabo un estudio sobre la situación actual de mercado en el que se determina la segmentación del mismo y el target al cual nos dirigimos; se realiza un análisis de la competencia, un análisis del consumidor y un diagnóstico de nuestra empresa en el contexto actual del mercado. Una vez presentados los resultados de este estudio, se realiza la propuesta de reposicionamiento.

² **Ries**, Al; **Trout**, Jack, 1986. "Posicionamiento: El Concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la Mercadotecnia": Mc Graw – Hill.

2.2 Reingeniería Organizacional

La segunda área de reingeniería es la organizacional, para lo cual una vez determinada la participación de mercado deseada y el volumen de ventas anual promedio, pronosticada por medio de la ecuación de oferta y demanda, se pueden definir los departamentos y el recurso humano necesario para abastecer dicho volumen de operación. Además, con fines de obtener una mayor eficiencia en el desempeño de la operaciones se definirán las funciones de cada uno de los empleados.

2.3 Reingeniería Técnica y Operativa

Para la tercera área, la técnica y operativa, se realizarán aproximaciones de los flujos de operación a los que trabajaría la empresa durante los años contemplados en este proyecto, basadas en una simulación cuyos parámetros son la media y desviación estándar de una base de datos generada por las autoras de esta reingeniería, con el fin de estimar el comportamiento de las compras semanales, los posibles ahorros por volumen y descuentos, y las nuevas adquisiciones que se deberán realizar con el fin de proveer un servicio de mayor calidad. Además se presentará una clasificación ABC de los principales insumos según el tiempo de vida de la materia prima.

2.4 Reingeniería Económica – Financiera

Finalmente para el área económica – financiera, se realizarán el estado de pérdidas y ganancias, tablas de amortización y depreciación y el flujo de caja para determinar la rentabilidad del negocio mediante el método del VAN y de la TIR. Como herramienta complementaria se estima el costo de capital del negocio, tomando como referencia empresas dedicadas a este servicio o servicios relacionados, además de la estimación de la estructura de capital óptima.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MERCADO

3.1 Análisis del Proveedor

Tomando en cuenta las estadísticas que se presentan en el apartado 1.2.1 correspondientes al Flujo de Trabajo de la Empresa podemos observar que Celebrity en sus últimos años presentó un brusco descenso en su actividad provocado principalmente por problemas administrativos y agravado por la crisis económica que se intensificó en el año 1999.

Actualmente se percibe una ligera reactivación de la actividad económica en el país lo que ha provocado que negocios de la misma índole tomen impulso.

Sin embargo, la empresa objeto de este estudio no ha logrado siquiera estabilizarse.

Con el propósito de conocer la percepción de quienes fueron clientes de Celebrity, poder determinar sus preferencias con respecto al servicio y entender qué variables han tenido mayor influencia para restarle participación de mercado a esta empresa, realizamos una pequeña encuesta exploratoria telefónica a una muestra de treinta personas, basándonos en el teorema estadístico del límite central que establece que:

Si X es la media de una muestra aleatoria de tamaño n que se toma de una población con media μ y variancia finita σ^2 , entonces la forma límite de la distribución de:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma / (n)^{(1/2)}}$$

Conforme $n \rightarrow \infty$, es la distribución normal estándar $n(z; 0, 1)$

.. La aproximación normal X generalmente será buena si $n \geq 30$ sin importar la forma de la población. Si $n < 30$, la aproximación es buena sólo si la población no difiere mucho de una distribución normal y, como se estableció antes, si se sabe que la población es normal, la distribución muestral de X seguirá exactamente una distribución normal, sin importar qué tan pequeño sea el tamaño de las muestras.¹

¹ **Walpole**, Ronald; **Myers**, Raymond, 1990. "Probabilidad y Estadística", pág. 218, Cuarta Edición: McGraw-Hill.

De esta manera, las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas se detallan a continuación:

- Pregunta 1 (P1)** ¿Qué percepción tiene respecto al servicio ofrecido por Celebrity?
- Pregunta 2 (P2)** ¿Qué cambios, considera usted, deberían realizarse en el servicio?
- Pregunta 3 (P3)** ¿Por qué razón usted dejó de contratar el servicio de esta empresa?
- Pregunta 4 (P4)** ¿A qué proveedor contrata actualmente para sus eventos?

Tabla 3.1
Matriz de Respuestas para Encuesta Telefónica
sobre Percepción de Clientes

Cliente	P1	P2	P3	P4
Patricia de Achell	Buena empresa de servicio	Tener local	Precios	Señoras y empleadas
Patricia de Scaff	Buena empresa de servicio	Tener local	Precios	Señoras y empleadas
Teresa de Hinojosa	Buen servicio – Excelente	Ser más completo foto-flores-etc	Precios	Coba y empleada
Eulalia de Puente	Buen servicio	Ser más completo Local	Precios	Empleada
Eulalia de Recalde	Excelente	Ser más completo	Precios	Empleada
Margarita Aguayo	Buen servicio	Ser más completo	Precios	Empleada
Evelyn de Pólit	Buena empresa	Saloneros más atentos	Precios	Casanova
Graciela de Leoro	Buena empresa	Personal más servicial	Precios	Casanova
Silvia de Paredes	Buena empresa	Mayor cuidado con personal	Precios	Casanova
Aminta de Dueñas	Buen servicio	Más alternativas de buffet	Precios y local	Galant – Hoteles

Mercedes de Martínez	Buen servicio	Variedades de comida	Precios	Hoteles - Casanova
Carolina de Rhode	Buen servicio	Más opciones	Precios y Local	Hotel Continental
Encarnación de Cobo	Buen servicio	Nuevas alternativas	Precios	Muchos
El Universo	Excelente servicio	Alternativas de buffet, cocktail	Precios	Nadie en especial
Torres y Torres	Excelente servicio	Variedades de comida	Precios	Guía telefónica
CEN	Excelente servicio	Más alternativas	Precios	Nadie en especial
Stress Producciones	Buen servicio	Nada	Precios	Casanova
Diario Extra	Recuerda el servicio	Le es indiferente	Encontró otro mejor	Casanova
José Menocal	Gusto del servicio	Nada	Precios	Cualquiera que se dedique
Solbrisa Vera	Muy buen servicio	Nada	Precios	Otros (ninguno como Celebrity)
Elena de Donoso	Agradecida por el servicio	Alternativas - Local	Precios	Empleada
ESPOL(Sandra Vásquez)	Todo perfecto	Variedad – más grande la porción	Precios – otras personas influyen	Señora que trabaja en la Espol
Panatlantic Ecuador	Excelente	Precios	Precios	Coba y Señora que contratan
Alejandro Cañote	Buena empresa	No se acuerda	No ha necesitado	Nadie
Imagen Corporativa	Están contentos	Precios	Precios	Casanova y otros
CAE	Muy buen servicio	Precios y variedades	Precios	Otras personas y Hotel Oro Verde
Tnte. Angello Acosta	Recuerda un poco	Indiferente	No recuerda	Hoteles
Inversiones Agrícolas	Excelente servicio	Precios	Precios	Otras personas dedicadas a eso
Junior College	Servicio más o menos	Alternativas más variadas en almuerzos	Variedades y precios	Otras personas
II Zona Militar	Si recuerda	Nada	Otros superiores toman la decisión	Hoteles

Fuente: Base de Datos elaborada por las autoras
Muestra de 30 personas

● Sólo el 10% de los encuestados no han identificado el servicio como bueno o excelente.

- El 23.33% considera que el servicio debe ser más completo, esto es, contar con un local y encargarse de detalles como flores y fotos.
- El 10% considera que debería tenerse mayor énfasis en la selección y preparación de los saloneros de manera que sean más atentos y serviciales.
- El 36.66% de la muestra de clientes piensan que deberían ofrecerse más variedades y alternativas de elección en los alimentos.
- El 13.33% considera que debería haber un cambio en los precios.
- Otro 13.33% no le cambiaría nada al servicio que se ofrece.
- Para un 10% la empresa y los cambios que se efectúen en ella resultan indiferentes.
- El 86.66% de los clientes cita como la causa principal o como una de las variables más importantes para dejar de recibir el servicio de la empresa, los precios.
- El 3.33% dice haber encontrado un mejor proveedor.

- El 30% contrata a señoritas que se dedican a este tipo de servicio o a sus empleadas para reuniones pequeñas.
- El 23.33% contrata actualmente a Casanova a quien consideramos líder de mercado tomando en cuenta únicamente a aquellos negocios que están constituidos legalmente.
- El 6.66% contrata a Coba, a quien consideramos el retador de Casanova.
- El 20% contrata a hoteles, los cuales poseen una fuerte porción del pastel de eventos sociales en Guayaquil.
- El 33.33% no contrata a nadie en particular, simplemente basan su decisión en el presupuesto con el que cuenten, en referencias y anuncios en revistas y guías telefónicas.

Los resultados de esta pequeña encuesta telefónica nos permiten darnos cuenta que la situación de la empresa no es tan caótica dado que la mayoría de las respuestas han sido favorables y básicamente el problema más grande que tiene está relacionado con el precio que es un factor corregible. Esto nos lleva a querer realizar un análisis más profundo que nos permita entender qué necesita el consumidor, cómo y cuándo.

3.2 Análisis del Consumidor

Para realizar este análisis, hemos tomado en cuenta algunos conceptos básicos e información tanto primaria (encuestas) como secundaria (estadísticas de fuentes internas y externas), las mismas que nos permiten tener una visión general sobre las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

3.2.1 Perfil del Cliente Actual

Principalmente, Celebrity atiende dos grandes grupos de clientes: Personas Naturales y Personas Jurídicas. Las personas naturales a las que estamos enfocados pertenecen a un estrato socio-económico medio [?] alto y alto que buscan confiabilidad, calidad y excelencia en el servicio que reciben, las mismas que dado el hecho de que sus necesidades son netamente familiares y emocionales, anhelan crear un ambiente cálido, acogedor y que deje una huella en la o las personas objeto de la celebración.

Por esta razón, estas personas contratan el servicio de catering para llevar a cabo eventos como: bautizos, primeras comuniones, quinceañeras, graduaciones, matrimonios, aniversarios de bodas, cumpleaños y reuniones familiares en general.

En cambio, las personas jurídicas a la vez que buscan confiabilidad, calidad y excelencia, demandan un ambiente de seriedad, formalismo y solemnidad en la mayoría de sus eventos sociales. Sus razones de contratación están más fundamentadas en un “factor compromiso” para consolidar sus relaciones tanto con clientes internos como externos por lo que los tipos de eventos que llevan a cabo son: reuniones ejecutivas, seminarios, lanzamientos de productos, aniversarios de fundación, mañanas deportivas, fiestas de navidad y fin de año, inauguraciones, clausuras, actos solemnes y reuniones motivacionales en general.

3.2.2 Gustos y Preferencias del Consumidor

Con el fin de poder entender un poco más la mente del consumidor, qué es lo que quiere, cómo lo quiere, qué factores inciden en sus decisiones de compra y no compra, sus hábitos de consumo y su frecuencia de uso, procedimos a realizar una encuesta, la cual es uno de los métodos más comúnmente utilizados para realizar una investigación de mercado. Ésta es una encuesta exploratoria que ha sido estructurada a base de preguntas cerradas, que a la vez que dan facilidad al encuestado para responderlas, nos proporcionan una mayor precisión para la tabulación de los resultados, permitiéndonos así, presentar conclusiones más específicas de nuestro estudio.



Para determinar el tamaño de la muestra a la que le aplicaríamos la encuesta exploratoria utilizamos la fórmula para muestra en poblaciones finitas² descrita a continuación:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

σ = Nivel de confianza

N = Universo o Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Para efectos de nuestro estudio, hemos obtenido el tamaño de la población de los datos que se muestran a continuación, los mismos que serán detallados en el apartado 3.4.1.7 donde se describen los criterios de segmentación:

² **Pope**, Jeffrey, **Fisher**, Laura, 1998. "Investigación de Mercado: Métodos de Recolección de Datos". Editorial Norma.

Tabla 3.2
Definición de la Población
Proyecciones para el año 2001
Año Base 1998

Población Guayaquil 2001	2.246.534 habitantes
De 25 – 60 años (35,28%)	792.577 habitantes
Clase Media Alta y Alta (8,9%)	70.539 habitantes

Fuente: Información cruzada INEC y MARKOP
 Elaborado por las autoras

El error de estimación que estamos utilizando es del 6.5% justificando la elección de este valor y no el tradicional 5%, en el hecho de que los costos de tiempo y dinero sobrepasaban a los que estaban contabilizados en el presupuesto de este proyecto. Este error de estimación nos arroja, de acuerdo a las tablas estadísticas de la distribución normal³, un nivel de confianza del 1.845. Para las probabilidades a favor y en contra, se atribuye generalmente el estándar de 50% a cada una, ya que son valores que se caracterizan por tener un grado muy alto de incertidumbre.

De esta manera, la ecuación y el tamaño de la muestra con los datos explicados anteriormente, son:

³ **Walpole**, Ronald; **Myers**, Raymond, 1990. "Probabilidad y Estadística", pág. 732, Cuarta Edición: McGraw-Hill.

$$n = \frac{(1.845)^2 (70.539) (0.5) (0.5)}{(0.065)^2 (70.539-1) + (1.845)^2 (0.5)(0.5)}$$

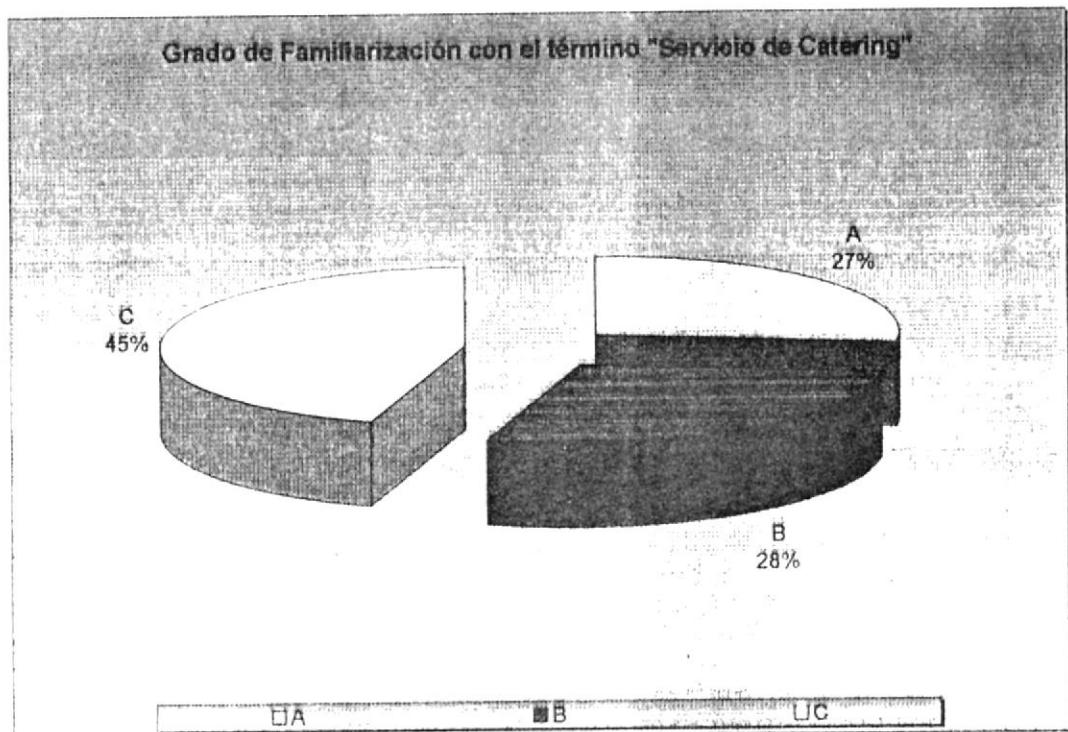
$$n = 200 \text{ encuestas}$$

Estas encuestas fueron realizadas a personas correspondientes al mercado meta seleccionado (Ver apartado 3.4.1.7) en el Centro Comercial Ríocentro Ceibos, en el Club de Ceibos Norte, a conocidos y amigos que se desenvuelven en el estrato social y económico enfocado.

La encuesta y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

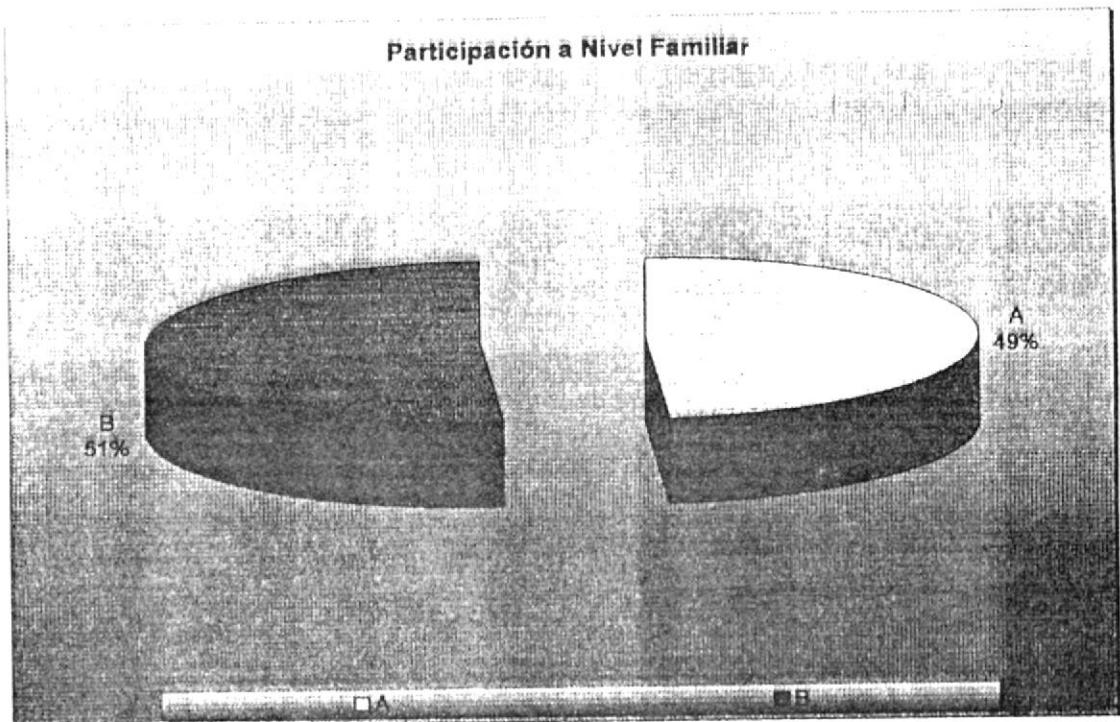
1. Cuán familiarizado se encuentra usted con el término servicio de "catering"?

- a. Lo tengo claramente definido
- b. He escuchado de él
- c. No he escuchado de él y la verdad no lo identifico



2. Ha contratado alguna vez usted o su familia el servicio de catering para algún evento social?

- a. Si
- b. No

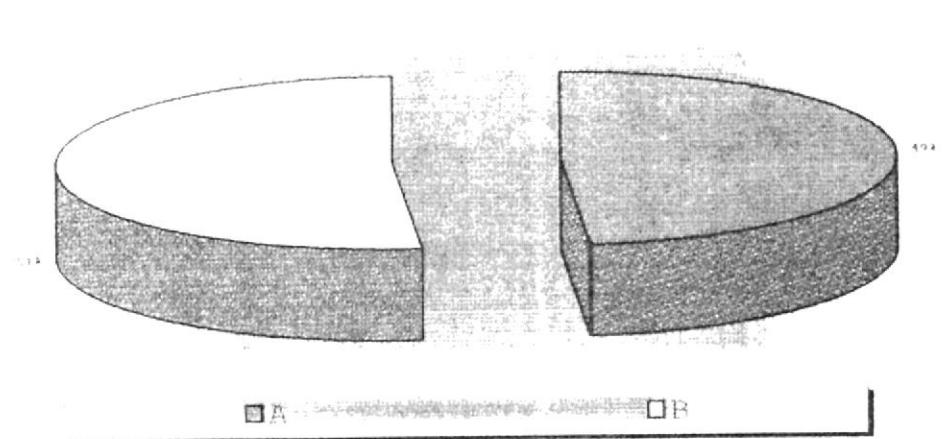


3. Ha contratado la empresa donde usted trabaja este servicio para algún evento social ?

a. Sí

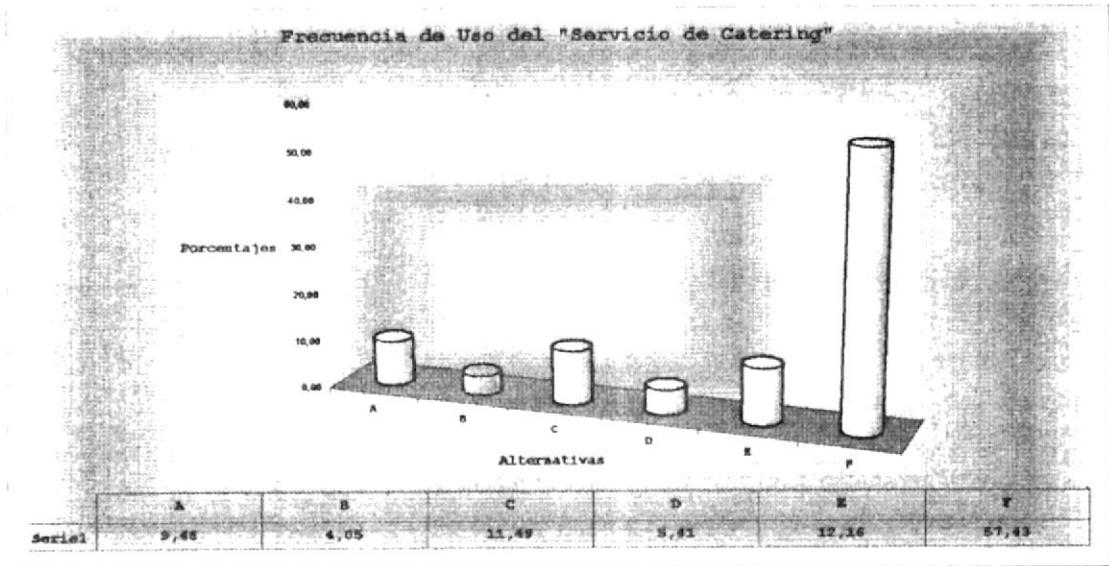
b. No

participación a Nivel Empresarial



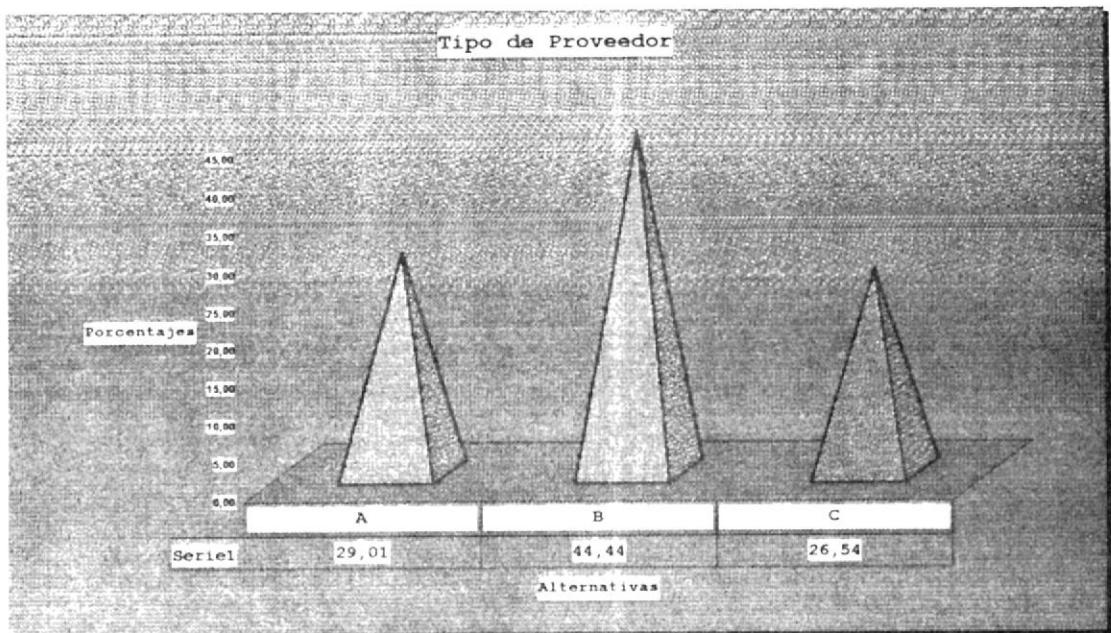
4. Cuán frecuentemente contrata el servicio de catering?

- a. Varias veces al mes
- b. Cada mes
- c. Cada tres meses
- d. Cada 6 meses
- e. Una vez al año
- f. Sólo en acontecimientos importantes



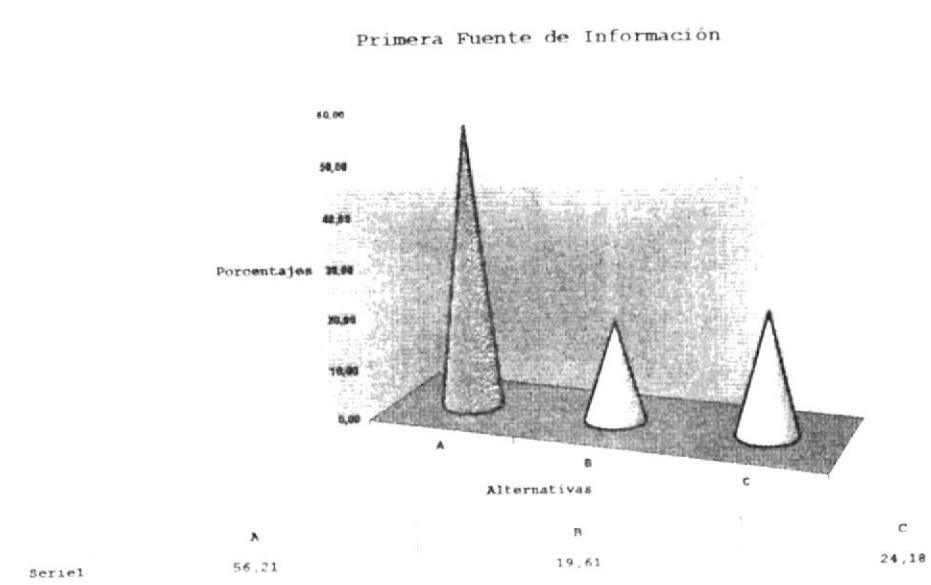
5. Qué tipo de proveedor de este servicio generalmente contrata?

- a. Proveedores individuales a niveles caseros
- b. Empresas dedicadas exclusivamente a ese servicio
- c. Hoteles y restaurantes que también proveen este servicio



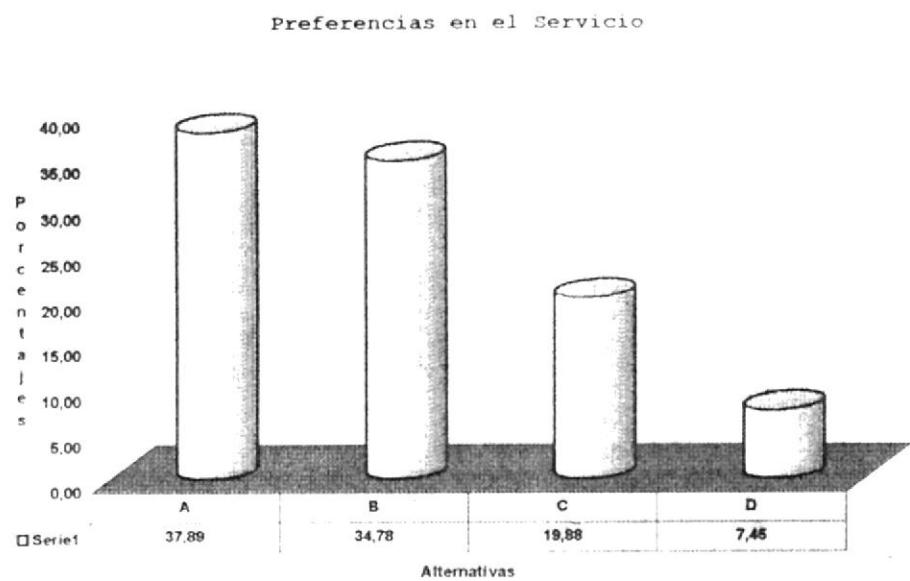
6. Cuál es su primera fuente de información cuando necesita de este servicio?

- a. Referencias de amigos y familiares
- b. La guía telefónica
- c. Anuncios y periódicos en revistas relacionadas



7. Qué es lo que más le interesa al momento de solicitar una cotización?

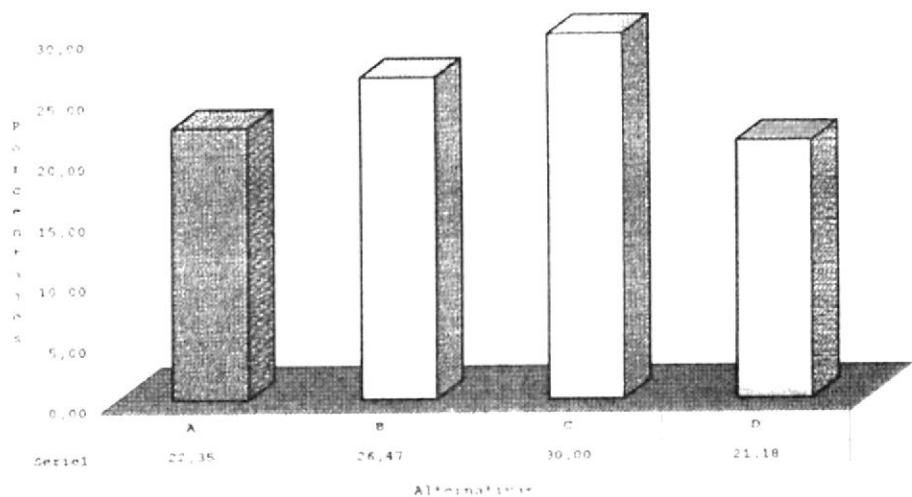
- a. Que el proveedor tenga un buffet variado y de buena calidad
- b. Que el proveedor entienda qué es lo que usted desea hacer
- c. Que el precio no sea muy alto
- d. Que el proveedor tenga un local



8. Qué tiene mayor incidencia en su decisión para contratar el servicio?

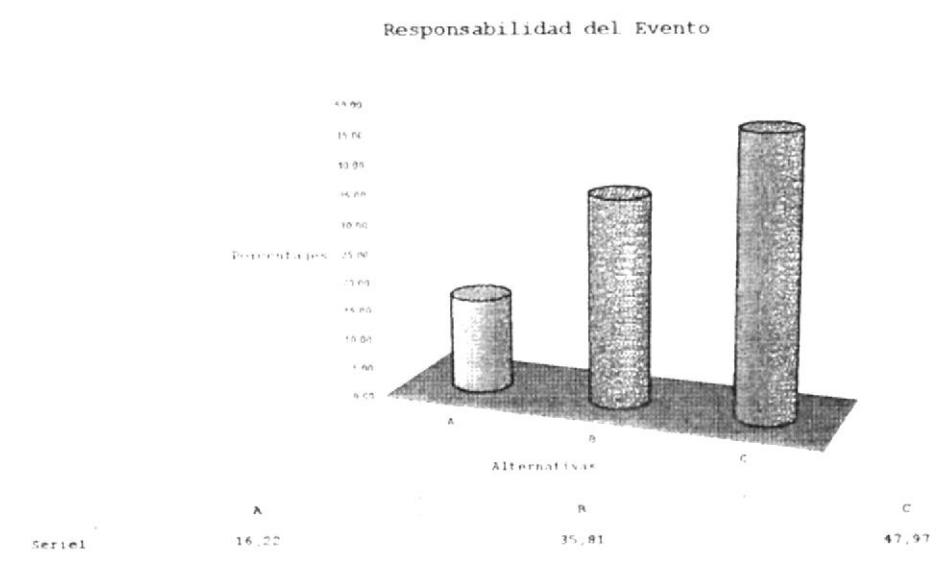
- a. El precio
- b. La atención y asesoría al establecer contacto con el proveedor
- c. El servicio que se ofrece
- d. El prestigio de la empresa

Influencia de Variables en Contrataciones



9. En el momento del evento, como anfitrión, usted prefiere:

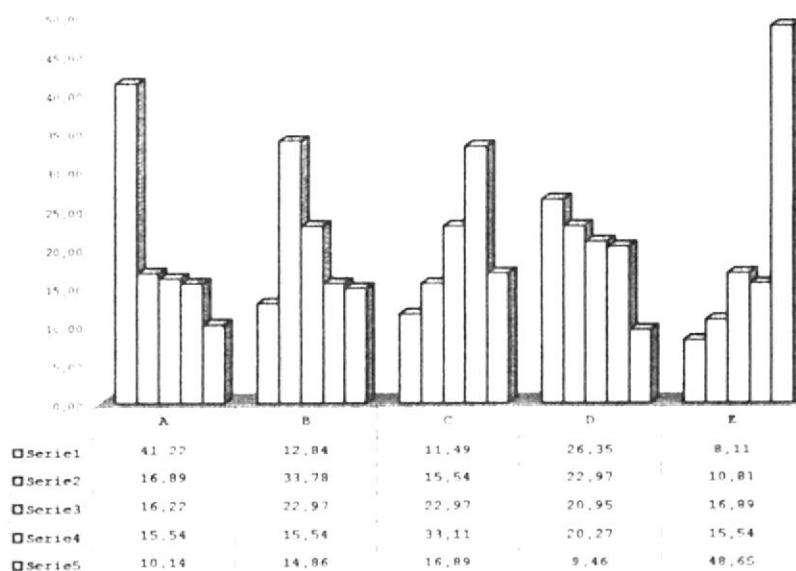
- a. Tratar con el proveedor como uno más de los factores que coordina el anfitrión.
- b. Compartir un poco la responsabilidad del evento con el proveedor
- c. Desligarse completamente de la responsabilidad y permitir que el proveedor se encargue.



10. En orden ascendente de importancia del 1 al 5, ¿Qué valor agregado sería más satisfactorio para usted?

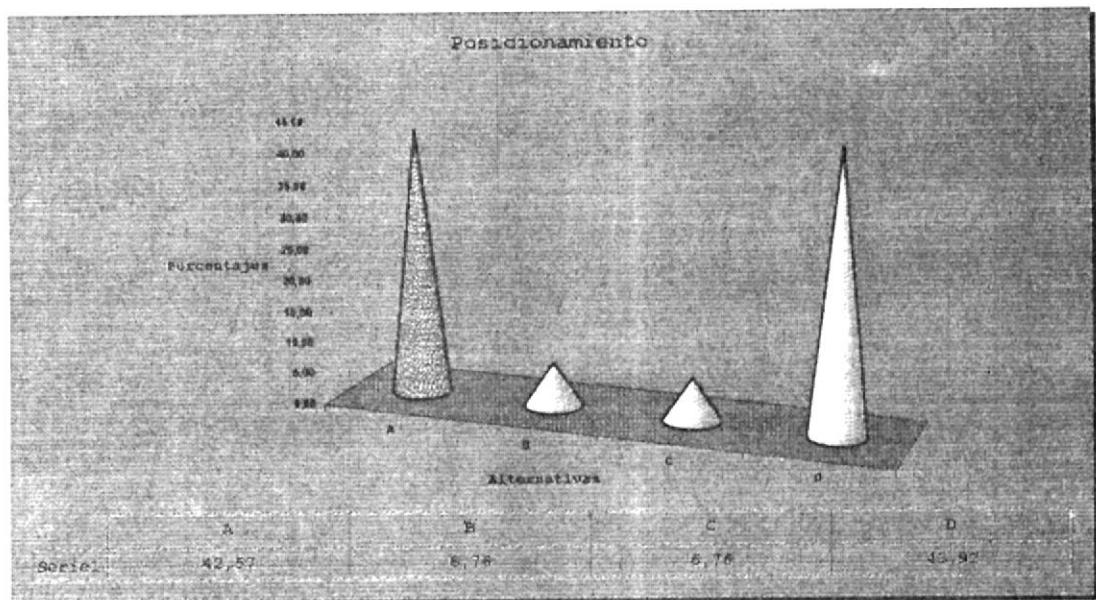
- a. Asesoría en la combinación de los alimentos**
- b. Asesoría en las alternativas más económicas**
- c. Asesoría en la ubicación de mesas, sillas, buffets, grupo musical, bar, etc.**
- d. Organización del evento**
- e. Contactos para decoración, ambientación, fotografía y video**

Valor Agregado del Servicio



11. Ha contratado o escuchado alguna vez de "Celebrity" (empresa que da este servicio)?

- a. He escuchado de ella
- b. He contratado sus servicios
- c. La empresa donde trabajo la ha contratado
- d. No he escuchado ni he contratado



Luego de tabular los resultados de las encuestas podemos concluir lo siguiente:

- La mayoría de las personas no está familiarizada con el término "servicio de catering". El 45,14% no lo conoce y el 28% dice haber escuchado de él, lo que implica que tampoco lo identifica con exactitud, mientras que el 26,86% lo tiene claramente definido. Esto nos lleva a pensar que las personas dentro de nuestro país, no lo tienen clasificado dentro de una categoría específica. Si estamos hablando de reposicionar una empresa que se dedica a este tipo de negocio, el primer paso debe ser darle un nombre dentro de la mente de las personas para que ellas le den a éste un lugar dentro de la sociedad.
- Aproximadamente el 49% de las personas (tanto naturales como jurídicas) que conforman nuestro mercado meta sí contratan este tipo de servicio, lo que nos confirma que sí existe una respuesta por parte del público hacia el negocio y, por consiguiente, sí existe una demanda potencial por abastecer.
- Las respuestas más fuertes en cuanto a frecuencia de utilización del servicio, son el 56,91% para la alternativa *sólo en acontecimientos importantes* y, el 12,20%, 11,38% y 9,76% para las alternativas *cada año*, *cada tres meses* y *varias veces al mes* respectivamente. Esto nos indica que aunque un segmento del mercado contrata el servicio

esporádicamente, existe otro que lo utiliza frecuentemente, lo cual garantiza un flujo constante de trabajo.

- El tipo de proveedor más contratado actualmente según los resultados de la encuesta son los proveedores individuales a niveles caseros en un 56,25%, seguidos de los hoteles con un 24,22% y por último, las empresas dedicadas exclusivamente a este servicio en un 19,53%. Esto es lógico ya que los primeros tienen costos más bajos porque no tienen una infraestructura que mantener y los segundos satisfacen a aquellos que desean mantener un estatus frente a la sociedad.
- En lo que se refiere a fuentes de información para contratar el servicio, tenemos que la alternativa *referencias de amigos y familiares* ocupa el primer lugar con un 56,21%, mientras que la alternativa *anuncios en periódicos o revistas relacionadas* ocupa el segundo lugar con un 24,18% y en último lugar la alternativa *guía telefónica* con un 19,61%. Esto nos ratifica que la calidad del servicio durante su prestación es el punto más importante, ya que la buena o mala experiencia de las personas involucradas en el evento, se propaga con gran rapidez; y hay que tener cuidado con esto debido a que ese efecto es mucho mayor cuando las necesidades del cliente no han sido totalmente satisfechas.
- Dentro de las variables que tienen mayor incidencia para el cliente en los momentos de solicitar una cotización y contratar un servicio, tenemos que

lo primero que el éste busca, es la calidad y lo completo del servicio en un 34% aproximadamente (promedio preguntas 7 y 8), seguido por la correcta asesoría y comprensión de hasta el más mínimo detalle de lo que el cliente quiere hacer en un 31%. El precio ocupa el tercer lugar en un 21%. Una vez más, la calidad del servicio es la que predomina en la mente del consumidor.

- Los resultados nos indican que las personas (47,97%) prefieren delegar completamente la responsabilidad de la organización de su evento al proveedor del servicio. Esta situación puede darse por dos motivos: El tiempo y la carga que conlleva realizar un evento, o la falta de conocimiento para realizarlo de la mejor manera. Sin embargo existen personas (35,77%) que desean tener un cierto grado de control sobre todas las cosas que llevan a cabo, por lo que es necesario ser cuidadoso en la relación cliente – proveedor.
- Luego de analizar las respuestas, observamos que la primera opción escogida por la mayoría de las personas es la *asesoría en la combinación de los alimentos* (41,22%). La segunda opción es la *asesoría en las alternativas más económicas* (33,78%). La *asesoría en la ubicación de mesas, sillas, buffet, grupo musical, bar, etc.* Está entre el tercer y cuarto lugar (22,97% y 33,11%, respectivamente). Los *contactos con servicios periféricos* ocupan el quinto lugar (48,65%) en las preferencias. Sin

embargo la *organización del evento* ocupa el segundo lugar en cada una de las preferencias, lo que nos da a entender que esta opción es un fin ulterior de cada persona y dado que es una opción que abarca a las demás, es aquélla a la que le daremos mayor énfasis en el estudio.

- Respecto al posicionamiento actual de la empresa, existe aún un porcentaje considerable que la recuerda (42,57%), otro que la ha contratado, tanto familiar como jurídicamente (13,52%) y uno que nunca ha escuchado de ella ni la ha contratado (43,92%). Si partimos del hecho de que las dos primeras opciones son favorables para nuestro estudio, podemos decir que estos porcentajes representan una base de la que podemos partir para el reposicionamiento de la empresa, y al ser este valor del 56,09%, creemos que existe un buen fundamento para trabajar.

3.2.3 Información Secundaria del Consumidor

Con el fin de adquirir una visión general acerca de los posibles eventos sociales que se podrían llevar a cabo durante un año, hemos generado información secundaria partiendo de datos históricos de la empresa que nos dan una idea de cómo se comporta el mercado en cuanto a motivos, tipos y frecuencias de dichos eventos en Guayaquil.

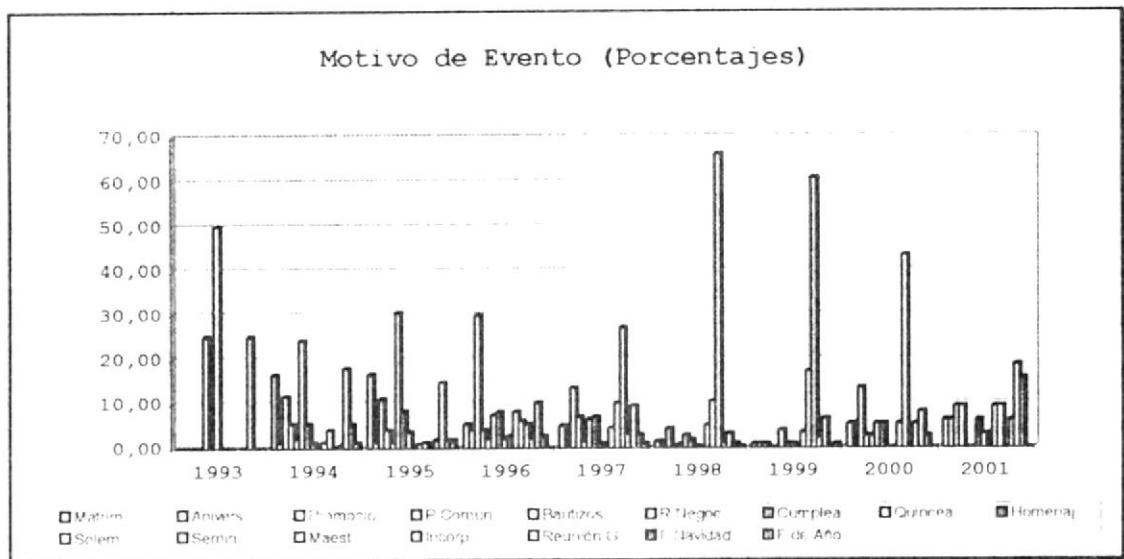
Dentro de los tipos de eventos más frecuentes tenemos:

Tabla 3.3
Motivos Principales de los Eventos Sociales
Expresado en Porcentajes

	Mat.	Aniv..	Prom.	P.Com.	Bauti.	R.Neg.	PORCENTAJES										Inc.	R.Gen.	F.Nav.	F.de Año	TOTAL
							Cump.	Quinc.	Hom.	Solem.	Sem.	Maest.	Reun.	Indorp.	Navidad	Complea	Quincua				
1993	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00	0,00	100,00		
1994	16,55	1,38	11,72	5,52	2,07	24,14	5,52	1,38	0,69	1,38	4,14	0,00	0,69	17,93	5,52	1,38			100,00		
1995	16,59	1,38	11,06	4,15	1,38	30,41	8,29	3,69	0,46	0,92	1,38	0,00	1,84	14,75	1,84	1,84			100,00		
1996	5,41	4,05	29,73	4,05	2,03	7,43	8,11	2,03	2,70	8,11	6,08	5,41	2,03	10,14	2,70	0,00			100,00		
1997	5,00	0,50	13,50	7,00	1,50	6,50	7,00	1,00	0,00	4,50	10,00	27,00	3,00	9,50	3,00	1,00			100,00		
1998	1,44	0,36	4,33	0,36	0,72	2,89	1,81	0,36	0,00	5,05	10,47	66,06	1,44	3,25	1,08	0,36			100,00		
1999	0,88	0,88	0,88	0,00	0,00	3,96	0,88	0,88	0,00	3,52	17,18	60,79	2,20	6,61	0,44	0,88			100,00		
2000	5,41	0,00	13,51	2,70	2,70	5,41	5,41	0,00	0,00	5,41	43,24	0,00	5,41	8,11	2,70	0,00			100,00		
2001	6,25	6,25	9,38	9,38	0,00	0,00	6,25	3,13	0,00	9,38	9,38	0,00	6,25	18,75	15,63	0,00			100,00		

Fuente: Base de Datos generada por las autoras

Gráfico 3.1
Motivos Principales de los Eventos Sociales
Expresado en Porcentajes



Fuente: Base de Datos generada por las autoras

Entre los eventos más comunes contratados por personas naturales tenemos los bautizos, primeras comuniones y matrimonios para los cuales, con el fin de establecer un número total anual de los mismos correspondientes al mercado meta que perseguimos, obtuvimos datos de la Curia de la Arquidiócesis de Guayaquil de la cual extrajimos las estadísticas anuales de las siguientes iglesias:

Tabla 3.4
Sacramentos realizados en las Iglesias pertenecientes al Mercado Meta
Expresado en Unidades
Año 1999 - 2000

IGLESIAS	BAUTIZOS			MATRIMONIOS			COMUNIONES		
	1999	2000	Prom.	1999	2000	Prom.	1999	2000	Prom.
Maria Auxiliadora	323	368	346	188	204	196	773	790	782
San Pablo Apóstol	284	243	264	49	36	43	10	54	32
Santa Gema	474	458	466	189	181	185	540	530	535
Maria Madre de la Iglesia	138	222	180	49	41	45	222	299	261
San Antonio María Claret	286	230	258	92	120	106	150	99	125
San Judas Tadeo	470	435	453	74	53	64	173	130	152
La Merced	2152	2569	2361	195	221	208	130	180	155
Señor de la Buena Esperanza	212	175	194	30	8	19	—	50	50
San Miguel Arcángel	647	529	588	71	87	79	—	107	107
			5110			945			2199
						Total			8254

Fuente: Curia de la Arquidiócesis de Guayaquil
 Elaborado por las autoras

Dentro de los motivos de eventos contratados por personas naturales también encontramos reuniones para celebrar cumpleaños, aniversarios y quinceañeras, para los cuales estimamos la posible demanda anual enfocándonos en la población correspondiente a la clase social media alta y

alta, esto es, 70.539 habitantes aproximadamente. En Guayaquil, la familia promedio está compuesta por cinco miembros, por lo cual podemos inferir que existen alrededor de 14.108 familias pertenecientes a este estrato socio-económico. Si esperamos que en el peor de los casos estas familias lleven a cabo eventos sociales 1 vez al año para celebrar cumpleaños y aniversarios, podemos contar dentro de la demanda potencial **14.108** eventos por este concepto.

Tomamos además en cuenta agasajos por quinceañeras, para lo cual, basadas en el Índice Estadístico de Markop⁴, definimos la población proyectada de mujeres de 15 años del Ecuador en el año 2001 en un total de 156.200. Conociendo que el número de habitantes de Guayaquil representa el 17% de la población total del Ecuador (ver apartado 3.4.1.7), y que, el 8.9% comprende al estrato socio-económico medio alto y alto, tendríamos aproximadamente **2.363** eventos de esta naturaleza al año.

Para aproximar el número de incorporaciones realizadas al año, hemos tomado de las Estadísticas de Markop⁵ el número de habitantes comprendidos entre 22 y 25 años de edad de Guayaquil correspondientes al sector medio alto y alto de la sociedad, el cual asciende a 14.164.

⁴ MARKOP, 1998. "Índice Estadístico Ecuador 97-98", pág. 81.

⁵ MARKOP, 1998. "Índice Estadístico Ecuador 97-98", pág. 81-82

Si asumimos que de este total un 50% no estudia (en el peor de los casos), podríamos decir que el verdadero número de potenciales graduados en las universidades es de **7.082**.

Para determinar la posible demanda de eventos sociales para personas jurídicas, tomamos como referencia las estadísticas de la Superintendencia de Compañías concernientes a "las 1000 compañías más importantes del año 1999"⁶, de las cuales aproximadamente 300 correspondían a la ciudad de Guayaquil. A este valor aplicamos los porcentajes obtenidos en la pregunta cuatro de la encuesta de necesidades, gustos y preferencias del consumidor (ver apartado 3.2.2), pudiendo obtener los siguientes resultados:

⁶ www.supercias.gov.ec. "Las 1000 compañías más importantes de 1999"

Tabla 3.5
Aproximación de la Frecuencia de Uso de las Personas Jurídicas
Expresado en No. De Eventos al año
Año 1999

Muestra Guayaquil.*	Porcentajes	No. Empresas	Frecuencia de Uso	Total Eventos/año
300	9,76	29	48	1405
300	4,07	12	12	147
300	11,38	34	4	137
300	5,69	17	2	34
300	12,2	37	1	37
300	56,91	171	2	341
		Total		2.101

Elaborado por las autoras

Porcentajes obtenidos en encuestas de necesidades, gustos y preferencias

*"Las 1000 compañías más importantes de 1999" Superintendencia de Compañías

Sumando todos los resultados obtenidos en los párrafos anteriores obtenemos el gran total de **33.908** eventos posibles al año en Guayaquil. A este valor le aplicamos el porcentaje de contratación tanto a nivel familiar como empresarial obtenido en las encuestas de necesidades, gustos y preferencias, esto es el 49%, dando como resultado **16.615** eventos al año.

3.3 Análisis de la Competencia

Dentro de nuestros competidores encontramos tres grandes grupos: proveedores individuales a niveles caseros, empresas dedicadas exclusivamente al servicio de catering y hoteles y restaurantes que también se dediquen a proporcionar este servicio.

Cabe recalcar que actualmente este mercado se encuentra muy segmentado. Por esta razón y por la fuerte carencia de información y formalismo en este negocio en Ecuador, es muy difícil obtener datos que nos presenten el movimiento de todos aquellos que dedican su actividad comercial a este tipo de servicio. Sin embargo, hemos realizado una selección de los competidores más representativos del mercado, de los cuales hemos obtenido información que nos ha permitido realizar comparaciones con respecto a la empresa que estamos estudiando.

De esta manera, presentaremos los precios (del evento más representativo: buffet para un matrimonio de 100 personas) que ofrecen hoteles como Hilton Colón, Hampton Inn; clubes como Bankers Club, Pedregal; salones de recepción como el Galant; empresas de catering como la de Milton Casanova y Silter; y, amas de casa como Mindla Abramovich de Ayaucá.

Tabla 3.6
Precios de la Competencia
Expresado en Precio por Persona

Proveedor	Precio por Persona	Cortesía
Hilton Colón	\$27.45 aprox.	Depende del paquete
Hampton Inn	\$19.37	Salón, Habitación Matrimonial con arreglos especiales y Valet Parking.
Bankers Club	\$30.744 aprox.*	No hay cortesías
Pegregal	\$10 aprox.**	No hay cortesías
Casanova	\$12.89 aprox.	Menaje y Lencería
SILTER	\$7.28 aprox.***	Cubitería y Vajilla
Mindla Abramowicz	\$6.00 aprox.****	No hay cortesías
Galant	\$6.50 aprox.	Salón y Disc Jockey
Celebrity	\$9.00 aprox.	Menaje y Lencería

Incluye impuestos y servicios

* El local no está incluido en el precio por persona (\$500). Tampoco incluye el valor del descorche ni las bebidas.

** El local no está incluido en el precio por persona (\$600). Tampoco incluye el valor del descorche ni las bebidas.

*** No incluye personal de servicio, mesas, sillas y mantelería

**** En el precio sólo está considerado el costo de la comida.

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por las autoras

Debido al nivel de infraestructura que tienen los hoteles y a que el catering es sólo uno más de los servicios dentro de la gama que ofrecen, no consideramos que debamos enfocar nuestras estrategias competitivas de mercado hacia alcanzar sus niveles de operación, aún cuando sí a restarles cierta participación de mercado fundamentadas en precios y comodidad de atención a domicilio al cliente.

Tampoco enfocamos nuestras estrategias en los proveedores individuales debido a que, en este caso, ellos no alcanzarian el nivel de infraestructura de una empresa que cuenta con una planta procesadora de alimentos que trabaje a niveles industriales. Sin embargo, sí pretendemos recuperar parte de la proporción de mercado que ellos han logrado dados sus bajos costos, aplicando estrategias que hagan que nuestros precios sean más competitivos.

Por lo tanto, nuestras acciones más agresivas de mercado, serán orientadas a aquellas empresas que trabajan a niveles similares a los de Celebrity, a lo que a infraestructura se refiere, pero que tienen actualmente un mayor flujo de trabajo. Específicamente nuestras estrategias se dirigirán hacia superar los niveles de servicio de Milton Casanova, quien, en el servicio exclusivo de catering, es considerado el líder de mercado y del cual realizaremos un análisis más profundo. (Ver apartado 3.4.1.4 sobre Análisis Cuña)

3.4 Plan de Mercado

Habiendo ya determinado la situación de la empresa, las necesidades del consumidor y los competidores más fuertes, podemos tener una idea de nuestra posición en el mercado, de lo que debemos hacer para lograr una participación representativa dentro del mismo y contra qué nos enfrentaremos en el camino. Conociendo esto podemos redefinir lo que queremos ser y a dónde queremos llegar, siempre tomando en cuenta qué es lo que quiere el

consumidor ya que el cumplimiento satisfactorio de sus necesidades, es la vía que nos permitirá alcanzar nuestros objetivos.

3.4.1 Marketing Operativo

3.4.1.1 Misión

"Proporcionar un servicio completo de preparación de alimentos de alta calidad para eventos sociales, complementado con la atención de personal capacitado para satisfacer los requerimientos del consumidor y con la organización minuciosa de cada detalle que demande cada compromiso social, incluyendo la movilización y montaje de los utensilios necesarios y la coordinación de servicios periféricos adicionales, de manera que se cubran las expectativas de cada cliente".

3.4.1.2 Visión

"Adentrarnos en la mente del consumidor de tal manera que, en el momento en que requiera llevar a cabo algún evento social, su primera opción sea Celebrity, seguro de que el servicio que ofrece la empresa es completo, confiable y siempre a la vanguardia".

3.4.1.3 Objetivos

3.4.1.3.1 Generales

- Lograr un cambio en la concepción de imagen que el consumidor tiene de Celebrity, de modo que ésta retome su posición en el mercado partiendo de los niveles que tenía en los años 1994 y 1995.
- Contar con todos los recursos necesarios (humano, técnico y financiero) de tal manera que podamos cumplir a cabalidad todas las exigencias del consumidor.

3.4.1.3.2 Específicos

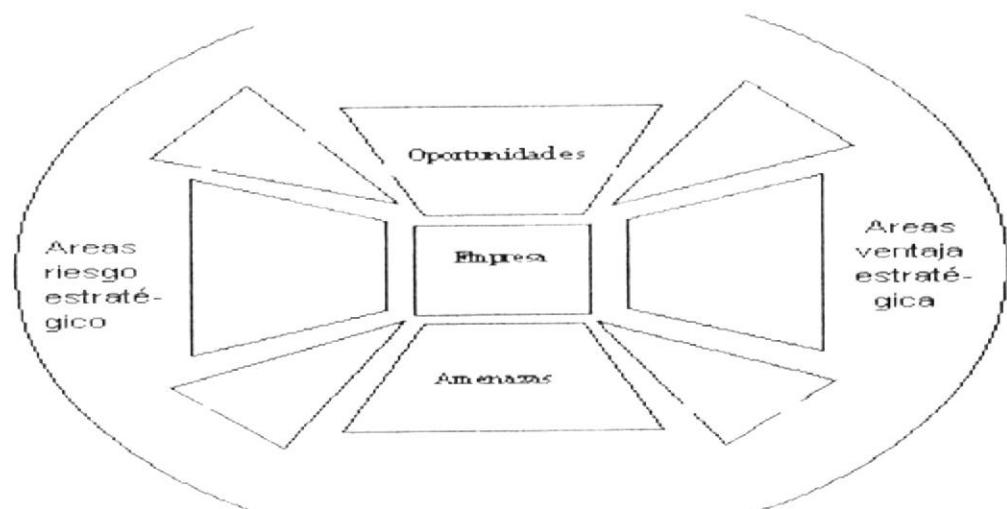
- Dejar de ser un servicio limitado a la preparación de alimentos y personal de servicio para convertirse en un servicio integral que ofrezca servicios complementarios como arreglos florales, pastelería, fotografía, video, grupo musical y local si es que fuera necesario.
- Darle calidad a los recursos, de tal manera que en lo que se refiere al personal, se le brinde una constante capacitación; y, en cuanto a los recursos técnicos y financieros, mantener una política de retención de utilidades que permita sostener un nivel de innovación continua; todo esto, con el fin de satisfacer eficientemente los requerimientos del consumidor.

- Tratar de que en cada actividad de la empresa se produzca una reducción de costos ya sea vía volúmenes, alianzas o cualquier otra decisión administrativa con el fin de darle al consumidor un precio más accesible.

3.4.1.4 Análisis CUÑA

El Análisis CUÑA "se ocupa de identificar acontecimientos, tendencias y sucesos significativos que podrían influir sobre la futura dirección, las opiniones estratégicas, la libertad de operaciones y el éxito de la empresa".⁷

Los factores que se incluyen en este análisis se esquematizan a continuación:



⁷ **Handscombe**, Richard, 1989. "El Jefe de Producto", pág. 33, Primera Edición en Español: McGraw-Hill.

Áreas de Ventaja Estratégica

Oportunidades

- A pesar de que nuestros volúmenes de ventas han bajado considerablemente, las encuestas revelan que aún existe un porcentaje considerable de personas que nos recuerdan, situación que debemos aprovechar para nuestra estrategia de reposicionamiento.
- La mayoría de los proveedores en el mercado brindan un servicio limitado y, si los clientes solicitan un servicio complementario, lo máximo que llegan a hacer es proporcionarles un contacto sin liberarlos de la carga de tener que contratar los servicios individualmente a mayor costo de tiempo y dinero. Este hecho representa una oportunidad para la implementación de nuestra estrategia competitiva **“Plan Corporación Celebrity”**.
- Las encuestas telefónicas nos revelan que no existe una preferencia hacia algún proveedor en particular, lo que implica que no hay diferenciación en el mercado. Por lo tanto, cualquier estrategia de diferenciación que aplique será inmediatamente percibida por el mercado.

Puntos Fuertes

- La experiencia adquirida a lo largo de los nueve años de trayectoria de la empresa nos han provisto de un conocimiento que puede cubrir las necesidades del consumidor más exigente. Comenzar un negocio de esta índole desde cero implica por los menos una inversión en conocimiento y propagación de imagen de 2 años.
- Se cuenta actualmente con una buena infraestructura para la preparación de los alimentos la misma que tiene potencial de crecimiento esto es, si aumentan los volúmenes de eventos podemos responder ante ellos tranquilamente.
- La ubicación de nuestras oficinas ya que se encuentran en el centro de la ciudad y es fácil para todos acceder a ellas.

Éxitos

- La forma en que entramos al mercado y cómo nos manejamos durante los años latentes de trabajo demuestran nuestro profesionalismo y excelencia al brindar el servicio lo cual ratificamos al remitirnos a las encuestas telefónicas donde el 83% de los encuestados calificaron el servicio como muy bueno y excelente.

Puntos Débiles de los Competidores

Como indicamos anteriormente, consideramos a Milton Casanova como nuestro principal competidor por lo que lo hemos escogido para la realización del Análisis CUÑA. A continuación presentamos sus principales debilidades:

- Para un tipo de servicio como este, en el cual la imagen que se proyecte del negocio es uno de los factores más importantes, la ubicación de sus oficinas no le favorece ya que ese sector es considerado como zona roja.
- Para el estrato socio-económico al que está orientado, la papelería que se utiliza no proyecta el estatus que debería. Aparentemente, este factor no es muy relevante, sin embargo, en este tipo de negocio, la calidad del servicio se refleja en los detalles más pequeños.

Áreas de Riesgo Estratégico

Puntos Débiles

- Debido a la falta de estrategias de comunicación, las personas tienen catalogada a Celebrity como una empresa de precios altos, a pesar de que el año pasado éstos fueron reducidos. Esto ha provocado que los niveles de ventas decaigan de forma abrupta en los dos últimos años.
- Las cotizaciones que se entregan a los clientes poseen alternativas limitadas que no dan mucha opción al cliente para escoger. No hay en

los presupuestos una diferenciación notoria con respecto a los competidores.

- El hecho de contar con personal eventual no nos permite impartirles una capacitación continua, por lo tanto, la calidad del servicio no es estandarizada.

Fracasos

- No se manejó adecuadamente la etapa de crisis que vivió el país a partir del año 1999, situación que se sumó al robo de la cartera de clientes de la empresa. Esto provocó que nuestras ventas se fueran a pique, mientras que otras empresas continuaron trabajando, quizás no a los mismos niveles de antes, pero no llegaron a la situación tan caótica de Celebrity.

Amenazas

- El mercado cada vez está más segmentado y constantemente aparecen más competidores, especialmente amas de casa, que como se dijo anteriormente, trabajan con costos muy bajos.
- Al conocer los competidores las estrategias que se van a aplicar a la empresa, pretenderán imitarlas para sus negocios, lo que hace necesario que constantemente se estén renovando estrategias para mantener nuestra diferenciación en el mercado.

Puntos Fuertes de los Competidores

- Sus cotizaciones presentan una mayor variedad en las opciones de comida y como nos revelan las encuestas, este un factor importante para el consumidor.
- Ha consolidado una buena cartera de clientes a lo largo de sus años de servicio.
- Actualmente es el que tiene mayor flujo de trabajo en el mercado, alrededor de 500 eventos al año.

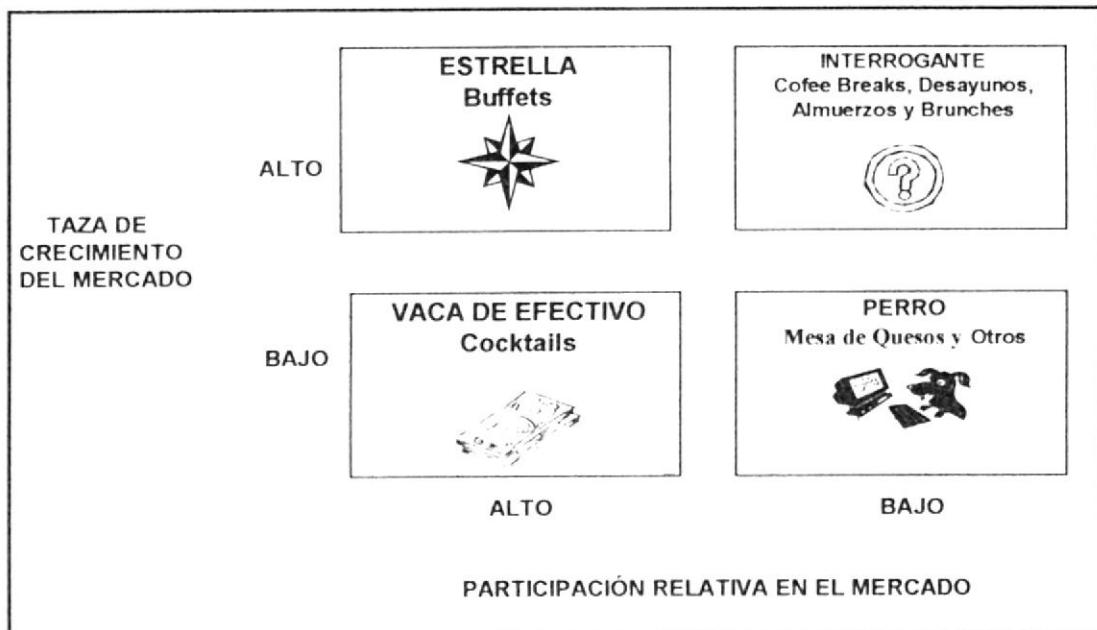
3.4.1.5 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

El enfoque del BCG para analizar la cartera de negocios de una empresa se enfoca a tres aspectos de cada unidad de negocios concreta: sus ventas, el crecimiento de su mercado y si demanda o produce dinero con sus operaciones. Su meta consiste en encontrar el equilibrio entre las unidades de negocios que consumen dinero y aquellas que lo producen.⁸

Nuestra cartera de negocios está conformada por 9 líneas que son buffets, cocktails, coffee breaks, desayunos, almuerzos, cenas, brunches, mesa de quesos y jamones y otros (parrilladas y comidas típicas).

La Matriz BCG de Celebrity se presenta a continuación:

⁸ **Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert Jr., Daniel**, 1995. "Administración", pág. 299, Sexta Edición: Prentice Hall.



Donde consideramos que los Buffets corresponden a Estrella por su alta participación de mercado y la rapidez de crecimiento del mismo; Coffee Breaks, Desayunos, Almuerzos y Brunches corresponden a Interrogante por su participación relativamente pequeña en un mercado que crece con rapidez; Cocktails corresponde a Vaca de Efectivo por su alta participación y crecimiento lento; y, Mesa de Quesos y Otros corresponden a Perro por su participación relativamente escasa en un mercado estancado o con crecimiento lento.

3.4.1.6 Posicionamiento

Uno de los principales objetivos de este trabajo es lograr un reposicionamiento de la imagen de la empresa en la mente del consumidor,

esto es, quitar la percepción que antes tenían de Celebrity como una empresa que brinda el servicio a un precio muy elevado o como una empresa que ya no existe, para poder hacer conocer nuestra nueva imagen, la misma que va a estar basada en una diferenciación del servicio y en la medida que sea posible, en una diferenciación del precio.

Diferenciación

La diferenciación del servicio radicará en la nueva capacidad de suplir todas las necesidades del consumidor, en la entrega de un servicio **integral**, que cubra todas las expectativas del cliente, esto es, un servicio que no sólo se limita a la preparación de los alimentos y personal de servicio, sino a la coordinación de servicios periféricos que complementen la atención al cliente, de modo que éste no tenga que acudir a varios lugares cada vez que deba realizar un evento social, sino que acuda a Celebrity y encuentre todo.

La diferenciación del precio vendrá como consecuencia de la diferenciación del servicio, ya que con el objeto de poder llenar todas las expectativas del cliente, se piensa poner en práctica alianzas estratégicas con proveedores de los servicios complementarios, los mismos que al Celebrity asegurarles un flujo de trabajo constante, se comprometerían a reducir costos, lo que generaría un beneficio directo al consumidor respecto al precio.

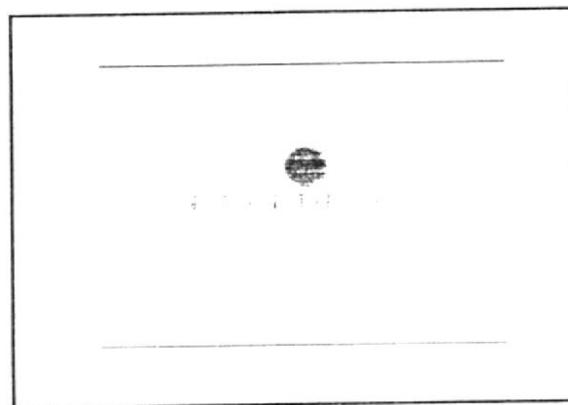
Nueva Imagen

En cuanto a imagen se refiere, se realizó un estudio para saber qué tan necesario sería cambiarle el nombre a la empresa, el mismo que, a través de un Focus Group reveló entre los principales resultados, los siguientes:

- El nombre no se debe cambiar, puesto que se asocia con el servicio que se ofrece.
- Hacer una campaña publicitaria (relanzamiento). Marketing viral (boca a boca), Marketing directo (merchandising). No utilizar medios de comunicación masivos.
- Valor agregado, dar más por menos, atención pre y post-servicio.
- Renovar la imagen gráfica para que se note que hay un cambio.
- Anexar una palabra al nombre que sugiera nueva administración.
- Otros colores.
- Un slogan corto que acompañe al nombre muy claro y directo.

Dadas las conclusiones anteriormente detalladas, decidimos no cambiar el nombre de la empresa y anexar a éste una palabra, siendo el nuevo nombre ***“Celebrity Plus”***, sabiendo que Plus significa más y que para nuestros fines representa que hay un valor agregado, que hay algo más en nuestro servicio

que nos hace diferentes a los demás. Asimismo, se realizó un cambio en la imagen gráfica, tanto en los colores, como en el logotipo de la empresa, siendo ésta:



Donde el isotipo encierra el concepto de la holística (proveniente de whole = entero, completo) y la sinergia (situación donde el todo es mayor que sus partes⁹), ilustrado por el círculo fragmentado, que en nuestro caso representa la coordinación con los servicios complementarios, el todo en uno.

⁹ **Stoner**, James; **Freeman**, Edward; **Gilbert Jr.**, Daniel, 1995. "Administración", pág. 51, Sexta Edición: Prentice Hall.

Los nuevos colores, concho de vino y beige, representan, en el primer caso, la asociación con el vino que es símbolo de celebraciones y que a la vez es un color sobrio y elegante; y, en el segundo caso, tranquilidad, seguridad y confiabilidad.

3.4.1.7 Segmentación

El criterio de segmentación que hemos utilizado para definir el mercado meta al cual estamos dirigidos, es el psicográfico, esto es, aquél que clasifica al mercado por clase social, estilo de vida y personalidad. De esta manera, el segmento escogido son las personas entre 25 y 60 años pertenecientes al estrato socio – económico medio alto y alto de la ciudad de Guayaquil, del cual, la población estimada, a partir de los índices estadísticos, es la siguiente:

Tabla 3.7
Porcentajes del Mercado Meta con respecto a la
Población Total del Ecuador
Años 1998 – 1999 – 2000

Año	Población Total Ecuador	25 – 60 Años	%
1998	12.174.626	4.295.051	35,27
1999	12.411.232	4.379.394	35,28
2000	12.646.094	4.463.126	35,29

Fuente: Estadísticas MARKOP
 Elaborado por las autoras



Tabla 3.8
Población de Guayaquil
Años 1998 – 2001

Año	Población de Guayaquil
1998	2.070.000
1999*	2.121.750
2000*	2.174.794
2001*	2.229.164

*Aproximación realizada en base a la tasa de crecimiento poblacional (2,5%)

Fuente: Estadísticas de MARKOP

Tabla 3.9
Segmentación Desagregada por Nivel Socio-Económico en Guayaquil
Proyecciones basadas en el año 1997

Estrato Social	Guayaquil
Alto	3,7%
Medio – Alto	5,2%
Medio – Medio	18,4%
Medio – Bajo	15,5%
Bajo	40,1%
Muy Bajo	17,1%
Total	100,00%

Fuente: Criterios de Segmentación del Mercado Nielsen
 Proyecciones INEC 1997

Estas tablas nos permiten determinar que aproximadamente el 35,28% de la población del Ecuador pertenecen al rango de edades comprendido entre 25 y 60 años; que la población de Guayaquil, con respecto al Ecuador, es del 17%; y que de éste, el 8,9% corresponde al estrato socio – económico medio alto y alto, el cual fue seleccionado para este estudio.

3.4.1.8 Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico incluye en su estudio las variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción, las cuales, si se quiere llevar a cabo un enfoque orientado al servicio al cliente, denominado clienting, reemplaza dichas variables por: Consumidor satisfecho, Costo a satisfacer, Comodidad y Comunicación.

3.4.1.8.1 Consumidor satisfecho

Conociendo que la calidad del servicio es el factor más importante para el consumidor, este plan sugiere aplicar una estrategia de enfoque integral para Celebrity Plus, de tal manera que el consumidor encuentre en un solo lugar todo lo que necesite cada vez que lleve a cabo un evento social.

Por este motivo, hemos denominado a este enfoque integral **“Plan Corporación Celebrity Plus”**, que representa el todo del cual se desprenden servicios periféricos como: Arreglos florales, grupo musical, pastelería, fotografía y video, y local para realizar el evento dependiendo de la necesidad del cliente.

Adicionalmente, se plantea aplicar una política de renovación continua en cuanto a menús de modo que el cliente tenga mayores y mejores opciones de donde escoger cada vez que realice un evento social.

3.4.1.8.2 Costo a satisfacer

Nuestra estrategia integral “**Plan Corporación Celebrity Plus**” tiene como estructura medular la implementación de alianzas estratégicas con proveedores de servicios periféricos los cuales, según el plan que nosotros proponemos ofrecerían un descuento de hasta el 15% en los costos de los servicios como respuesta a la exclusividad de trabajo que Celebrity les ofrecería. Se ha conversado con la mayoría de los proveedores que entrarían en este plan, quienes han manifestado su aceptación siempre y cuando, los volúmenes de ventas que Celebrity alcance sean suficientes para cubrir el descuento que se proporcionaría y les ayuden a mantener un flujo de trabajo casi constante a través del tiempo.

De este modo, los potenciales proveedores que participarían en el plan son:

- 4 **Grupo Musical:** Omar Montalvo y Orquesta.
- 5 **Local:** Marina de La Puntilla.
- 6 **Pastelería:** Luis Ubidia.
- 7 **Fotografía y Video:** Antonio Ortega.
- 8 **Alquiler de Menaje y Lencería:** Buitrón y Carrasco (en caso de ser necesario).
- 9 **Arreglos Florales:** Floreria Martita.

En cuanto a nuestros precios, presentamos a continuación los rangos para cada línea de servicio:

Tabla 3.10
Rango de Precios de los Tipos de Servicio brindados por Celebrity Plus
Expresado en Dólares

Tipos de Servicio	Rango de Precios por Persona
Buffet	\$6.50 - \$12.00
Cocktail	\$5.00 - \$8.00
Coffee Break	\$3.00 - \$4.50
Desayuno	\$6.00 - \$9.50
Almuerzo	\$5.00 - \$7.50
Cena	\$10.00 - \$13.00
Brunch	\$9.00 - \$11.00
Mesa de Quesos y Jamones	\$5.00 - \$6.50

Elaborado por las autoras

3.4.1.8.3 Comodidad

Existen dos maneras de acceder al servicio, ya sea por vía telefónica o personalmente. Partiendo de este contacto, la empresa se encarga de hacer llegar las cotizaciones o cualquier tipo de documento que se requiera en todo el proceso de negociación. En el caso de los presupuestos, éstos se hacen llegar vía fax o por medio del mensajero de la empresa quien se dirige al domicilio u oficina del cliente dependiendo de la preferencia del mismo. Ningún otro documento se entrega por fax puesto que el mensajero se encarga personalmente de su entrega. Cualquier coordinación adicional sobre el servicio, se realiza vía telefónica con la coordinadora de eventos.

De esta manera, el cliente únicamente tiene que establecer el contacto con nosotros y a partir de ese momento, la empresa se hace cargo de todo. Este sistema también se aplicaría al “Plan Corporación Celebrity Plus” de manera que el cliente pueda encontrar en un solo lugar todo lo que necesite ya que Celebrity Plus se abastecería de información y material visual que demuestre al cliente la calidad de los servicios complementarios y de la Corporación en sí.

3.4.1.8.4 Comunicación

Como estrategias de comunicación, aplicaremos las siguientes:

- **Marketing Directo.**- Haciendo uso de la nueva imagen gráfica de la empresa, se hará llegar una carta de presentación del “Plan Corporación Celebrity Plus” con los precios que proponemos para los diferentes tipos de servicio, junto con un pequeño souvenir de un objeto simbólico de la empresa que les recuerde nuestra presencia en el mercado y empiece a crear un vínculo entre el cliente y el proveedor.
- Colocar en cada evento social una identificación de Celebrity Plus, de modo que el impacto de la calidad del servicio que se ofrezca al consumidor, desemboque en el deseo del potencial cliente de contactar a esta empresa para que lo atienda cuando éste lo necesite.

- Realizar cocktails cada tres meses en las urbanizaciones de estrato social alto, a donde se invite a las señoras para presentar el servicio que se ofrece, los beneficios del Plan Corporación Celebrity Plus y las alternativas de precios.
- Pintar en el camión que se propone comprar en el Capítulo V el nuevo logotipo, lo cual dará mayor peso a la imagen de la empresa.
- Hacer uso del efecto rumor entre amigos y familiares para que propaguen los nuevos beneficios que ofrece Celebrity Plus.
- Utilizar junto a las estrategias propuestas, el slogan "*El Servicio Completo de Catering*".
- Realizar propuestas de paquetes promocionales a las empresas por varios eventos en el mes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.1 Determinación de las Necesidades Básicas de Personal

Tomando en cuenta el volumen de eventos que hemos pronosticado como respuesta de la implantación de este proyecto de reingeniería, consideramos que es necesario, dentro del área administrativa, establecer correctamente los requerimientos de personal y las funciones que éstos deberán llevar a cabo para el eficiente desempeño de las actividades en la compañía.

Basándonos en la tabla que se muestra a continuación, en la cual se presenta el flujo de trabajo proyectado de la compañía para los próximos cinco años,

procederemos a definir los puestos que compondrán el organigrama funcional de la compañía que se ilustrará en el siguiente apartado.

Tabla 4.1
Flujo de Trabajo Proyectado de Celebrity para los Próximos Siete Años
Expresado en Número de Eventos

Año	No. Eventos
2002	32
2003	160
2004	249
2005	273
2006	300
2007	330
2008	362
2009	398

Fuente: Proyección basada en datos históricos de la empresa. Tasa de crecimiento estimada en el apartado 6.1.
 Elaborado por las autoras.

Cabe recalcar que las personas que laboran actualmente no tienen una función definida, por ejemplo, la misma persona que desempeña la función de secretaria en la empresa, es la coordinadora de eventos; la persona que se encarga de la mensajería, es la misma que realiza la limpieza, y en casos especiales, se desenvuelve como salónero; y, por último el Gerente General también se encarga de hacer las compras para los eventos. Básicamente todo el funcionamiento de la empresa depende de tres personas que se encargan de realizar todas las actividades, ya que el flujo de trabajo de los

últimos años obligó a despedir personal y no ha permitido hasta ahora la recontratación de los mismos.

Fundamentadas en este hecho y en el flujo de trabajo proyectado, cuya repartición anual se detallará en el apartado 5.2, determinamos las siguientes necesidades de personal:

Oficina

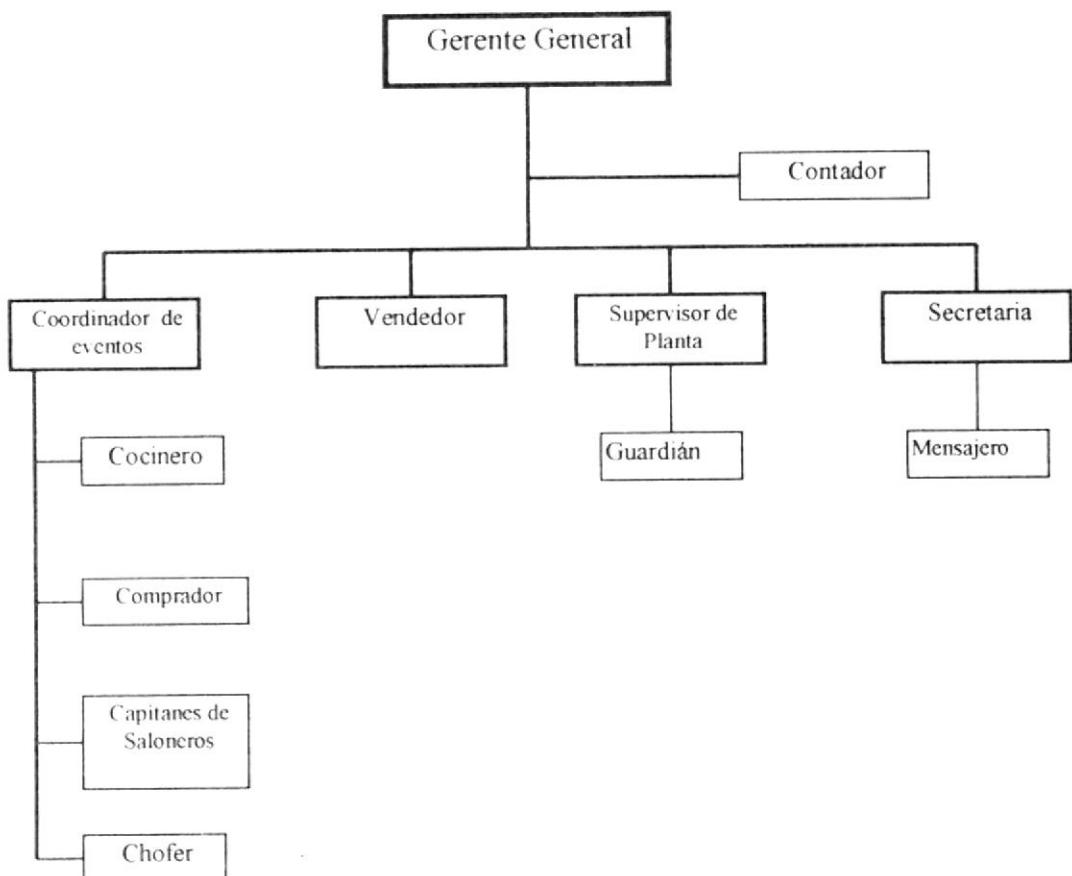
- Gerente General
- Un Contador
- Un Coordinador de Eventos
- Un Vendedor
- Un Comprador
- Una Secretaria
- Un Mensajero

Planta

- Un Supervisor de Planta
- Un Cocinero
- Dos Capitanes de Saloneros
- Un Guardián
- Un Chofer

4.2 Organigrama Funcional de la Empresa

Dadas las necesidades de personal explicadas anteriormente, el organigrama funcional de la empresa es el siguiente:



4.3 Especificación de Funciones

Gerente General

- Planificar las metas anuales de la empresa y el curso de acción a seguir para la obtención de las mismas.
- Organizar al personal de tal manera que trabajen juntos por la consecución de la nueva misión, visión y objetivos de la empresa.
- Dirigir al personal hacia el cumplimiento de las políticas administrativas establecidas para cada departamento referentes a cobros, compras, calidad y servicio que se plantean para la empresa.
- Supervisar las labores de cada departamento, de tal manera que se cumpla con los estándares de calidad y servicio propuestos por la compañía.

Contador

- Llevar registros diarios de las transacciones de la empresa
- Planificación y control de costos
- Pago de Facturas
- Tributación
- Emisión de reportes periódicos de ingresos y egresos.
- Elaboración de los estados financieros de la empresa.

Coordinador de Eventos

- Elaboración de cotizaciones.
- Concretar el cierre de la negociación con el cliente.
- Visitar al cliente por lo menos dos días antes del evento para planificación de espacio.
- Coordinar con el cocinero, comprador y capitanes de saloneros las necesidades para cada evento.
- Contactos con personal eventual y si es meritorio con los proveedores de servicios periféricos.
- Elaboración de rutas que optimicen el tiempo de entrega del servicio.
- Supervisar los eventos durante su realización.
- Retroalimentación

Vendedor

- Hacer uso de la base de datos existentes para recuperar antiguos clientes y conseguir nuevos contactos.
- Implementar estrategias de ventas para incrementar los volúmenes de trabajo.
- Elaborar un Plan de ventas mensual .
- Presentar reportes semanales de ventas.
- Hacer un seguimiento continuo a los clientes.

Supervisor de Planta

- Controlar las actividades que se llevan a cabo en cada área de la planta.
- Llevar un control de los ingresos y egresos a bodega.
- Emitir reportes a la dirección de todo lo que sucede en la planta.
- Controlar las entradas y salidas de personal a planta.

Secretaria

- Atender llamadas telefónicas.
- Realizar las cobranzas.
- Llevar una caja chica para imprevistos menores bajo la supervisión del contador.
- Asistir a las necesidades del Gerente General y los otros departamentos.
- Encargarse del archivo.

Cocinero

- Preparación de los alimentos para cada evento social.
- Preocuparse por la innovación constante de los menúes.
- Velar por el buen estado de los utensilios de cocina.

Comprador

- Realizar las compras para cada evento social, basándose en la periodicidad de compra presentada en esta reingeniería.

- Buscar las mejores opciones en cuanto a proveedores se refiere, guardando un equilibrio entre calidad y precio.
- Presentar respaldos de las compras que realiza.
- Controlar los niveles de inventario de los alimentos que, dada su prolongada duración, pertenecen a éste.

Capitanes de Saloneros

- Concertar con el Coordinador de eventos las necesidades de menaje, lencería, cubertería, vajilla y uniformes para cada evento social.
- Organizar y preparar al equipo de saloneros eventuales para el correcto desenvolvimiento de los mismos durante el evento.
- Llevar un control de los utensilios que salen y entran a la planta para cada evento y emitir el reporte de roturas y faltantes.
- Preocuparse por la buena apariencia de los saloneros antes y durante el evento.
- Controlar el correcto desempeño de los saloneros durante el evento.
- Coordinar los montajes de todo el implemento necesario para cada evento.

Chofer

- Trasladar al lugar del evento los alimentos e implementos necesarios para llevar a cabo el mismo.

- Concertar junto con el Coordinador de eventos las rutas que se seguirán para cubrir el o los eventos que se presenten en un día.
- Presentar respaldos semanales de los gastos de combustible.

Mensajero

- Realizar todos los trámites de cobros y pagos de la empresa.
- Entregar las cotizaciones, contratos y facturas para las negociaciones con los clientes.
- Realizar los depósitos y retiros de efectivo de los bancos.

Guardián

- Vigilar las instalaciones de la planta.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

5.1 Estimaciones de los Niveles de Operación para los próximos seis años

Dado que el proceso de reingeniería plantea la optimización de los flujos de trabajo y la productividad de una organización, y que, dentro de este proyecto, uno de los objetivos principales es alcanzar los volúmenes de operación de los años iniciales, hemos realizado una estimación de los niveles de trabajo a los que operaría la empresa dentro de los próximos siete años. Con el fin de efectuar esta estimación, tomamos como referencia datos históricos de la compañía condensados en una base cuyo período de operación está comprendido entre enero de 1994 y diciembre de 2001.

Hemos hecho uso de estos valores tomando en cuenta un criterio conservador, ya que no estamos infiriendo un volumen de ventas esperanzado únicamente en las acciones de mercadeo, sino que nos hemos remitido a los datos que reflejan los niveles de operación que la empresa ha podido abastecer en años anteriores.

Cabe recalcar que debido a la naturaleza del negocio, es muy difícil establecer una cantidad de un producto estandarizado y proyectar nuestros flujos de operación y de ingresos basados en esa cifra, debido a la aleatoriedad del mismo en cuanto a precios, motivos del evento, tipos de servicio y número de personas.

La base de datos nos proveyó de información referente a los motivos más comunes de los eventos, los tipos de servicio más frecuentemente contratados, los rangos de precios de cada tipo de servicio, los números de personas que han sido atendidas por evento, los tipos de clientes, los meses pico, regulares y los malos, e inclusive el nivel de actividad semanal de la empresa.

De esta manera, realizando esta aproximación obtendremos las necesidades de recurso humano y de capital que serán necesarios contratar y adquirir para elevar la productividad del negocio.

Considerando lo anteriormente expuesto, los flujos esperados de operaciones son los siguientes:

Tabla 5.1
Proyección de los Flujos de Operación de Celebrity
para los Próximos Siete Años
Expresado en No. Eventos Anuales

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	No Eventos Esperado
32*	**	160	167	173	180	187	194	
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	No Eventos Pessimista
32*	**	72	75	77	80	84	87	
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	No Eventos Optimista
32*	160**	249	273	300	330	362	398	

* Asumimos el número de eventos del 2001 para el año inicial donde se aplicarán las acciones de mercadeo.

** Periodo de regularización que toma como valor el esperado.

La tasa de crecimiento utilizada para la proyección es la detallada en el apartado 6.1
 Elaborado por las autoras.

Tabla 5.2
Proyección de los Flujos de Ingresos de Celebrity
para los Próximos Siete Años
Expresado en Dólares

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Flujo Esperado
\$20808,3	**	\$97 471,35	\$101 220,3	\$105 113,5	\$109 156,4	\$113 354,8	\$117 714,7	
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Flujo Pesimista
\$20808,3	**	\$13 734,78	\$14 263,05	\$14 811,65	\$15 381,34	\$15 972,94	\$16 587,30	
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Flujo Optimista
\$20808,3*	\$97471**	\$181 207	\$199 038	\$218 624	\$240 136	\$263 766	\$289 720	

* Asumimos el ingreso anual del 2001 para el año inicial donde se aplicarán las acciones de mercadeo.

** Período de regularización que toma como valor el esperado.

La tasa de crecimiento utilizada para la proyección es la detallada en el apartado 6.1
 Elaborado por las autoras.

Los flujos obtenidos parten del valor medio y la desviación estándar de los números de eventos y los ingresos anuales de la empresa durante el período comprendido entre los años 1994 y 2001, los cuales nos permiten determinar un intervalo de confianza, cuyo límite inferior es el correspondiente al año 1 del flujo pesimista, y el límite superior, el correspondiente al año 1 del flujo optimista.

Esto nos permite plantear tres escenarios: el pesimista, el esperado y el optimista, de los cuales el escenario pesimista no será tomado en cuenta, debido a que el volumen de operación que presenta y el flujo de ingresos que generaría, no sería lo suficientemente rentable para continuar con las

actividades, lo que conllevaría al cierre de la empresa. No nos basaríamos en el flujo esperado para proyectar el nivel de trabajo debido a que si bien es cierto, que este valor encierra el promedio de todos los eventos realizados durante el período estudiado, consideramos que el flujo optimista presenta valores más acordes con el número máximo de eventos que en algún momento la empresa cubrió y un nivel de ingresos anuales que, para efectos de esta reingeniería, constituye uno de los objetivos principales, apoyándonos en las acciones de mercadeo. Sin embargo, se asume un período de regularización basado en los valores medios antes de llegar a los niveles deseados.

Los valores que sirvieron de base para determinar la media y la desviación estándar del número de eventos y de los ingresos anuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.3
Ingresos y No. de Eventos Anuales provenientes
de los Datos Históricos de la Empresa

Ingreso Anual Base de Datos		No. Eventos Anual Base de Datos	
1994	\$194.928,46	1994	145
1995	\$251.042,81	1995	217
1996	\$99.219,67	1996	148
1997	\$82.663,63	1997	200
1998	\$68.941,48	1998	277
1999	\$42.752,22	1999	227
2000	\$19.414,20	2000	37
2001	\$20.808,30	2001	32
Media	\$97.471,35	Media	160,38
Desv. Est.	83736,56565	Desv. Est.	88,57
Intervalo de Confianza		Intervalo de Confianza	
\$13.734,78	límite inferior	72	límite inferior
\$181.207,91	límite superior	249	límite superior

El número de eventos y el flujo de ingresos obtenido para cada uno de los escenarios son útiles para realizar los estados financieros de la empresa que se presentarán en el siguiente capítulo de este proyecto. Para fines del estudio operativo, es necesario tener un conocimiento más detallado acerca de las tendencias de las variables del negocio. Es por esto que se realizó una clasificación de los eventos según el tipo de servicio, basada en los porcentajes de los mismos durante el año 1995, el cual consideramos el año que mejor representa el movimiento de esta variable para los fines que pretendemos alcanzar con este proyecto.

Adicionalmente, se realizó una estimación referente al movimiento mensual de eventos en base al promedio de los porcentajes de éste durante los tres

primeros años del negocio (años más representativos del comportamiento de los eventos en el año), ya que el promedio corrige las irregularidades del comportamiento mensual en cada año, según se muestra a continuación:

Tabla 5.4
Promedio del Movimiento Mensual de Eventos
Años 1994 – 1995 – 1996
Expresado en Porcentajes

Año	1994		1995		1996		Promedio	% Promedio	
	Meses	# Eventos	%	# Eventos	%	# Eventos	%		
Ene	2	0,0138		15	0,0691	7	0,0473	8	0,0471
Feb	14	0,0966		8	0,0369	3	0,0203	8	0,0490
Mar	3	0,0207		7	0,0323	6	0,0405	5	0,0314
Abr	2	0,0138		11	0,0507	9	0,0608	7	0,0431
May	6	0,0414		21	0,0968	5	0,0338	11	0,0627
Jun	9	0,0621		34	0,1567	14	0,0946	19	0,1118
Jul	16	0,1103		29	0,1336	4	0,0270	16	0,0961
Ago	16	0,1103		31	0,1429	27	0,1824	25	0,1451
Sep	17	0,1172		22	0,1014	15	0,1014	18	0,1059
Oct	17	0,1172		13	0,0599	12	0,0811	14	0,0824
Nov	16	0,1103		9	0,0415	26	0,1757	17	0,1000
Dic	27	0,1862		17	0,0783	20	0,1351	21	0,1255
Total	145	1		217	1	148	1	170	1,0000

Fuente: Base de Datos Históricos elaborada por las autoras



Tabla 5.5
Distribución Mensual para cada año Proyectado
Expresado en No. de Eventos

Meses	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ene	12	12	13	13	14	14
Feb	12	13	13	14	14	15
Mar	8	8	8	9	9	9
Abr	11	11	12	12	12	13
May	16	16	17	17	18	19
Jun	28	29	30	31	32	34
Jul	24	25	26	27	28	29
Ago	36	38	39	40	42	44
Sep	26	27	28	30	31	32
Oct	21	21	22	23	24	25
Nov	25	26	27	28	29	30
Dic	31	32	34	35	36	38

Proyección realizada en base a la Tabla 5.4
 Elaborado por las autoras

Con el fin de realizar una estimación tanto del movimiento mensual como de la distribución de los tipos de servicio para cada mes del año, se tomaron como referencia los valores obtenidos en las tablas anteriores. Cabe recalcar que la validez de estas proyecciones referentes al comportamiento de los tipos de eventos durante cada mes del año, radica en que los motivos que originan los eventos y por lo tanto, los tipos de servicio, presentan altibajos según la época del año. Por ejemplo, los matrimonios más comúnmente se llevan a cabo durante los meses de abril, mayo y junio; las primeras comuniones, en los meses de octubre, noviembre y diciembre; el mes de agosto representa un alto movimiento corporativo, etc.

Sin embargo, realizar una proyección del movimiento mensual clasificado según el tipo de servicio no es aún suficiente como para establecer claramente las necesidades de capital de trabajo y personal y redefinir la estructura de costos de la empresa. Es necesario para esto, tener una idea del flujo de trabajo semanal para lo cual hemos realizado una simulación fundamentada en las tendencias reflejadas en la base de datos históricos de la empresa, haciendo uso de la herramienta de análisis de datos "generación de números aleatorios", utilizando una distribución normal con la media y desviación estándar tanto del número de eventos semanal como del número de personas que se han atendido a lo largo de la trayectoria de la empresa y la participación porcentual de los tipos de servicio durante cada mes del año 1995 el mismo que representa el flujo de operaciones que queremos alcanzar.

Esta simulación se efectuó únicamente para el año 1, a partir del cual se esperan los efectos de la reingeniería. Para los siguientes años se puede utilizar como base la misma técnica que emplearemos para éste, tomando en consideración la tasa de crecimiento a la cual estamos proyectando los flujos de operación.

De esta forma, se presenta a continuación la simulación de la planificación anual del movimiento mensual según el tipo de servicio:

Tabla 5.6
Simulación de la Planificación Mensual de Eventos durante un Año Base
Expresado en No. de Eventos y No. de Personas por Evento

				$\mu = 99$	$\mu = 99$	$\mu = 99$	$\mu = 99$
				$\sigma = 112$	$\sigma = 112$	$\sigma = 112$	$\sigma = 112$
				#	#	#	#
Año 1				Aleat.	Aleat.	Aleat.	Aleat.
Enero				1ra. Semana	2da. Semana	3ra. Semana	4ta. Semana
				3	5	3	1
3	0.267	co	# Aleatorios	Media = 4	1 cocktail	65	1 cocktail
5	0.400	bu		DS = 2	1 buffets	126	1 buffet
2	0.133	de			1 buffets	242	1 desayuno
2	0.133	al				60	1 almuerzo
1	0.067	ot				52	1 almuerzo
Febrero				1ra. Semana	2da. Semana	3ra. Semana	4ta. Semana
				3	3	5	1
3	0.250	co	# Aleatorios	Media = 4	1 cocktail	233	1 cocktail
2	0.125	ot		DS = 2	1 buffet	293	1 buffet
8	0.625	bu			1 buffet	73	1 buffet
						230	1 buffet
						171	
						1 desayuno	43
Marzo				1ra. Semana	2da. Semana	3ra. Semana	4ta. Semana
				1	2	4	1
6	0.714	co	# Aleatorios	Media = 4	1 cocktail	222	1 cocktail
2	0.286	bu		DS = 2		1 buffet	249
						101	1 cocktail
							195
							1 cocktail
							118
							120

Abril			# Aleatorios	1ra. Semana		2da. Semana		3ra. Semana		4ta. Semana	
				0	4	4	3	107	107	4	4
6	0,5455	bu	Media = 4		1 buffet	166	1 buffet	107	1 buffet	152	
1	0,0909	al	DS = 2		1 buffet	192	1 buffet	277	1 buffet	203	
1	0,0909	de			1 cocktail	66	1 cocktail	42	1 cocktail	116	
3	0,2727	co			1 almuerzo	107			1 desayuno	10	
Mayo			# Aleatorios	1ra. Semana		2da. Semana		3ra. Semana		4ta. Semana	
				3	3	3	5	107	107	5	5
1	0,0476	ce	Media = 4	1 buffet	100	1 buffet	114	1 buffet	107	1 buffet	251
4	0,2381	al	DS = 2	1 almuerzo	22	1 buffet	95	1 buffet	152	1 buffet	127
4	0,2381	co		1 cena	35	1 cocktail	66	1 cocktail	54	1 cocktail	214
7	0,4286	bu					1 almuerzo	10	1 cocktail	167	
1	0,0476	de					1 almuerzo	43	1 almuerzo	30	
Junio			# Aleatorios	1ra. Semana		2da. Semana		3ra. Semana		4ta. Semana	
				8	6	6	9	105	105	5	5
8	0,2941	co	Media = 4	1 cocktail	62	1 cocktail	42	1 cocktail	105	1 cocktail	269
2	0,0588	de	DS = 2	1 cocktail	58	1 cocktail	66	1 cocktail	83	1 buffet	134
12	0,4412	bu		1 buffet	114	1 buffet	112	1 cocktail	251	1 almuerzo	29
3	0,1176	al		1 buffet	249	1 buffet	35	1 buffet	109	1 brunch	78
1	0,0294	br		1 buffet	58	1 buffet	91	1 buffet	235	1 coffee	77
1	0,0294	ot		1 desayuno	12	1 buffet	68	1 buffet	180		
1	0,0294	cb		1 almuerzo	23			1 buffet	157		
				1 coffee	54			1 desayuno	26		
								1 almuerzo	47		
Julio			# Aleatorios	1ra. Semana		2da. Semana		3ra. Semana		4ta. Semana	
				6	6	6	9	133	133	3	3
14	0,5862	bu	Media = 4	1 buffet	89	1 buffet	226	1 buffet	133	1 buffet	195
7	0,2759	co	DS = 2	1 buffet	196	1 buffet	178	1 buffet	50	1 buffet	150
2	0,1034	cb		1 buffet	82	1 buffet	185	1 buffet	112	1 cocktail	94
1	0,0345	ot		1 cocktail	200	1 buffet	157	1 buffet	165		
				1 cocktail	159	1 cocktail	67	1 buffet	151		
				1 coffee	42	1 cocktail	191	1 cocktail	141		
								1 cocktail	61		
								1 coffee	56		
								1 desayuno	19		

5.2 Estructura de Costos de la Empresa

Básicamente, la hoja de costos de Celebrity comprende 6 rubros que son: los comestibles, cocinero y ayudantes de cocina, personal de servicio, transporte, lencería y bebestibles. Para efectos de estudio se considerarán para esta Reingeniería, aquellos rubros en los que se justifique la aplicación de la misma, esto es, los comestibles, el personal, tanto de producción como de servicio, y el transporte, por ser aquellos, los que tienen mayor incidencia en el costo total del tipo de evento del servicio que se preste.

5.2.1 Comestibles

A pesar de que los comestibles representan la parte medular del negocio, son el costo que más podemos controlar, ya que éste va a ser el mismo, aún cuando el número de personas varíe, siempre y cuando las condiciones económicas se mantengan estables respecto al nivel de precios.

Dado que los buffets representan el producto estrella de la cartera de la empresa, este análisis será realizado únicamente para este producto por efectos de estudio. Así tenemos:

Tabla 5.7
Comportamiento de la Estructura de Costos dependiendo del
No. de Personas
Expresado en Porcentajes

10 personas	Cto.	%	20 personas	Cto.	%	30 personas	Cto.	%	40 personas	Cto.	%
Comestibles	2,51	0,26	Comestibles	2,51	0,36	Comestibles	2,51	0,46	Comestibles	2,51	0,48
Personal	2,7	0,28	Personal	1,4	0,19	Personal	0,9	0,16	Personal	1	0,19
Bebidas	0,6	0,06	Bebidas	0,6	0,09	Bebidas	0,6	0,10	Bebidas	0,6	0,11
Transporte	1,5	0,15	Transporte	1	0,14	Transporte	0,5	0,09	Transporte	0,3	0,06
Lencería	1	0,10	Lencería	0,8	0,11	Lencería	0,5	0,09	Lencería	0,5	0,10
Producción	1,5	0,15	Producción	0,8	0,11	Producción	0,5	0,09	Producción	0,4	0,07
	9,78			6,96			5,48			5,23	
50 personas	Cto.	%	60 personas	Cto.	%	70 personas	Cto.	%	100 personas	Cto.	%
Comestibles	2,51	0,52	Comestibles	2,51	0,51	Comestibles	2,51	0,52	Comestibles	2,51	0,49
Personal	0,8	0,16	Personal	0,9	0,17	Personal	0,9	0,19	Personal	0,9	0,17
Bebidas	0,6	0,12	Bebidas	0,6	0,12	Bebidas	0,6	0,12	Bebidas	0,6	0,12
Transporte	0,3	0,06	Transporte	0,3	0,06	Transporte	0,3	0,06	Transporte	0,5	0,10
Lencería	0,4	0,08	Lencería	0,4	0,09	Lencería	0,4	0,07	Lencería	0,4	0,08
Producción	0,3	0,06	Producción	0,3	0,05	Producción	0,21	0,04	Producción	0,2	0,04
	4,86			4,90			4,85			5,11	

Fuente: Hoja de Porcionamientos de un Buffet Representativo de Celebrity
 Elaborado por las autoras

Como podemos ver, el costo de la comida es siempre el mismo y su porcentaje con respecto al total, varía dependiendo del comportamiento de los otros costos con respecto al total. Este valor podría cambiar según las variedades de comida que el cliente solicite.

Suponiendo condiciones estables de mercado, lo que se podría hacer para disminuir este costo, sería conseguir descuentos por volúmenes o por frecuencia de compra con los proveedores tomando en cuenta los flujos de operación que estamos estimando.

Con el objeto de poder tener una idea con respecto a las necesidades semanales de comida y poder llegar a acuerdos sobre precios con los proveedores, hicimos uso de la simulación presentada en la tabla 5.6 para estimar los posibles volúmenes de los ingredientes que consideramos más relevantes dada su corta permanencia en inventarios por motivos de perecibilidad.

Tabla 5.8
Proyección Anual de Necesidad
Muestra de Ingre
Expresado en Libras, Unidad

Mes	Lomo F.	Lomo A.	Tocino	Huevos	Sal	Queso	Arroz	Leche	Olio
Ene									
1ra. Sem.	57,52	14,29	11,04	80,96				33,75	24,03
2da. Sem.	22,82	6,23	14,92	227,24				8,55	39,75
3ra. Sem.	70,34	13,50	15,70	143,00				25,00	34,92
4ta. Sem.	0,00	4,30	4,40	88,00				12,90	18,42
Feb									
1ra. Sem.	57,21	22,63	10,98	80,52				217,95	28,95
2da. Sem.	78,15	15,00	15,00	110,00				250,00	30,00
3ra. Sem.	82,53	22,04	20,14	202,16				282,60	50,88
4ta. Sem.	0,00	4,30	0,00	0,00				12,90	2,58
Mar									
1ra. Sem.	0,00	11,10	0,00	0,00	2,22			33,30	6,66
2da. Sem.	15,79	15,48	3,03	22,22	3,00	1010,62		87,85	13,53
3ra. Sem.	18,76	23,60	3,60	26,40	4,60	1201,00	120,00	19,20	15,15
4ta. Sem.	0,00	20,00	0,00	0,00	4,00	1,00	60,00	12,00	0,00
Abr									
1ra. Sem.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2da. Sem.	56,27	14,10	12,94	107,02	3,53	4135,17	189,90	23,58	74,06
3ra. Sem.	60,02	13,62	11,52	84,48	2,34	3840,11	198,30	24,30	57,60
4ta. Sem.	55,49	16,45	11,65	98,10	3,34	3550,29	194,90	28,38	53,25

May										
1ra. Sem.	26,57	3,00	4,14	48,96	2,91	1110,00	50,00	6,00	27,88	
2da. Sem.	32,67	9,57	6,27	45,98	1,71	2090,17	114,40	14,52	31,35	
3ra. Sem.	40,64	10,50	8,86	70,98	2,37	2865,14	138,10	17,22	48,94	
4ta. Sem.	59,08	30,44	11,94	90,96	6,01	3930,96	246,30	34,14	62,33	
Jun										
1ra. Sem.	65,80	18,63	14,29	129,08	4,02	4325,30	228,50	33,18	67,46	
2da. Sem.	47,83	14,63	9,18	67,32	2,62	3060,27	169,35	21,63	45,90	
3ra. Sem.	106,28	42,40	23,94	213,82	9,31	7036,10	406,00	63,36	110,81	
4ta. Sem.	24,84	17,47	4,60	63,42	3,65	1485,67	119,05	25,47	25,54	
Jul										
1ra. Sem.	57,52	29,04	11,04	86,00	5,44	3680,90	238,00	32,88	55,20	
2da. Sem.	116,60	35,28	22,38	164,12	6,31	7460,65	411,70	52,50	111,90	
3ra. Sem.	95,34	28,40	20,30	180,92	5,87	6100,51	335,30	49,86	91,50	
4ta. Sem.	53,92	15,05	10,35	75,90	2,67	3450,24	186,60	23,52	51,75	
Ago										
1ra. Sem.	37,51	29,75	7,20	73,20	5,71	2401,13	187,65	27,93	36,00	
2da. Sem.	23,76	28,71	4,56	44,00	5,59	1521,21	148,45	23,61	22,80	
3ra. Sem.	90,19	44,61	17,31	144,34	8,35	5771,37	370,40	51,00	86,55	
4ta. Sem.	129,10	41,68	25,52	191,34	7,88	8445,85	463,70	59,70	130,84	
Sept										
1ra. Sem.	98,31	22,02	21,01	166,20	4,85	6825,16	323,95	39,63	114,41	
2da. Sem.	91,90	21,44	18,04	134,56	3,90	5980,19	305,40	37,56	91,95	
3ra. Sem.	55,17	14,29	11,63	91,18	3,03	3790,19	187,60	23,40	62,70	
4ta. Sem.	64,24	17,58	13,91	110,96	3,90	4505,26	221,25	27,81	76,46	
Oct										
1ra. Sem.	49,55	12,26	9,51	69,74	2,14	3170,14	166,75	20,67	47,55	
2da. Sem.	54,55	19,77	11,49	100,24	4,12	3745,47	202,40	26,52	61,91	
3ra. Sem.	88,00	28,69	17,83	143,52	5,65	5865,59	316,90	40,86	93,26	
4ta. Sem.	40,17	15,41	7,71	56,54	2,83	2570,39	151,60	20,04	38,55	
Nov										
1ra. Sem.	109,25	20,97	44,97	633,78	13,10	6990,00	349,50	128,34	104,85	
2da. Sem.	169,43	32,52	35,02	288,48	6,42	10840,00	542,00	74,04	162,60	
3ra. Sem.	60,18	11,55	13,45	122,70	2,69	3850,00	192,50	29,94	57,75	
4ta. Sem.	94,87	18,21	24,91	267,54	5,72	6070,00	303,50	60,54	91,05	
Dic										
1ra. Sem.	109,25	20,97	44,97	633,78	13,10	6990,00	349,50	128,34	104,85	
2da. Sem.	169,43	32,52	32,52	238,48	5,42	10840,00	542,00	65,04	162,60	
3ra. Sem.	60,18	11,55	13,45	122,70	2,69	3850,00	192,50	29,94	57,75	
4ta. Sem.	94,87	18,21	24,91	267,54	5,72	6070,00	303,50	60,54	91,05	

Proyección realizada en base a la Tabla 5.6
Elaborado por las autoras

De esta manera, en base a estos volúmenes, acudimos a proveedores mayoristas para tener una idea de la reducción en costos que se podría

conseguir. El rango de disminución de costos oscila entre 10 y 35% dependiendo de las cantidades y de la materia prima, de donde tomamos el supuesto de que existiría una reducción del 20% aproximadamente en los precios de los comestibles por concepto de compras por volúmenes y frecuencia.

Cabe recalcar que debido a la variabilidad existente en los tipos de materia prima que se utilizan para la elaboración de la comida, no es posible establecer un sistema de inventarios para cada uno de los ítems que lo componen. Algunos de ellos poseen un riesgo muy alto de convertirse en pérdida debido a la corta vida útil de los mismos, riesgo que no se puede tomar dado que la aleatoriedad de los tipos de servicios y variedades de comida es muy alta. Sin embargo, se ha podido determinar a través de la experiencia que muchos de los ingredientes son comunes a las diferentes recetas, de manera que se puede trabajar sobre una base para hacer la estimación de las necesidades semanales de compra. Fundamentadas en esto y en la duración de los alimentos, hemos realizado además, una clasificación de los ingredientes en tres categorías, según su tiempo de duración, la cual sugerimos implementar como política de compras.

La clase A corresponde a los ítems cuya duración es de aproximadamente una semana, por lo que las compras de los tales se realizarán semanalmente; la clase B corresponde a los ítems de alta susceptibilidad a la temperatura y condiciones de mantenimiento y transportación, por lo que se considera

deben ser comprados al día; y la clase C corresponde a los ítems cuya duración oscila entre 6 y 12 meses y que por lo tanto pueden comprarse en amplios intervalos de tiempo y en volúmenes más altos. La clasificación se presenta adjunta a este proyecto, en el Anexo 3.

Tomando en consideración el supuesto que explicamos anteriormente sobre la reducción del 20% en los precios de los comestibles, el nuevo comportamiento de la estructura de costos sería la siguiente:

Tabla 5.9
Comportamiento de la estructura de Costos dependiendo del No. de Personas después de la reducción en los comestibles
Expresado en Porcentajes

10 personas	Cto.	%	20 personas	Cto.	%	30 personas	Cto.	%	40 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,21	Comestibles	1,96	0,31	Comestibles	1,96	0,40	Comestibles	1,96	0,42
Personal	2,70	0,29	Personal	1,35	0,21	Personal	0,90	0,18	Personal	0,98	0,21
Bebidas	0,57	0,06	Bebidas	0,60	0,09	Bebidas	0,57	0,12	Bebidas	0,57	0,12
Transporte	1,50	0,16	Transporte	1,00	0,16	Transporte	0,50	0,10	Transporte	0,30	0,06
Lencería	1,00	0,11	Lencería	0,75	0,12	Lencería	0,50	0,10	Lencería	0,50	0,11
Producción	1,50	0,16	Producción	0,75	0,12	Producción	0,50	0,10	Producción	0,38	0,08
	9,23			6,41			4,93			4,68	
50 personas	Cto.	%	60 personas	Cto.	%	70 personas	Cto.	%	100 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,45	Comestibles	1,96	0,45	Comestibles	1,96	0,46	Comestibles	1,96	0,43
Personal	0,78	0,18	Personal	0,85	0,20	Personal	0,90	0,21	Personal	0,87	0,19
Bebidas	0,57	0,13	Bebidas	0,57	0,13	Bebidas	0,57	0,13	Bebidas	0,60	0,13
Transporte	0,30	0,07	Transporte	0,30	0,07	Transporte	0,29	0,07	Transporte	0,50	0,11
Lencería	0,40	0,09	Lencería	0,42	0,10	Lencería	0,36	0,08	Lencería	0,40	0,09
Producción	0,30	0,07	Producción	0,25	0,06	Producción	0,21	0,05	Producción	0,23	0,05
	4,31			4,35			4,29			4,56	

Fuente: Hoja de Porcionamientos de un Buffet Representativo de Celebrity
 Elaborado por las autoras

5.2.2 Personal de Servicio

La contratación del personal de servicio se realiza en base a una política de calidad de atención al cliente y al tipo de evento y número de personas que éste sirva. Según la experiencia se ha determinado que el número óptimo de personas que podría atender un salonero capacitado es 25, por lo que éste constituye la base del número de saloneros contratados. Así, si el evento es para 100 personas, se contratarán como base a 4 saloneros. Sin embargo, con el propósito de que el cliente sea atendido de la mejor manera, siempre deberá haber un salonero adicional que desempeñe la función de capitán con respecto a los otros. Este salonero es quien se encargará de la preparación de los implementos necesarios, desenvolvimiento de cada salonero y repartición de tareas durante el evento, por lo que su remuneración es mayor que la de los otros. Además del personal ya mencionado, dependiendo del tipo de evento, será necesario en ocasiones contratar personal adicional para desempeñar funciones de barman o de limpieza. De esta forma, si consideramos un buffet de 100 personas, serán necesarios 4 saloneros, 1 capitán y 2 barmen.

El pago de cada uno de estos saloneros se contempla dentro del costo total del servicio, en el que se incluyen \$12.00 por cada salonero regular y \$15.00 por el capitán de saloneros más una comisión de \$0.10 por persona a partir de 100 personas, por el nivel de responsabilidad que asumiría el capitán.

Para efectos de esta reingeniería se plantea no considerar la remuneración del capitán de los saloneros como un pago eventual dentro de los costos, debido al alto valor en que se incurre cuando el número de personas del evento es muy elevado o muy bajo y a los volúmenes de ventas que estamos proyectando en este trabajo. Adicionalmente, este proyecto plantea lograr una estandarización en la calidad del servicio que se ofrece al cliente, para lo cual es necesario tener personal capacitado en función de las políticas de la empresa, que oriente al personal eventual hacia un correcto desenvolvimiento fundamentado en dichas políticas.

De esta forma, el costo correspondiente al rubro “Personal” sólo contemplará el pago de los saloneros eventuales, y la remuneración del capitán será incluida dentro de los gastos administrativos de la empresa. Haciendo esta reforma en la estructura de costos, el nuevo comportamiento de la misma se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 5.10
Comportamiento de la estructura de Costos dependiendo del No. de
Personas después de la reforma en el rubro “Personal”
Expresado en Porcentajes

10 personas	Cto.	%	20 personas	Cto.	%	30 personas	Cto.	%	40 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,25	Comestibles	1,96	0,35	Comestibles	1,96	0,44	Comestibles	1,96	0,46
Personal	1,20	0,16	Personal	0,60	0,11	Personal	0,40	0,09	Personal	0,60	0,14
Bebidas	0,57	0,07	Bebidas	0,60	0,11	Bebidas	0,57	0,13	Bebidas	0,57	0,13
Transporte	1,50	0,19	Transporte	1,00	0,18	Transporte	0,50	0,11	Transporte	0,30	0,07
Lencería	1,00	0,13	Lencería	0,75	0,13	Lencería	0,50	0,11	Lencería	0,50	0,12
Producción	1,50	0,19	Producción	0,75	0,13	Producción	0,50	0,11	Producción	0,38	0,09
	<hr/> 7,73			<hr/> 5,66			<hr/> 4,43			<hr/> 4,31	
50 personas	Cto.	%	60 personas	Cto.	%	70 personas	Cto.	%	100 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,49	Comestibles	1,96	0,48	Comestibles	1,96	0,48	Comestibles	1,96	0,44
Personal	0,48	0,12	Personal	0,60	0,15	Personal	0,69	0,17	Personal	0,72	0,16
Bebidas	0,57	0,14	Bebidas	0,57	0,14	Bebidas	0,57	0,14	Bebidas	0,60	0,14
Transporte	0,30	0,07	Transporte	0,30	0,07	Transporte	0,29	0,07	Transporte	0,50	0,11
Lencería	0,40	0,10	Lencería	0,42	0,10	Lencería	0,36	0,09	Lencería	0,40	0,09
Producción	0,30	0,07	Producción	0,25	0,06	Producción	0,21	0,05	Producción	0,23	0,05
	<hr/> 4,01			<hr/> 4,10			<hr/> 4,08			<hr/> 4,41	

Fuente: Hoja de Porcionamientos de un Buffet Representativo de Celebrity
 Elaborado por las autoras

5.2.3 Personal de Producción

El personal de producción contempla para su cálculo el pago del cocinero principal y de un ayudante para atender desde 80 hasta 150 personas. A partir de dicho valor se contratan los ayudantes que sean necesarios dependiendo del número de personas del evento. El pago del cocinero principal consiste en una base de \$15.00 por atender el evento y una comisión de \$0.10 por persona partiendo de 100 personas en adelante. Adicionalmente se le paga \$20.00 semanales por permanecer en la planta y estar pendiente para atender un evento potencial. El pago del o los ayudantes es \$8.00 por día de trabajo.

Esta reingeniería plantea eliminar el pago del cocinero principal de la estructura de costos por efecto del volumen de trabajo estimado en este proyecto e incluir dichos pagos en los gastos administrativos de la empresa, siendo así el nuevo comportamiento de los costos el siguiente:

Tabla 5.11
Comportamiento de la estructura de Costos dependiendo del No. de Personas después de la reforma en el rubro “Producción”
Expresado en Porcentajes

10 personas	Cto.	%	20 personas	Cto.	%	30 personas	Cto.	%	40 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,31	Comestibles	1,96	0,40	Comestibles	1,96	0,50	Comestibles	1,96	0,50
Personal	1,20	0,19	Personal	0,60	0,12	Personal	0,40	0,10	Personal	0,60	0,15
Bebidas	0,57	0,09	Bebidas	0,60	0,12	Bebidas	0,57	0,15	Bebidas	0,57	0,15
Transporte	1,50	0,24	Transporte	1,00	0,20	Transporte	0,50	0,13	Transporte	0,30	0,08
Lencería	1,00	0,16	Lencería	0,75	0,15	Lencería	0,50	0,13	Lencería	0,50	0,13
Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00
	6,23			4,91			3,93			3,93	
50 personas	Cto.	%	60 personas	Cto.	%	70 personas	Cto.	%	100 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,53	Comestibles	1,96	0,51	Comestibles	1,96	0,51	Comestibles	1,96	0,46
Personal	0,48	0,13	Personal	0,60	0,16	Personal	0,69	0,18	Personal	0,72	0,17
Bebidas	0,57	0,15	Bebidas	0,57	0,15	Bebidas	0,57	0,15	Bebidas	0,60	0,14
Transporte	0,30	0,08	Transporte	0,30	0,08	Transporte	0,29	0,07	Transporte	0,50	0,12
Lencería	0,40	0,11	Lencería	0,42	0,11	Lencería	0,36	0,09	Lencería	0,40	0,09
Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,08	0,02
	3,71			3,85			3,87			4,26	

Fuente: Hoja de Porcionamientos de un Buffet Representativo de Celebrity
 Elaborado por las autoras

5.2.4 Transporte

El costo del transporte depende del tipo de servicio y número de personas, pudiendo ser en ocasiones tan bajo como \$10.00 o tan alto como \$100.00. Debido a que no se cuenta con transporte propio, para cubrir esta necesidad, se fletan diferentes tipos de vehículos dependiendo del servicio que se va a

entregar, siendo éstos, una camioneta pequeña, una furgoneta o un furgón. Cabe recalcar que los costos de estos vehículos tampoco son constantes, sino que varían en función de la distancia que deben recorrer en base al criterio rudimentario de los choferes.

Debido a los volúmenes de operación que plantea esta reingeniería, se propone en la misma eliminar de la hoja de costos el rubro "Transporte", y proceder a la adquisición, mediante préstamo, de un furgón de tres toneladas y media de capacidad, fundamentando esta acción en el hecho de que en los años más productivos de la empresa se utilizó un vehículo con esas características, el mismo que pudo cubrir eficientemente los requerimientos que exigía este nivel de operación.

Por lo tanto, siguiendo esta propuesta, el comportamiento de la estructura de costos se presenta a continuación:

Tabla 5.12
Comportamiento de la estructura de Costos dependiendo del No. de Personas después de la reforma en el rubro “Transporte”
Expresado en Porcentajes

10 personas	Cto.	%	20 personas	Cto.	%	30 personas	Cto.	%	40 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,41	Comestibles	1,96	0,50	Comestibles	1,96	0,57	Comestibles	1,96	0,54
Personal	1,20	0,25	Personal	0,60	0,15	Personal	0,40	0,12	Personal	0,60	0,17
Bebidas	0,57	0,12	Bebidas	0,60	0,15	Bebidas	0,57	0,17	Bebidas	0,57	0,16
Transporte	0,00	0,00	Transporte	0,00	0,00	Transporte	0,00	0,00	Transporte	0,00	0,00
Lencería	1,00	0,21	Lencería	0,75	0,19	Lencería	0,50	0,15	Lencería	0,50	0,14
Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00
	4,73			3,91			3,43			3,63	
50 personas	Cto.	%	60 personas	Cto.	%	70 personas	Cto.	%	100 personas	Cto.	%
Comestibles	1,96	0,57	Comestibles	1,96	0,55	Comestibles	1,96	0,55	Comestibles	1,96	0,52
Personal	0,48	0,14	Personal	0,60	0,17	Personal	0,69	0,19	Personal	0,72	0,19
Bebidas	0,57	0,17	Bebidas	0,57	0,16	Bebidas	0,57	0,16	Bebidas	0,60	0,16
Transporte	0,00	0,00	Transporte	0,00	0,00	Transporte	0,00	0,00	Transporte	0,00	0,00
Lencería	0,40	0,12	Lencería	0,42	0,12	Lencería	0,36	0,10	Lencería	0,40	0,11
Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,00	0,00	Producción	0,08	0,02
	3,41			3,55			3,58			3,76	

Fuente: Hoja de Porcionamientos de un Buffet Representativo de Celebrity
 Elaborado por las autoras

Tomando como referencia estos niveles de costos y comparándolos con los iniciales, basados en el precio \$8.51 obtenido para un buffet típico de 100 personas, se percibe una liberación de costos del 16% (partiendo de que el porcentaje de costos antes de la reingeniería era del 60%), que los ubica en una participación con respecto al precio de aproximadamente el 44%, lo que conlleva a aproximar un margen de contribución del 56% para los flujos de ingresos estimados.

5.3 Necesidades de Inversión

Con el fin de poder entregar un servicio de buena calidad y poder cubrir los niveles de actividad a los que se proyecta que esta empresa opere, se realizó una revisión del inventario de menaje, lencería, cristalería, vajilla utensilios y enseres para determinar las necesidades de inversión que serían prudentes para alcanzar nuestros objetivos. Ya que este proyecto plantea regresar a los niveles iniciales de la empresa, cabe recalcar que el capital de trabajo que se posee es en su mayoría suficiente para cubrir dichos niveles. Sin embargo, se considera imperioso proceder a la adquisición de un furgón de 31/2 toneladas de capacidad; realizar un cambio de la mantelería para que vaya acorde con la nueva imagen de la compañía (la mayor parte de los anteriores se encuentran bastante desgastados); sillas, bandejas de samobar, samobares y transportadores térmicos de bandejas (silays), para abastecer a una mayor cantidad de personas.

Estas necesidades se detallan en cantidades y precios a continuación:

Tabla 5.13
Nuevas Adquisiciones
Expresado en unidades y precios

Inversiones	Cantidad	Precio	Total
Camión 3 ½ ton.	1	21500	21.500 USD
Samobares	5	120	600 USD
Manteles	60	25	1.500 USD
Silays	3	250	750 USD
Sillas	100	6	600 USD
Sobremanteles	120	15	1.800 USD
Servilletas	800	2	1.920 USD
Total			28670 USD

Fuente: Cotizaciones en el mercado
 Elaborado por las autoras

El análisis presentado en este capítulo ha sido realizado en base a los flujos que hemos proyectado para los años de operación contemplados en esta reingeniería, para los cuales no creemos que sea prudente una ampliación de las instalaciones, pero si el volumen de ventas crece en una tasa mayor a la que esperamos, podría ser necesario llevar a cabo una ampliación, para lo cual hemos realizado un estudio de los espacios disponibles y los potenciales, llegándose a una valoración de la inversión equivalente a \$60000.00 repartida en la construcción de 80 mt² en la planta baja y 120 mt² en la planta alta. Esto es, la construcción total sería de 200 mt² multiplicada por \$300.00 (costo por mt²). Los planos de dicha construcción con su respectiva distribución de espacios se encuentra adjunta a este documento. (Ver Anexo 4).

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

6.1 Análisis Económico

6.1.1 Determinación de la ecuación que describe el comportamiento de la oferta y la demanda de la empresa para inferir el crecimiento de los flujos de ingreso y operación del negocio

Todas las empresas buscan constantemente conocer con exactitud como se comportará la demanda de sus productos en un tiempo determinado, lo cual muchas veces resulta extremadamente complejo dadas las condiciones cambiantes del mercado. Sin embargo, existen métodos que nos permiten realizar aproximaciones de estos comportamientos que describen de forma justificable las tendencias. Los conocimientos básicos de economía nos

indican que existen variables macroeconómicas que influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Por ejemplo, "la elasticidad-población de casi todos los productos está muy cerca de 1, indicando que un aumento del 1% en población, normalmente conducirá a un aumento del 1% en la demanda por el producto".¹

En nuestro estudio hemos considerado dos variables que influyen significativamente en el comportamiento de la demanda de cualquier producto y que generalmente son las más estudiadas por los economistas. Estas son el ingreso y el precio.

Dada la dificultad para conocer el ingreso de las personas y la disposición de pago de las mismas para este tipo de bien en Guayaquil, hemos tomado como referencia dos indicadores macroeconómicos que pueden representar al precio y al ingreso y que han sido definidas como nuestras variables independientes. Estas son el IDEAC, que es un índice de actividad económica y el IPC, que es el índice de precios del consumidor. Los valores utilizados corresponden a series de tiempo obtenidos en los boletines del Banco Central.

¹ **Fontaine**, Ernesto, 1973. "Evaluación Social de Proyectos", pág. 159, Undécima Edición: Ediciones Universidad Católica de Chile.

La variable dependiente que perseguimos aproximar en este trabajo es el volumen de ventas anuales del negocio, cuyos valores han sido obtenidos de una base de datos que generamos para este estudio con datos que se encuentran en un rango de tiempo que comienza en enero de 1994 y termina en diciembre de 2001 y que se encuentra adjunta a este proyecto.

Tomamos en cuenta una variable adicional, llamada rezago de las ventas y que representa el volumen de ventas futuras que genera un evento. Justificamos el uso de esta variable con el hecho de que este tipo de bien tiene un efecto de auto-venta provocado por el impacto visual que se produce cada vez que se realiza una celebración. Es inevitable pensar que durante el evento, los invitados se sientan atraídos hacia adquirir el mismo servicio para sus celebraciones, a no ser que el servicio sea de mala calidad, lo cual, por datos históricos sabemos que no es el caso.

Para definir las relaciones entre las variables hemos hecho uso de un software llamado **e-views**, el que utilizó como herramienta estadística la regresión lineal a través del método de Mínimos Cuadrados Ordinarios para establecer cuál es la variable independiente que más influye en la variable dependiente. Los resultados del programa fueron:

Tabla 6.1
Resultados de la Regresión Lineal realizada en e-views

Dependent Variable: LVENTAS

Method: Least Squares

Date: 04/03/02 **Time:** 14:39

Sample(adjusted): 1994:02 2000:05

Included observations: 74

Excluded observations: 2 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LVENTAS(-1)	0.376906	0.091353	4.125798	0,0001
LNIDEAC	2.065633	0.346458	5.962145	0
LNIPC	0.878337	0.200843	-4.373258	0
R-squared	0.607667	Mean dependent var		8,737261
Adjusted R-squared	0.596615	S.D. dependent var		1,091449
S.E. of regression	0.693207	Akaike info criterion		2,14472
Sum squared resid	34,11806	Schwarz criterion		2,238128
Log likelihood	-76,35463	F-statistic		54,98436
Durbin-Watson stat	1.874029	Prob(F-statistic)		0

Fuente: Programa Econométrico e-views

Se generaron series logarítmicas para las variables utilizadas. Los logaritmos son una forma de representar las elasticidades. La elasticidad de cualquier función es un número que indica el cambio proporcional en la variable dependiente causado por un pequeño cambio en la variable independiente.

Por ejemplo, la elasticidad-ingreso resulta particularmente importante para la estimación del crecimiento de la demanda que puede esperarse en el futuro. Así, si se espera que el ingreso nacional del país aumentara en 6% por año, la demanda por un producto con elasticidad-ingreso + 1, aumentará también en 6%.²

La relación entre las elasticidades y los logaritmos puede explicarse a través de la siguiente identidad:

$$\eta_{X,Y} = \frac{\delta X}{\delta Y} \cdot \frac{Y}{X} = \frac{\delta \log X}{\delta \log Y}^3$$

Basadas en esta identidad, se generaron series logarítmicas para la regresión que establecería los coeficientes de la ecuación que describe el comportamiento del volumen de ventas anuales de nuestra empresa.

La ecuación entonces sería la siguiente:

$$\ln \text{Ventas}_t = 0,37 \ln \text{Ventas}_{t-1} + 2,065633 \ln \text{IDEAC} - 0,878337 \ln \text{IPC}$$

^{2,3} **Fontaine**, Ernesto, 1973. "Evaluación Social de Proyectos", pág. 160, Undécima Edición: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Donde:

LnVentas = Logaritmo natural de las ventas anuales actuales.

LnVentas_{t-1} = Logaritmo natural de las ventas anuales del año anterior.

LnIDEAC = Logaritmo natural del índice de actividad económica.

LnIPC = Logaritmo natural del índice de precios del consumidor.

Dado que tanto LnVentas_t como LnVentas_{t-1} representan el volumen de ventas en diferentes tiempos, aplicamos factor común y ajustamos los coeficientes de manera que se produce la siguiente ecuación:

$$(1 - 0,37)g_v = 2,065633\text{LnIDEAC} - 0,878337\text{LnIPC}$$

$$g_v = \frac{2,065633\text{LnIDEAC}}{(1 - 0,37)} - \frac{0,878337\text{LnIPC}}{(1 - 0,37)}$$

Obteniendo con esto, la tabla que se muestra a continuación:

Coeficientes Corregidos

Beta 1	3,27878254
Beta 2	-1,394185714



Beta 1 .- Coeficiente que corresponde a la relación del volumen de ventas con el índice de actividad económica y que significa que por cada punto

porcentual en que aumenta el IDEAC, el volumen de ventas aumentará en 3,2787 puntos porcentuales y viceversa.

Beta 2 .- Coeficiente que corresponde a la relación del volumen de ventas con el índice de precios al consumidor y que significa que por cada punto porcentual en que aumenta el IPC, el volumen de ventas se disminuirá en 1,3941 puntos porcentuales y viceversa.

Los resultados de la regresión nos permiten inferir que tanto el coeficiente Beta 1 como el Beta 2 son estadísticamente robustos, esto es, significativos, ya que no tienden a hacerse cero, lo cual se deduce del hecho de que para ambos coeficientes el estadístico t es mayor que 1.96, tomando en cuenta un nivel de significancia del 0.05.

Esta aseveración se respalda al observar que el R^2 es igual a 0,607667, lo cual implica que la regresión explica el 60,76% del comportamiento de la serie de las ventas totales.

No se debe descuidar el hecho de que generalmente este tipo de modelos econométricos pueden presentar cierta autocorrelación entre sus variables, lo cual provocaría que el modelo no sea representativo del comportamiento de los datos y que por consiguiente, no pueda ser utilizado en un estudio de este tipo. Por esta razón hemos procedido a realizar la prueba de Durbin – Watson, la cual tiene como objetivo dar a conocer si las variables se encuentran autocorrelacionadas o no.

Para esto planteamos la hipótesis nula:

$$H_0 = \text{No hay autocorrelación}$$

Y la hipótesis alternativa:

$$H_1 = \text{Si hay autocorrelación}$$

Procedemos entonces a calcular el estadístico H de Durbin – Watson según la fórmula:

$$H = (1 - d/2) * (N / (1 - (N * V(x))))^{(1/2)}^4$$

Donde:

H = Estadístico Durbin – Watson

d = Valor Durbin – Watson estimado en la regresión

N = Número de Observaciones

V(x) = Varianza de la variable $\ln V(\text{Ventas}_{t-1})$

Obteniendo así que:

$$H = (1 - (1,874029/2)) * (74 / (1 - (74 * (0,091353)^2)))^{(1/2)}$$

Esto es:

$$H = 0,9041616859$$

⁴ **Gujarati**, Damodar, 1995. "Econometría", pág. 593. Tercera Edición: McGraw -Hill

El cual comparamos con los límites superior e inferior del estadístico Durbin – Watson⁵, con un nivel de significancia 0.05, 3 variables (k) y 74 observaciones (n).

dl = Límite inferior = 1.543

du = Límite superior = 1.709

Y basándonos en los siguientes criterios de decisión⁶:

$H < dl$	No hay Autocorrelación
$H > du$	Existe Autocorrelación
$dl < H < du$	No concluyente

$$0.9041616859 < 1.543$$

Llegamos a la conclusión de que no se rechaza la hipótesis nula “ $H_0 = \text{No hay Autocorrelación}$ ” y ratificamos que el modelo econométrico aplicado es lo suficientemente representativo del comportamiento de los valores de las variables.

⁵ **Gujarati**, Damodar, 1995. “Econometría”, pág. 800, Tercera Edición: McGraw -Hill

⁶ **Gujarati**, Damodar, 1995. “Econometria”, pág. 415, Tercera Edición: McGraw -Hill

Cabe recalcar que la ecuación que determinamos puede describir tanto el comportamiento de la oferta como el de la demanda, ya que la empresa producirá la cantidad de eventos que sea demandada, debido a la naturaleza del negocio, esto es, un servicio por pedido.

Teniendo que la ecuación que describe el crecimiento de la demanda a través de los años, según nuestro modelo econométrico es la siguiente:

$$g_v = \frac{2.065633 \ln \text{IDEAC}}{(1 - 0,37)} - \frac{0,878337 \ln \text{IPC}}{(1 - 0,37)}$$

Corregimos los coeficientes de las variables siendo estos ahora:

$$g_x = 3.2787 \ln \text{IDEAC} - 1.394 \ln \text{IPC}$$

Donde 3,2787 representa la elasticidad ventas con respecto al crecimiento de la actividad económica del país, por lo que asumimos que el crecimiento de las ventas podría ser proyectado multiplicando dicho coeficiente por el $\ln \text{IDEAC}$ el cual representa la tasa de crecimiento de la actividad económica del país, para la que asumimos el valor de 3% tratando de ser conservadores en nuestras inferencias, tomando como referencia el promedio de 4% obtenido desde 1929 hasta 1997⁷.

⁷ www.bce.gov.ec. Boletines del Banco Central del Ecuador.

Para efectos de nuestro estudio utilizaremos únicamente el primer sumando de la ecuación para proyectar los flujos de ingresos a través de los años de modo que, reemplazando el 3% mencionado anteriormente tenemos que las ventas crecerían al 9,84%.

La tasa de inflación la utilizamos para las proyecciones de los demás rubros del Estado de Pérdidas y Ganancias para la cual asumimos el valor del 9%, basadas en que este valor será utilizado para las proyecciones realizadas a partir del 2005 en nuestro proyecto, año para el cual se podría inferir una tasa de inflación de un solo dígito producida por el efecto de la convergencia de precios que conlleva el hecho de aplicar el esquema monetario de dolarización en un país.

Tanto la tasa de crecimiento que hemos proyectado para estimar los flujos de operación y de ingresos de la empresa objeto de nuestro estudio, como la tasa de inflación que inferimos anteriormente, han sido utilizadas para la realización de otros apartados tales como el 5.1 referente a la determinación del nivel de operación esperado para la empresa y, el 6.2.2 referente al Estado de Pérdidas y Ganancias.

6.2 Análisis Financiero

6.2.1 Costo de Capital

Dada la falta de información existente en nuestro país, para determinar el Costo de Capital de Celebrity, seleccionamos tres empresas extranjeras que también se dedican a brindar servicio de catering. Estas son: ARK Corporation, Hong Kong Catering Management y World Restaurants Corporation.

Como ya se dijo anteriormente, escogimos estas empresas por su similitud con las actividades de Celebrity y porque existía información histórica para el mismo período que se escogió para el análisis esto es, desde diciembre de 1993 hasta diciembre del 2001.

Para realizar este cálculo se necesitaba tener los retornos que estas tres empresas habían tenido dentro del período que se había seleccionado para nuestro estudio. Dada la falta de esa información y ante la presencia de los precios de las acciones, procedimos a calcular el retorno de las mismas basándonos en la siguiente fórmula:

$$\text{Retorno Acción}^8 = \frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}}$$

⁸ **Van Horne**, James, 1995. "Administración Financiera", pág. 27, Décima Edición: Pearson Educación.

Una vez calculados los retornos de las acciones de estas tres empresas y de haber obtenido los retornos del mercado (basándonos en el índice Standard&Poors 500) y las tasas libres de riesgo (tomando como referencia los T-bills a 90 días del gobierno norteamericano), para ese mismo período encontradas en yahoo finance, se obtuvo un R(ÍNDICE). Éste comprende la formación de un portafolio con estas tres acciones y el rendimiento de las mismas como un todo dentro de la cartera.

Para obtener el rendimiento del portafolio se obtuvieron las capitalizaciones de mercado de estas tres empresas y se sumaron estos datos para poder obtener las ponderaciones esto es, el peso de cada una de las acciones dentro del portafolio.

Tabla 6.2
CAPITALIZACIONES DE MERCADO
En Millones de Dólares

	ARK	HKCM	WRC	SUMATORIA
MKT.CAP.	22,7	153,3	60,7	236,7
PONDERACIÓN	0,095901986	0,64765526	0,256442755	
	W1	W2	W3	
	0,095901986	0,64765526	0,256442755	

Fuente: Yahoo Finance
 Elaborado por las autoras

Teniendo estos datos y haciendo uso de la fórmula que se muestra a continuación se calculó el R(ÍNDICE).

$$R_p = (A_1R_1 + A_2R_2 + A_3R_3 + \dots + A_iR_i)^9$$

⁹ **Van Horne**, James, 1995. "Administración Financiera", pág. 53, Décima Edición: Pearson Educación.

Donde:

R_p = Retorno del Portafolio

A_i = Proporción de inversión en el valor i

R_i = Rendimiento esperado del valor i

Luego de haber calculado el R (ÍNDICE) o R_i se procedió a hacer uso de la fórmula del CAPM (Capital Assets Pricing Model) para definir las variables dependiente e independiente y realizar la Regresión Lineal a través del método de los Mínimos Cuadrados Ordinarios.

Así tenemos:

$$R_i - R_f = \beta (R_m - R_f)^{10}$$

Donde:

R_i = Retorno esperado del Portafolio

R_f = Tasa Libre de Riesgo de los T-bills a 90 días del Gobierno Norteamericano

β = Riesgo Sistemático del Portafolio

R_m = Rendimiento del Mercado (Índice Standard&Poors 500)

¹⁰ **Van Horne**, James, 1995. "Administración Financiera", pág. 71, Décima Edición: Pearson Educación.

Y conociendo que:

$$Y = R(\text{ÍNDICE}) - R_f$$

$$X = R_m - R_f$$

Donde:

Y = Variable Dependiente

X = Variable Independiente

Se llevó a cabo la Regresión Lineal y se obtuvieron los siguientes resultados:

	Coeficientes
Intercepción	-0,018892572
Variable X_1	0,690055106

Donde:

$\alpha = -0,018892572$ (siempre tiende a cero en CAPM)

$\beta = 0,690055106$

Entonces, reemplazando en la ecuación tenemos:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$\beta = 0,690055106$$

$$R_f = 0,003712448 \text{ (Retorno Promedio Histórico de la Serie, Anexo 5)}$$

$$R_m = 0,01040252 \text{ (Retorno Promedio Histórico de la Serie, Anexo 5)}$$

$$R_i = 0,01040252 + 0,690055106 (0,01040252 - 0,003712448)$$

$$R_i = 0,832896665\%$$

Pero, como las series de tiempo están expresadas mensualmente lógicamente, el R_i anterior es mensual. Por lo tanto, se procedió a anualizar la tasa mediante la siguiente fórmula:

$$i = ((1 + (r / m) ^ m) - 1)^{11}$$

Donde:

i = Tasa de Interés Efectiva por Período

r = tasa nominal de interés por Período

m = Número de Períodos de Capitalización

¹¹ Blank, Leland; Tarquin, Anthony, 1989. "Ingeniería Económica", pág. 64, Tercera Edición: McGraw-Hill

Tasa Nominal Anual	0,0999476
Tasa Efectiva Anual	0,10465566

Dada esta conversión tenemos que $R_i = 10,465566\%$ pero, esta tasa sería para una empresa extranjera que se dedique a esta misma actividad. Por este motivo y, tomando en consideración que esa tasa hay que ajustarla a las condiciones del Ecuador, hacemos uso de la variable Riesgo País que en este caso es 9,8%¹² para aplicar el ajuste del cual se habló anteriormente pero utilizando únicamente el diferencial entre el Riesgo País del Ecuador con el Riesgo País de EEUU ya que ese 9,8% ya incluye la base de los EEUU esto es 0,003712448 y así tenemos que el diferencial es 0,094287552.

De esta manera tenemos que $R_i = \text{Tasa anualizada} + \text{Diferencial por Riesgo País}$ esto es, 19,8943212% que es lo mínimo que un inversionista estaría dispuesto a aceptar para hacer una inversión en negocios como este.

	Tasa Nominal Mensual		Tasa Nominal Anual	Tasa Efectiva Anual
R_i	0,83%	0,008328967	0,0999476	0,10465566
Riesgo País	9,80%	0,098	0,003712448	0,094287552
				0,198943212
		Costo de Capital		19,89%

¹² www.bce.gov.ec, Boletines del Banco Central.

6.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Pérdidas y Ganancias de Celebrity S.A. será proyectado hasta el año 2009 haciendo uso de una tasa de crecimiento de 9,84% para los ingresos, un margen de contribución de 56% y una tasa de inflación proyectada del 9% para los demás rubros del estado.

Se consideraron únicamente ingresos por el servicio (buffets, cocktails, etc.), ya que la empresa no tiene un flujo de ingresos no operativos; y además se consideraron todos los gastos, clasificados en de administración, de ventas y otros gastos (financieros), en que la empresa incurriría anualmente. Una vez realizado esto, se procedió a calcular todos los impuestos de ley y así se obtuvieron las siguientes utilidades del ejercicio (Ver Anexo 6) para los próximos 7 años :

Tabla 6.3
Utilidad del Ejercicio Proyectada para los próximos 7 años
Expresado en Dólares

Período	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio
2003	-4.467 USD
2004	21.468 USD
2005	24.853 USD
2006	28.611 USD
2007	32.786 USD
2008	39.842 USD
2009	43.712 USD

Elaborado por las autoras

6.2.3 Flujo de Efectivo

Una vez realizado el Estado de Pérdidas y Ganancias se procedió a elaborar el Estado de Flujo de Caja (Ver Anexo 7) tomando en consideración todas las entradas y salidas de efectivo tanto operacionales como no operacionales y la depreciación ya que contablemente, no representa una erogación de efectivo.

Los flujos obtenidos al final de cada año son:

Tabla 6.4
Flujo de Efectivo Proyectado para los próximos 7 años
Expresado en Dólares

Período	Flujo de Efectivo General
2003	-21.603 USD
2004	14.220 USD
2005	15.544 USD
2006	37.525 USD
2007	42.250 USD
2008	44.947 USD
2009	49.302 USD

Elaborado por las autoras

Tomando en consideración estos flujos y, haciendo uso del costo de capital (19,89%) calculado en el apartado 6.2.1 para descontar los flujos, se procedió a obtener el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto teniendo los siguientes resultados:

$$\mathbf{VAN = 19.068 USD}$$

$$\mathbf{TIR = 27,25\%}$$

Con lo cual podemos decir que se acepta el proyecto dado que el $VAN > 0$.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Al finalizar nuestro estudio, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Falta de presencia de la empresa en el mercado lo que originó que se pensara que Celebrity "estaba muerta".
- Falta de preocupación por estrategias de mercado que le ayudaran a conservar la posición de líder que en algún momento tuvieron.
- Falta de una estructura organizacional sólida sobre la cual se fundamentaran sus funciones.

- Poco control del costo.
- Capacidad ociosa de la planta originada por los bajos niveles de ventas consecuencia de la falta de presencia de Celebrity en el mercado.
- Falta de implementación de un sistema de ventas que mantenga la actividad comercial de la empresa.
- No existe un control estandarizado de las entradas y salidas de efectivo.
- Falta de criterios de reinversión y endeudamiento como herramientas para el crecimiento de la empresa.
- Insuficiencia de utilidades que permitan obtener buenas rentabilidades de este negocio. Se trabajaba para cubrir los costos.

7.2 Recomendaciones

El primer paso a seguir dentro de esta reingeniería debe ser el reposicionamiento de la empresa, basado en una diferenciación pronunciada con respecto a la competencia en términos de costos y calidad de servicio que genere un valor agregado al consumidor. En vista de que este reposicionamiento desembocará en mayores volúmenes de ventas, se recomienda implementar una estructura organizacional sólida o por lo menos estable que sea capaz de afrontar dichos niveles de operación, junto con una nueva estrategia de distribución de costos que le permita a Celebrity ser competitiva en el mercado y por ende, aumentar su margen de contribución.

Además, es necesario implementar un sistema de reinversión y endeudamiento para poder capitalizar la empresa y contribuir a su crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. www.monografias.com, "Reingeniería".
2. **RIES, Al; TROUT, Jack.** "Posicionamiento: El Concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la Mercadotecnia", Mc Graw – Hill, 1986.
3. **WALPOLE, Ronald; MYERS, Raymond.** "Probabilidad y Estadística", Cuarta Edición, McGraw-Hill, 1990.
4. **POPE, Jeffrey, FISHER, Laura.** "Investigación de Mercado: Métodos de Recolección de Datos", Editorial Norma, 1998.
5. **MARKOP**, "Índice Estadístico Ecuador 97-98", 1998
6. www.supercias.gov.ec, "Las 1000 compañías más importantes de 1999"
7. **HANDSCOMBE, Richard.** "El Jefe de Producto", Primera Edición en Español, McGraw-Hill, 1989
8. **STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBERT JR., Daniel.** "Administración", Sexta Edición, Prentice Hall, 1995.
9. **FONTAINE, Ernesto.** "Evaluación Social de Proyectos", Undécima Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1973



10. **GUJARATI**, Damodar, "Econometría", Tercera Edición, McGraw-Hill, 1995
11. www.bce.gov.ec, *Boletines del Banco Central del Ecuador*.
12. **VAN HORNE**, James, "Administración Financiera", Décima Edición, Pearson Educación, 1995
13. **BLANK**, Leland; **TARQUIN**, Anthony, "Ingeniería Económica", Tercera Edición, McGraw-Hill, 1989.

ANEXOS

Anexo # 1
Inventario Celebrity S.A. al año 2001
Expresado en Unidades

Descripción	Cantidad
CRISTALERIA	
VASOS DE WISKY DE 9 ONZ.	300
VASOS DE WISKY DE 9 ONZ.	657
VASOS DE WISKY DE 10 ONZ.	524
COPAS PARA AGUA	106
COPAS PARA AGUA VIEJAS	111
COPAS PARA VINO BLANCO VIEJAS DE 4 ½ ONZ.	14
COPA PARA CHAMPAGNE (SAIVO DE 6 ONZ.)	145
COPA PARA CHAMPAGNE (CLASICA BALLON)	51
COPAS DE VINO BLANCO	178
CENICEROS DE CRISTAL (SE COMPRO 72 UNID.)	93
COPAS DE COCKTAIL DE LANGOSTINOS	40
COPAS PARA MOUSS	10
COPAS PARA COÑAG NUEVAS	48
JARRAS DE CRISTAL PARA COLAS	76
COPAS PARA CAVIAR (LUMINAR)	6
POCHERA DE CRISTAL DE 12 TAZAS C/U (JUEGO)	1
JARRA DE CRISTAL DE 2 LITROS. PARA COCKTAIL	1
HIELERA DE CRISTAL	41
CHAROL DE CRISTAL PARA MOUSS Y CAVIAR	1
BOTELLA LICORERA DE CRISTAL	39
COPAS CERVECEROS	12
CUBIERTERIA	
CUCHARAS DE POSTRE	360
TENEDOR DE POSTRE LUONCH	34
TENEDOR DE MESA	402
CUCHILLOS DE MESA	417
CUCHARAS SOPERAS	146
PALAS DE PARA MANTEQUILLA O MOUSSE	11

RISADORA PARA MANTEQUILLA	1
JUEGOS DE DOS PIEZAS PARA TORTA	1
CUCHARETAS GRANDES PARA SERVIR BUFFET	12
CUCHARA PARA BUFFET (ARROZ)	6
VAJILLA	
BANDEJAS PLATO OVALADO	55
BANDEJA PLATO REDONDO	190
PLATOS TRINCHEROS O TENDIDOS	442
PLATOS LLANOS DE POSTRES	399
PLATOS PARA TAZAS DE CONSUME	77
TAZA PARA PLATO DE CONSUME	19
PLATOS PARA TAZA DE CAFÉ CON LECHE	70
TAZA PARA PLATOS DE CAFÉ CON LECHE	30
CEBICHEROS	252
JARRA PARA AGUA	4
JARRA PARA MIEL	11
AJICEROS CON TAPA	16
AZUCARERAS	15
TAZA CON PLATO PARA CAFÉ CON LECHE	60
CUCHILLERIA	
CUCHILLO TRAMONTINA MEDIANO	3
CUCHILLO TRAMONTINA GRANDE	3
CUCHILLOS CHICOS PARA DECORACION TRAMONTINA	1
CUCHILLO GRANDE FAUSA (VIEJO)	0
CUCHILLOS PARA DECORAR (JUEGOS DE 13 PIEZAS)	9
ACCESORIOS DE COCINA Y SERVICIOS	
BANDEJAS DE HIERRO LOZADO DE 37 X 62 CMT.	7
BANDEJAS DE HIERRO LOZADO DE 36 X 47 CMT.	2
BANDEJAS DE ACERO INOX. DE 33 X 53 CMT. (SAMOBAR) 37 VIE+24 NUE.	60
BATIDOR	1
CUCHARA DE ALUMINIO	1
COLADOR DE ALUMINIO CON MANGO	1
COLADOR DE ALUMINIO DE 27 CMT.	1
COLADOR PLASTICO CON ASA	3

CUCHARAS SOLIDAS DE ALUMINIO	0
ESPRIMIDOR DE JUGO PLASTICO	6
OLLA DE ACERO "UMCO" DE 64 CMT. C/T.	1
OLLA DE ACERO "UMCO" DE 53 CMT. C/T.	1
OLLA DE ACERO "UMCO" DE 46 CMT. C/T.	2
OLLA DE ACERO "UMCO" DE 47 CMT. C/T.	1
OLLA DE ACERO "UMCO" DE 42 CMT. C/T.	1
OLLA DE ACERO INOX. IMP. TIPO CILINDRICO	1
OLLA DE ACERO INOX. IMP. DE 31 CMT. 2 MEDIDAS	2
OLLA CON MANGO DE ACERO	1
PAILA CON ASA DE BRONCE CHICA	1
PAILA CON ASA DE BRONCE GRANDE	1
PELA PAPA	0
LICUADORA MOD. N.S.F. CON SU RESPECTIVO VASO (COCINA) (CROYDON)	1
RALLADOR DE ACERO DE 4 CARAS	1
SACABOCADOS	1
TENEDOR DE ALUMINIO (TRINCHERO PARA PAVO)	0
TAZONES DE HIERRO LOZADO DE 26 CMT.	1
TAZONES DE HIERRO LOZADO DE 25 CMT.	1
TAZONES DE HIERRO DE 22 CMT.	10
TRINCHERO PEQUEÑO DE ACERO INOX.	0
TACHOS PLASTICOS TIPO CILINDRICO C/T.	3
DESCORCHADOR DE VINO NUEVOS	1
PALAS PARA HIELO DE ALUMINIO	3
CONGELADORES MARCA FAEDA VERTICAL	2
CONGELADORES MARCA FAEDA HORIZONTAL	1
REFRIGERADORA MARCA FAEDA	1
COCINA INDUSTRIAL DE 6 HORNILLAS	1
TAZON PLASTICO	1
ESPATULA GRANDE DE ACERO INOX.	1
CILINDRO DE GAS	6
CHAROL DE ACERO INOX. MOD. PESCADO	1
BANDEJAS DORADAS PARA BOCADITOS	34
BANDEJAS PLATEADAS PARA BOCADITOS	83

PINZAS PARA HIELO	50
HIELERAS THERMICAS PLASTICOS MOD. CALEMAN 40 LIBRAS.	7
LICUADOR A CON VASO DE CRISTAL "OSTER"	1
SALEROS Y PIMIENTEROS	10
MESA DE TRABAJO DE COCINA	2
EXTRACTOR DE AIRE	1
CAJA FUERTE DE SEGURIDAD (OFICINA)	1
BANDEJAS DE SAMOBAR PEQUEÑAS	14
TAZON DE ALUMINIO	1
CONGELADOR VERTICAL VIEJO	1
ACHUELA	2
ESPATULA DE ACERO	2
CUCHARONES	7
ABLANDADOR DE CARNE DE ACERO INOXIDABLE	1
MAJADOR DE CARNE DE ACERO	1
MOLDES DE ALUMINIO GRANDES	2
MOLDES DE ALUMINIO PEQUEÑOS	1
BANDEJAS DE ACERO INOX. REDONDA	1
ABRELATA	1
LIMAS (CHIRA)	2
ESPATULA DE MADERA	2
RODILLOS GRANDE Y PEQUEÑO	2
ESPRIMIDOR DE LIMON PLASTICO	2
MAZO PARA SACAR CANGREJO	4
HONILLA DE GAS	1
CARTUCHERA (RECORTADA) N.P.#8922	1
CARTUCHOS	8
SARTEN GRANDE	1
COLADOR CHINO MALLA FINA DE 20 CMT.	1
COLADOR CHINO MALLA FINA DE 25 CMT.	1
ACHOTERO DE ALUMINIO	1
CUHARETA DE ALUMINIO	2
CUHARETA (ESPUMADERA) (1 dañado)	1
ESPATULAS DE HIERRO	2

COLADOR DE ALUMINIO	2
CUCHARITA PARA SACAR HELADOS	1
CORTA CHIFLE	3
ESPRIMIDOR DE JUGO ELECTRIVO VISA	1
MOLEDOR DE CARNE ELECTRICO	1
TABLERO DE PICAR DE MADERA	2
TABLERO DE PICAR DE PLASTICO	2
BALANZA	1
PLANCHA DE 80 X 100 CMT. (ASADORA)	1
PASADOR DE CAFÉ	2
TACHOS PLASTICOS PARA ARROZ	1
MOLINO DE MALO	1
MAQUINA DE HACER PASTA LASAGNA	1
BANDEJAS PLASTICAS RECTANGULARES	4
ENVASES JABAS Y SACOS	
GAVETAS PLASTICAS BLANCAS C/ASA	23
GAVETAS PLASTICAS GRANDES BLANCAS C/ASA	3
ENVASES DE COCA COLA DE ½ LITRO	1176
ENVASES DE COCA COLA DE 1 ½ LITRO	150
ENVASES DE MINERAL DE ½ LITRO	0
ENVASES DE MIENRAL DE UN LITRO	288
ENVASES DE PEPSI COLA DE 1 ½ LITRO	0
JABAS DE COCA COLA DE ½ LITRO	49
JABAS DE COCA COLA DE 1 ½ LITRO	13
JABAS DE MINERAL DE UN LITRO	29
LENCERÍA	
MANTEL CUADRADO 2.06 X 1.80 BLANCO	7
MANTEL RECTANGULAR 3.80 X 2.02 BLANCO	3
MANTEL REDONDO BLACO 2.50 DE DIAMETRO	40
MANTEL REDONDO BEIGE 2.50 DE DIAMETRO	51
MANTEL REDONDO COLOR VINO 2.50 DE DIAMETRO	4
SOBREMANTEL BEIGE CUADRADO	12
SOBREMANTEL BEIGE REDONDO	1
SOBREMANTEL BLANCO REDONDO	15

SOBRE MANTEL BLANCO CUADRADO	12
SOBREMANTEL C/VINO REDONDO	8
SOBREMANTEL C/VERDE CUADRADO	39
SOBREMANTEL C/MELON CUADRADO	10
SOBREMANTEL C/AZUL CUADRADO	39
SERVILLETAS AZUL	271
SERVILLETAS VERDES	290
MANTEL RECTANGULAR BLANCO 3 MT. X 2 MT. ANCHO	4
SOBREMANTEL C/ROJO CUADRADO	6
SOBREMANTEL C/BEIGE DORADO CUADRADO	28
SERVILETAS BEIGE	576
SERVILLETAS BLANCAS	485
SERIVILLETAS C/VINO	320
FORROS DE SILLAS COLOR BEIGE C/LAZO	311
FORROS DE SILLAS COLOR BLANCO C/LAZO	316
TULL BLANCO (2 DAÑADOS)	2
TULL BEIGE	1
CAMISAS BLANCAS	33
CAMISETAS CELEBRITY	9
PANTALON NEGRO	5
CHAQUETAS BLANCAS	19
CHAQUETAS BLANCAS VIEJAS	34
CHALECOS A RAYAS	29
PALAS PARES	47
LAZOS	17
IDENTIFICACIONES	29
GUATES BLANCOS NUEVOS	7
VESTIDOS PARA BOTELLAS (CONFECCION C/U) AZULES	2
VESTIDOS PARA BOTELLAS WHISKY VERDE (OFC. 1)	20
CHAQUETAS CREMA	1
CHAQUETA VERDE CHOEZ	1
EQUIPOS MUEBLES Y ENCERES	
MESA REDONDA DE 1.25 DE CIRCUNFERENCIA (1 OFIC.)	62
MESA CUADRADA DE 84 X 84	38

MESA RECTANGULAR DE 10 X 168	11
MESA RECTANGULAR PEQUEÑA DE 50 X 84	8
TABLERO DE 180 X 180 REDONDO	1
ESPEJO REDONDO CHICO	2
ESPEJO OVALADO MEDIANO	1
ESPEJO OVALADO PEQUEÑO	2
ESPEJO RECTANGULAR	3
ESPEJO TRANSPORTADOR DE ALIMENTOS "CAMBRO"	3
TRANSPORTADOR DE ALIMENTOS "SILITI"	4
SAMOBARES CHAF.DE LUX 2	2
SAMOVARES VOLLRATH 4	4
SAMOVARES VOLLRATH	1
CHAROLES DE SERVICIOS	10
CHAROES PARA CUBIERTOS	8
CHAROL PORTA CAVIAR	1
FONDUE CON CUCHARON (2 CUCHARONES BUENOS/NUEV)	1
CARRO PARA HIELO THERMICA DE COMBRO 125 LIB.	1
CARRO PARA HIELO THERMICA SILITE 125 LIB.	1
LAMPARA FORESENTE	6
PANERAS (CANASTAS)	4
SILLAS BLANCAS PLASTICAS	183
CAFETERA GRANDE MARCA REGAL CAPACIDAD 100 TAZAS	1
CAFETERA CHICA MARCA REGAL CAPACIDAD 30 TAZAS	1
CAFETERA CHICA MARCA USA CAPACIDAD 30 TAZAS COLOR CREMA	3
CARPAS CON SUS RESPECTIVAS AMAZON (3X4) MT.	4
CARPAS CON SUS RESPECTIVAS AMAZON (6X4) MT.	1
LAMPARA PARA CARPA	2
VENTILADOR DE TECHO	1
VENTILADOR TIPO CILINDRO	1
EXTINTORES	2
THERMO BEBIDAS CALIENTES CAPACIDAD 2.5 GALONES	1

PRESUPUESTO DE BUFFET

SEÑORES:

CLIENTE:	CLAPAM	
TELEFONOS:	2526060 - 2526070	
DIRECCION DEL CLIENTE:	VELEZ 626 Y RUMICHACA PISO 9 OF. 7	
SOLICITANTE:	SR. JOSE MARQUEZ S.	
EVENTO:		
FECHA DEL EVENTO:		
NUMERO DE PERSONAS:		
LUGAR DEL EVENTO:		
DIRECCION DEL EVENTO:		
HORA DE:	RECEPCION: 20H00	SERVICIO:

DE NUESTRAS CONSIDERACIONES:

Los que hacemos esta empresa le agradecemos a usted habernos elegido y depositado su confianza en nosotros, la cual se la retribuiremos con nuestro mejor esfuerzo para que el evento a realizarse sea de su total satisfacción.

En el siguiente listado usted podrá ver una variedad de bufets **preestablecidos** con diferentes platos y su respectivo precio por persona, de estos bufetes usted puede variar los platos, creando su propio menú.

Lo que usted cancela es el precio por persona multiplicado por el número de personas que es solicitado, más el valor del transporte, usted no cancela ningún valor adicional por lo que consta en el incluido.

INCLUIDO:

BEBIDAS: colas, coca dieta, agua natural, mineral, hielo.

MANTELERIA: manteles y sobremanteles - brocados y llanos- servilletas de tela y papel. Manteles y faldones - brocados y llanos- para mesa de torta, dulces y buffet.

MENAJE: mesas, sillas, vajilla, cubertería, vasos para whisky y colas, copas para champagne y vino, jarras para colas y mineral, hieleras de cristal, bandejas de cristal para bocaditos de dulce y sal, ceniceros. Mesas para torta, dulces y buffet. **PERSONAL DE SERVICIO ALTAMENTE CALIFICADO**

ADICIONAL:

Servicio de transporte \$. 30.00 y cheque en garantía de: \$. 40.00 por posibles roturas y faltantes.

OPCIONAL: vestidos para sillas con lazos a: \$. 0.25 c/u IVA
Sillas doradas \$. 0.80 c/u + IVA

FORMA DE PAGO: el 50% a la firma del contrato y el saldo tres días antes del evento.

LOS PRECIOS QUE SE ESTIPULAN EN ESTE PRESUPUESTO RIGEN A LA FECHA.


MILTON CASANOVA R.
GERENTE

BUFFET No. 1
PLATOS FRIOS Y CALIENTES

- POLLO A LA NARANJA
- LOMO FINO AL HORNO EN SALSA HOLANDESA
- LASAGÑA A LA BOLOGÑESA
- ARROZ CON CHOCLO Y ALBAHACA
- ENSALADA CESAR
- PAPAS AL VAPOR SALTEADAS EN MATEQUILLAS

BOCADITOS SOBRE LAS MESAS

- CROQUETAS DE AVE
- CALAMAR A LA MILANESA
- CIRUELAS PASAS CON TOCINO
- TARTALETAS CON SALSA TRES QUESOS

*VALOR POR PERSONA: \$ 9.79 + IVA * INCLUIDO POSTRES*

BUFFET No. 2
PLATOS FRIOS Y CALIENTES

- POLLO AL VINO
- CREPES DE QUESO Y ESPINACA
- ROAST BEEF A LA INGLESA
- JAMON GLASEADO EN SALSA DE PIÑA Ó FRUTILLA
- ARROZ CON CHOCLO Y QUESO
- POTATOES SALAD

BOCADITOS SOBRE LAS MESAS

- CROQUETAS DE AVE
- CALAMAR A LA MILANESA
- CIRUELAS PASAS CON TOCINO
- TARTALETAS CON SALSA TRES QUESOS

*VALOR POR PERSONA: \$ 10.45 + IVA * INCLUIDO POSTRES*

*** POSTRES**

• LA NOVIA	• MACEDONIA DE FRUTAS
• PIE DE PIÑA	• TORTA DE NUEZ
• TOMMI ROMA	• TORTA DE FRUTILLAS
• CREPES SUZZETTES	• BUDIN DE COCO

M

Casanova S.A.

BUFFET No. 3 PLATOS FRIOS Y CALIENTES

- PAVO A LA FRANCESCA ADORNADO CON FRUTAS Y SERVIDO EN SALSA DE MANZANA
- CREPES DE QUESO Y ESPINACA Ó MACARRONES GRATINADOS CON MARISCOS
- MEDALLONES DE LOMO AL VINO TINTO
- ENSALADA DE CAMARON

ACOMPAÑAMIENTO

- ARROZ A LA ESPAÑOLA

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- CROQUETAS DE AVE
- CALAMAR A LA MILANESA
- CIRUELAS PASAS CON TOCINO
- TARTALETAS CON SALSA TRES QUESOS

VALOR POR PERSONA: \$ 11.11 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

BUFFET No. 4 PLATOS FRIOS Y CALIENTES

- PAVO AL HORNO EN SALSA DE NUEZ, TOCINO Ó CHAMPIÑONES
- CREPS DE CAMARON
- JAMON GLASEADO AL OPORTO
- MEDALLONES DE LOMO A LA PIMIENTA

ACOMPAÑAMIENTO

- ARROZ HINDU
- LEGUMBRES SALTEADAS EN MANTEQUILLA

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- EMPANADITAS DE POLLO
- TARTALETAS DE ATUN
- CACHITOS DE JAMON
- ENRROLLADITOS DE SALCHICHA

VALOR POR PERSONA: \$ 11.77 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

*POSTRES

• TORTA DE NUEZ	• BAVAROISE DE MORA
• CREPES SUZZETTE	• MOUSSE DE FRUTILLA
• TOMMI ROMA	• BUDIN DE FRUTAS A LA INGLESA
• FRUTILLAS CON CREMA	• COMPOTA DE FRUTAS CON HELADO
• BUDIN DE COCO	• TARTA DEL DE MANZANA

Telf.: 477445 - 470381 STORDEL DE MANZANA Fax: 477445

www.miltoncasanova.com • E-mail: info@miltoncasanova.com

Vigésima # 507 entre G. Rendón y Maldonado • Guayaquil - Ecuador



- PAVO AL HORNO EN SALSA DE NUEZ
- CAMARONES REBOSADOS A LA BELLA VISTA EN SALSA TARTARA
- CANNELLONI DE POLLO, ACELGA Y ESPINACA
- ESCALOPINES GRATINADOS A LA GRUYERE
- ARROZ PIOMONTE CON TOCINO Y CHAMPIGNONES

ACOMPAÑAMIENTO

- ENSALADA WALDORF

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- CACHITOS DE JAMON
- EMPANADITAS DE CARNE
- RELAMPAGOS DE ATUN
- CANASTILLAS DE POLLO

VALOR POR PERSONA: \$13.20 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

BUFFET No. 6
PLATOS FRIOS Y CALIENTES

- PAVO A LA FRANCESCA ADORNADO CON FRUTAS
- JAMON GLASEADO CON MELON
- LASAGÑA A LA GENOVESA
- CAMARONES GRATINADOS A LA RICOTTA
- ARROZ A LA ESPAÑOLA

ACOMPAÑAMIENTO

- JARDINERA CAMPESINA

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- QUICHE DE CHAMPIGNONES
- QUICHE DE QUESO
- VOULAVENT A LA FINANCIERA
- BARQUILLAS DE QUESO

VALOR POR PERSONA: \$13.20 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

***POSTRES**

• TORTA DE NUEZ	• BAVAROISE DE MORA
• CREPES SUZZETTE	• MOUSSE DE FRUTILLA
• TOMMI ROMA	• BUDIN DE FRUTAS A LA INGLESA
• FRUTILLAS CON CREMA	• COMPOTA DE FRUTAS CON HELADO
• BUDIN DE COCO	• STRUDEL DE MANZANA

Telf.:477445 - 470331 • Celular:(09)748534 • Fax:477445
www.miltoncasanova.com • E-mail:info@miltoncasanova.com

Vigésima # 507 entre G. Rendón y Maldonado • Guayaquil - Ecuador

- CAMARONES REBOSADOS EN SALSA TARTARA
- JAMON GLASEADO EN SALSA DE PIÑA
- MEDALLONES DE LOMO TOURNEADOS ROSSINI
- POLLO DESHUESADO A LA NARANJA
- ARROZ A LA VALENCIANA

ACOMPAÑAMIENTO

- ENSALADA DE AVE A LA REINA
- LEGUMBRES COCIDAS A LA VINAGRETA

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- VOULAVENT DE POLLO
- PIZZA DE JAMON
- PASTELITOS DE CAMARON
- TARTALETAS DE ATUN



VALOR POR PERSONA: S.13.20 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

BUFFET No.8**PLATOS FRIOS Y CALIENTES**

- PAVO A LAS FINAS HIERVAS EN SALSA DE MANZANA
- CAMARONES A LA BELLA VISTA EN SALSA HOLANDESA O GOLF
- MEDALLONES DE LOMO EN SALSA DE HONGOS Y TOCINO
- POLLO A LA NARANJA
- ARROZ A LA ESPAÑOLA

ACOMPAÑAMIENTO

- ENSALADA ITALIANA
- ENSALADA DE COL BRUSELAS A LA CREMA

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- BASTONES DE QUESO
- EMPANADITAS DE CARNE
- CANASTILLAS DE POLLO
- CROQUETAS DE CORVINA

VALOR POR PERSONA: S.13.20 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

***POSTRES**

• TORTA DE NUEZ	• BAVAROISE DE MORA
• CREPES SUZZETTE	• MOUSSE DE FRUTILLA
• TOMMI ROMA	• BUDIN DE FRUTAS A LA INGLESA
• FRUTILLAS CON CREMA	• COMPOTA DE FRUTAS CON HELADO
• BUDIN DE COCO	• STRUDEL DE MANZANA



PAVO AL HORNO CON RELLENO Y ADORNADO CON FRUTAS

- LANGOSTINO CON CAVIAR A LA BELLA VISTA
- MEDALLONES DE LOMO A LA CAZADORA
- RISSOTO A LA PARMESANA
- JAMON VIRGINIA GLASEADO CON SALSA DE FRUTILLA

ACOMPAÑAMIENTO

- ENSALADA BEATRIZ
- ENSALADA A LA FRANCESCA

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- CANAPES DE CAVIAR
- CANAPES DE PATE A LA FRANCESCA
- CIRUELAS PASAS CON TOCINO
- CROQUETAS DE AVE

VALOR POR PERSONA: \$ 16.50 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

BUFFET No. 10

PLATOS FRIOS Y CALIENTES

- PAVO A LA AMERICANA EN SALSA DE NUEZ
- LANGOSTINOS A LA NEWBORG
- MEDALLONES DE FILETE MIGNON
- PERNIL DE CERDO EN SALSA DE PIÑA
- ARROZ CON FRUTOS DEL MAR

ACOMPAÑAMIENTO

- ENSALADA WALDORF
- ENSALADA DE APIO Y JAMON

BOCADILLOS DE SAL SOBRE LAS MESAS

- PASTELITOS DE CAMARON
- RELAMPAGO DE ATUN
- CACHITOS DE JAMON
- CARACOLILLOS CON PATE

VALOR POR PERSONA: \$ 16.50 + IVA. *INCLUIDO POSTRES

*POSTRES

• TORTA DE NUEZ	• BAVAROISE DE MORA
• CREPES SUZZETTE	• MOUSSE DE FRUTILLA
• TOMMI ROMA	• BUDIN DE FRUTAS A LA INGLESA
• FRUTILLAS CON CREMA	• COMPOTA DE FRUTAS CON HELADO
• BUDIN DE COCO	•STRUDEL DE MANZANA


MILTON CASANOVA R.
GERENTE



LA GARZOTA AV. PRINCIPAL
MZ. 16 VILLA 12
frente al Edf. de Bronce
TELÉFONOS: 2232231
CELULAR: 09-9632394

LA EXCELENCIA ES
NUESTRA EXPERIENCIA

BUFFET

ENSALADA
ENSALADA WALDORF
CARNE:
LOMO AL GRUYERE
PASTEL DE BRÓCOLI
GRATINADO
GUARNICION:
ARROZ CON CHOCLO Y FINAS
HIERVAS
POSTRE:
DULCE DE LAS TRES LECHE
BEBIDAS FRÍAS:
COLAS - AGUA - HIELO
VALOR POR PERSONA:
\$ 6,50 + IVA

ENSALADA
ENSALADA HAWAIANA
CARNE:
FILETE DE PECHUGA EN SALSA
DE CHAMPIÑONES
PASTEL DE LEGUMBRES AL
GRATIN
GUARNICION:
ARROZ CON ACEITUNAS Y FINAS
HIERVAS
POSTRE:
QUESO DE COCO
BEBIDAS FRÍAS:
COLAS - AGUA - HIELO
VALOR POR PERSONA:
\$ 6,50 + IVA

ENSALADA
ENSALADA A LA JARDINERA
CARNE:
SALON EN SALSA DE CIRUELAS
PASAS
PAPAS EN SALSA BECHAMEL
GUARNICION:
ARROZ CON A LA JARDINERA
POSTRE:
QUESO DE LECHE
BEBIDAS FRÍAS:
COLAS - AGUA - HIELO
VALOR POR PERSONA:
\$ 6,50 + IVA

ENSALADA
ENSALADA NAPOLITANA
CARNE:
POLLO EN SALSA DE NUECES
PASTEL DE CARNE
GUARNICION:
ARROZ AL VINO BLANCO
POSTRE:
FANTASÍAS DE DURAZNO
BEBIDAS FRÍAS:
COLAS - AGUA - HIELO
VALOR POR PERSONA:
\$ 6,50 + IVA

INCLUYE: PLATOS TENDIDOS, PLATOS POSTRES, VASOS PARA COLAS, VASOS
PARA WHISKEY, JUEGOS DE CUBIERTOS, SERVILLETAS DE TELA, SERVILLETAS
DE PAPEL, SAMOVARES, JARRAS PARA AGUA, COLAS, AGUA, HIELO, CHAROLES
ADICIONAL:
TRANSPORTE: \$ 25,00
PERSONAL DE SERVICIO: \$ 15,00 C/U
MESAS: \$ 1,10 C/U - **SILLAS:** \$ 0,15
MANTELES: \$ 1,50 - **SOBRE-MANTELES:** \$ 2,50



LA GARZOTA AV. PRINCIPAL
MZ. 16 VILLA 12
(frente al Edf. de Bronce)
TELÉFONOS: 2232231
BEEPER: 323000PIN: 23995

LA EXCELENCIA ES
NUESTRA EXPERIENCIA

BUFFET

BUFFET # 1

ENSALADAS:

- ENSALADA WALDORF

CARNES:

- POLLO AL VINO
- LOMO EN SALSA DE CHAMPINONES

GUARNICIÓN:

- ARROZ CON CHOCLO Y FINAS HUERVAS

POSTRE:

- QUESO DE LECHE
- DULCE DE COCO

BOCADITOS:

- TARTALETAS DE PIÑA
- CIRUELAS PASAS CON JAMÓN
- CROQUETAS DE POLLO

VALOR POR PERSONA:

\$ 8,85

BUFFET # 2

ENSALADAS:

- ENSALADA DE FRUTAS EN SALSA

CARNES:

- POLLO AL HORNO EN SALSA DE NUECES
- CHULETA AL HORNO CON PIÑA

GUARNICIÓN:

- ARROZ CON ACEITUNAS Y MANTEQUILLA

POSTRE:

- QUESO DE LECHE
- DULCE DE COCO

BOCADITOS:

- TARTALETAS DE PIÑA
- CIRUELAS PASAS CON JAMÓN
- CROQUETAS DE POLLO

VALOR POR PERSONA:

\$ 8,85

INCLUYE: PLATOS TENDIDOS, PLATOS POSTRES, VASOS PARA COLAS, VASOS PARA WHISKY, JUEGOS DE CUBIERTOS, SERVILLETAS DE TELA, SERVILLETAS DE PAPEL, SAMOVARES, JARRAS PARA AGUA, COLAS, AGUA, HIELO, CHAROLES ADICIONAL.

TRANSPORTE: \$ 25,00

PERSONAL DE SERVICIO: \$ 15,00 C/U

MESAS: \$ 1,10 C/U SILLAS: \$ 0,15

MANTELES: \$ 1,50 - SOBRE-MANTELES: \$ 2,50

Hampton Inn.
 BOULEVARD HOTEL & CASINO
 GUAYAQUIL - ECUADOR

*PRESUPUESTO SERVICIOS
 ADICIONALES QUE OFRECEMOS
 (PRESUPUESTO PARA 100 PERSONAS)*

• <i>Decoración Floral incluye:</i>	
<i>Centros de mesa para invitados (10 centros)</i>	US\$ 80,00
<i>Centro de mesa especial</i>	US\$ 20,00
<i>Pedestales (2 para la entrada del salón)</i>	US\$ 40,00
<i>Guirnalda para decorar la mesa principal</i>	US\$ 20,00
• <i>Dulces blancos para decorar la mesa de</i>	
<i>La torta y colocar platitos en las mesas</i>	
<i>De los invitados, el cliente <u>no</u> se encarga</i>	
<i>De arreglar los dulces. (necesita 15 cientos)</i>	US\$270,00
• <i>Música con un excelente disc jockey,</i>	
<i>Música variada para todos los gustos</i>	US\$165,00
	<hr/>
<i>TOTAL</i>	US\$590,00



Hampton Inn
 Points & Miles

Hampton Inn

BOULEVARD HOTEL & CASINO
GUAYAQUIL - ECUADOR

NUESTRAS CORTESÍAS PARA MATRIMONIOS

- Alquiler del Salón
- Habitación matrimonial por una noche con arreglos especiales:
*Flores
*Frutas
*Una botella de champagne
- Desayuno en nuestra Cafetería
- Espacios para estacionamiento con Valet Parking

DESCORCHE DE BEBIDAS:

Whisky	USD5,00 + 22% x botella
Vino	USD4,00 + 22% x botella
Champagne	USD4,00 + 22% x botella

PRESUPUESTO DEL EVENTO

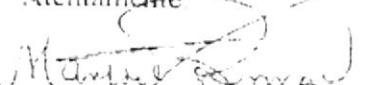
Detalle	Cantidad	Valor x Pers.	Total USD
Buffet Alternativa No. 1 ó 2	100 personas	US\$12,50	US\$1.250,00
Gaseosas y/o minerales (consumo ilimitado)	100	1,80	180,00
Descorche de Whisky (4 tragos por persona)	2 botellas	US\$ 5,00	US\$ 110,00
Descorche de Champagne/vino	2 botellas	US\$ 4,00	48,00
Salón sin costo			0,00
Subtotal			US\$ 1.588,00
Impuestos y Servicios		22%	349,36
Total			US\$1.937,36

Para la comodidad de sus invitados contamos con un edificio de parqueos y servicio de valet parking gratuito.

Estamos a su entera disposición para atender cualquier inquietud adicional. No dude en contactarnos al teléfono 2566700 ext. 4046 ó a nuestro fax ext. 4047

En espera de su acertada elección, nos despedimos.

Atentamente


Marjorie Rivera Valdez
Coordinadora de Eventos



BUFFETT

SUGERENCIA # 1

ENSALADA DE CAMARON
MEDALLON DE CARNE EN SALSA DE CHAMPIÑON
POLLO HAWAII BAÑADO CON PIÑA
ASAGNA DE QUESO
ARROZ AMARILLO CON CHOCLO

\$.16

SUGERENCIA # 6

FILET MIGNON EN LOMOS PEQUEÑOS
POLLO DESHUESADO AL CURRY
LASAGNA DE QUESO NAPOLITANA
ENSALADA DE VERDURAS DEL HUERTO

\$.16

SUGERENCIA # 2

ENSALADA DE JAMON CON CHOCLO AMERICANO
CORVINA AL VAPOR EN SALSA DE MARISCOS
CANELONES RELLENOS A LA FIORENTINA
POLLO DESHUESADO AL VINO
ARROZ RISSOTO

\$.16

SUGERENCIA # 7

MEDALLON DE CARNE EN SALSA DE CHAMPIÑON
POLLO DESHUESADO AL JUGO
RAVIOLES AL JUGO EN SALSA DE TOMATE
ENSALADA ALEMANA CON CEBOLLA PERLA
ARROZ RISSOTO

\$.16

SUGERENCIA # 3

ENSALADA RUSA CON CAMARON
MEDALLON DE CARNE EN SALSA AL CHAMPIÑON
POLLO DESHUESADO A LA MANDARINA
JAMON GLASEADO CON PIÑA
ARROZ A LA CREMA

\$.16

SUGERENCIA # 8

CERDO ALTAMARINDO
ROLLO DESHUESADO AL ALVERJADO
CANELONES RELLENOS CON ACELGA
ARROZ VERDE
ENSALADA RUSA ZANAHORIA, PAPAS Y M

\$.16

SUGERENCIA # 4

ENSALADA RUSA CON PIÑA
CORDERO GUISADO CON ACEITUNAS RELLENAS
POLLO DESHUESADO APANADO
CORVINA AL JUGO
ARROZ BLANCO CON PEREJIL

\$.16

SUGERENCIA # 9

CAMARON AL AJILLO
CARNE EN SALSA DE CIRUELA
POLLO DESHUESADO A LA MANDARINA
ARROZ A LA TURCA
ENSALADA DE VERDURAS DE LA ESTACION

\$.16

SUGERENCIA # 5

PAVO EN SALSA GUINDA
MEDALLON DE CARNE EN SALSA PIMIENTA
JAMON GLASEADO CON DURAZNO
ARROZ CON QUESO Y CREMA
ENSALADA DULCE DE MANZANA, APIO Y UVA

\$.16



LISTA DE MENUS

Menú # 1

Medallones de pollo en salsa de nuez
Arroz verde con choclo y tocino (Salsa al Pesto)
Ensalada americana
Lasaña bolognesa \$3.20 por persona

Menú # 2

Pollo gratinado (Brócoli y queso holandés)
Arroz con berenjena
Ensalada de vegetales con salsa a la vinagreta
Quiche de jamón \$3.20 por persona

Menú # 3

Pollo al vino
Arroz con choclo
Ensalada de vegetales con salsa de mayonesa y yogur
Pastel de cebolla \$3.20 por persona

Menú # 4

Pollo con champiñones
Arroz al curry
Vegetales en salsa de mantequilla y perejil
Canelones (acelga, pollo, carne o jamón) \$3.20 por persona

Menú # 5

Pechugas rellenas (jamón y champiñones)
Ensalada de fideos
Arroz fiesta
Pastel de cebolla \$3.70 por persona

Menú # 6

Pollo con cerezas
Arroz con perejil a la crema
Ensalada Washington
Canelones de jamón \$3.20 por persona

Menú # 7

Pollo con Ciruelas pasas
Arroz con brócoli y queso
Ensalada de vainitas y zanahorias acarameladas / tocino
Crêpe's de choclo \$3.20 por persona

Menú # 8

Piernas y muslos con salsa barbecue
Arroz con choclo gratinado
Papas doradas con salsa de queso
Pastel de vegetales \$3.20 por persona

Menú # 9

Lomo a la romana
Arroz jardinero
Ensalada fiesta
Canelones (acelga, pollo, carne o jamón) \$3.20 por persona

Mindla Abramowicz Ayauca

Telf: 515165 - 328681

Menú # 10

Salón con champiñones
Arroz moreno
Ensalada de fideo
Pascualina (pastel de acelga) \$3.20 por persona

Menú # 11

Salón con ciruelas pasas
Arroz a la Printanier (zanahoria y queso)
Ensalada de vegetales con mantequilla de ajo
Pastel de Choclo \$3.20 por persona

Menú # 12

Salón con tocino en salsa de nuez
Arroz con brócoli
Ensalada Griega
Canelones de pollo \$3.20 por persona

Menú # 13

Salón relleno de espinaca y queso/ salsa de espárragos
Arroz a la crema con pimientos
Ensalada Griega
Lasaña de Pollo \$3.20 por persona

Menú # 14

Salón mechado con salchicha en salsa italiana
Arroz a la mostaza
Papas gratinadas
Pastel de choclo \$3.20 por persona

Menú # 15

Molde de carne molida relleno de jamón y queso bañado en salsa de hongos
Arroz con vegetales
Ensalada americana
Canelones de espinaca \$3.20 por persona

Menú # 16

Pechugas Gordon Blue / salsa de champiñones
Arroz con berenjena
Ensalada de vegetales / aderezo de mayonesa y yogurt
Pastel de Acelga (Pascualina) \$3.20 por persona

Menú # 17

Pavollo al Horno con salsa de durazno
Arroz multicolor
Ensalada de Festiva
Crepes de choclo \$4.30 por persona

Menú # 18

Lomo fino a la pimienta
Arroz con champiñones
Ensalada griega
Lasaña de pollo \$4.30 por persona

Menú # 19

Salòn mechado con zanahoria en salsa de hongos / gratinado con queso holandès

Arroz al estilo árabe

Ensalada de papas y frutas espolvoreada con papas fritas (palitos)

Lasaña de brócoli con jamón y pollo \$4.30 por persona

Menú # 20

Lomo en salsa de café

Arroz con perejil a la Crema

Ensalada de manzanas y uvas

Crepes de Pollo \$3.70 por persona

Menú # 21

Pechugas rellenas (jamón y champiñones)

Salón en salsa de Espárragos

Ensalada verde (brócoli, alcachofas, espárragos, baby corn, etc)

Arroz al curry y almendras

Pastel de cebolla \$4.00 \$5.20 por persona

Menú # 22

Lomo a la Prousiana (ciruelas pasas, nueces, jamón, etc)

Arroz con pollo y brócoli gratinado

Ensalada Americana

Crepes de langosta \$6.60 por persona

Menú # 23

Pollo con champiñones

Corvina gratinada con salsa de camarones

Arroz moreno

Pastel de choclo

Ensalada de fideo \$6.60 por persona

Menú # 24

Salòn con ciruelas pasas

Pollo en salsa de espárragos

Crêpe's de mariscos

Arroz al curry

Ensalada griega \$7.00 por persona

Menú # 25

Langosta a la Thermidor (langosta australiana)

Arroz gratinado con brócoli (Pollo)

Ensalada americana

Canelones de cangrejo \$ 8.50 por persona

Menú # 26

Corvina a la española con mariscos

Arroz con espinaca y queso

Ensalada de camarones

Fetuccines gratinados con cangrejo y champiñones \$10.20 por persona

Menú # 27

Salòn mechado con tocino en salsa de nuez y queso

Pollo gordon blue acompañado de salsa de champiñones

Langostitas a la Thermidor (Langostas Australiana)

Arroz con perejil a la crema
Ensalada Americana \$ 9.20 por persona

Menú # 28

Pavo enrollado (c/pasas, jamón, queso holandés)
Ensalada Waldorf
Arroz moreno o arroz Printanier
Canelones de acelga y jamón
Torta de manzana \$10.20 por persona

Menú # 29

Pavo al horno con salsa de duraznos
Ensalada navideña
Arroz con champiñones
Pastel de pollo y jamón
Relleno \$10.20 por persona

Menú # 30

Pavo al horno con salsa de duraznos
Ensalada navideña
Arroz fiesta (vino, nueces, pasas, pimientos y tocino)
Pastel de Cebolla ó Crépes de Camarones o de Choclo
Strudel de manzana \$8.80 \$10.30 por persona

POSTRE: Si se desea postre, pueden ser: Flan de Durazno - Queso de leche – Flan de Piña - Flan de Frutas. su costo es de \$ 0,80 por persona.

Si se desea bajar costos, se puede eliminar una de las opciones de los menús.

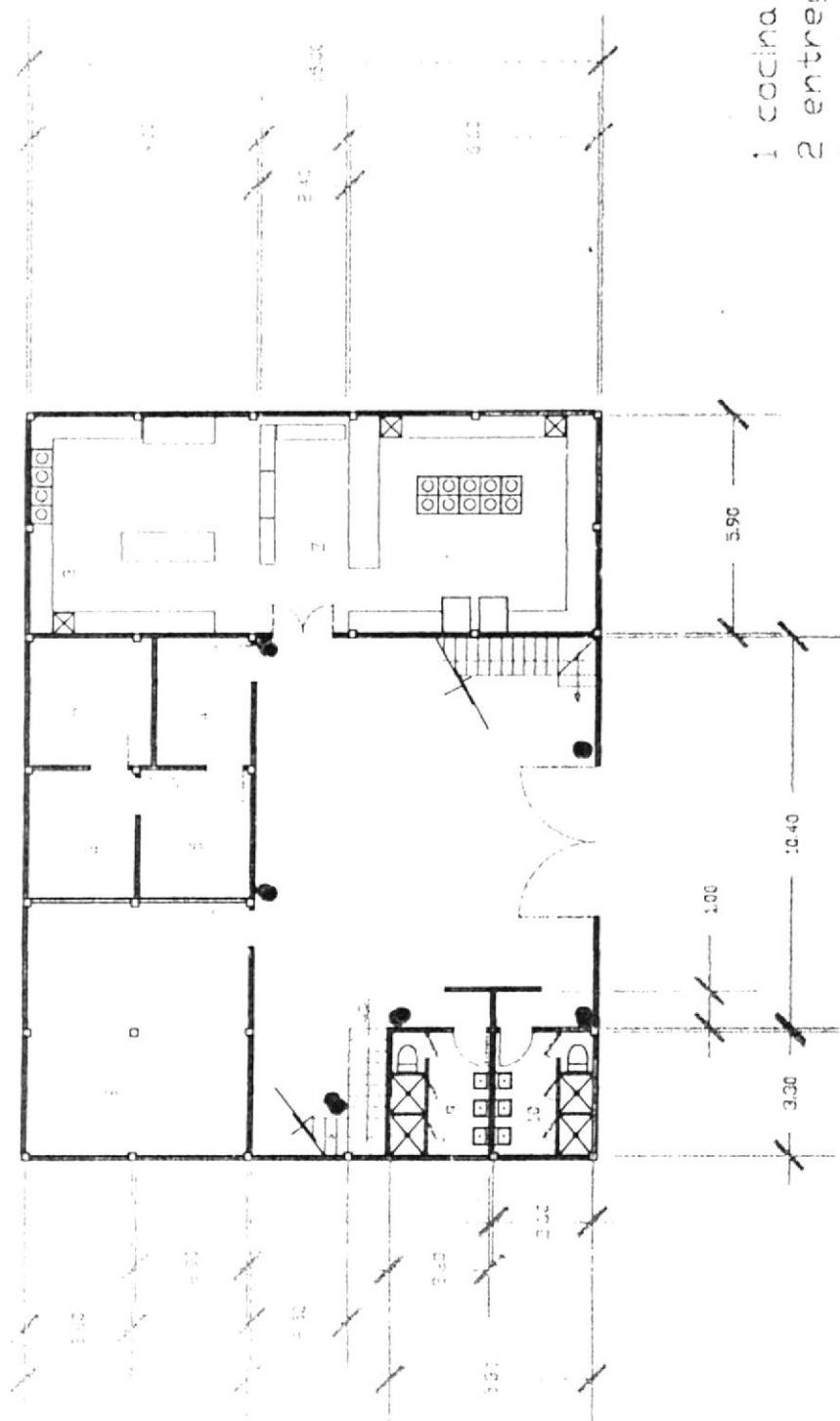
SE PUEDEN HACER COMBINACIONES ENTRE UN MENU Y OTRO...

Opciones adicionales de Carne y Pollo

- Lomo en Salsa de Cogñac
- Lomo con Salsa de Jamón y Queso
- Salón con Hongos Secos
- Lomo de Cerdo con Salsa de Frutillas
- Lomo al Curry con Almendra
- Lomo de Cerdo con Cerezas y Piña
- Pollo con Espárragos
- Pechugas con Miel y Hongos
- Pollo en Salsa de Uvas
- Pollo con Mango
- Pollo Italiano

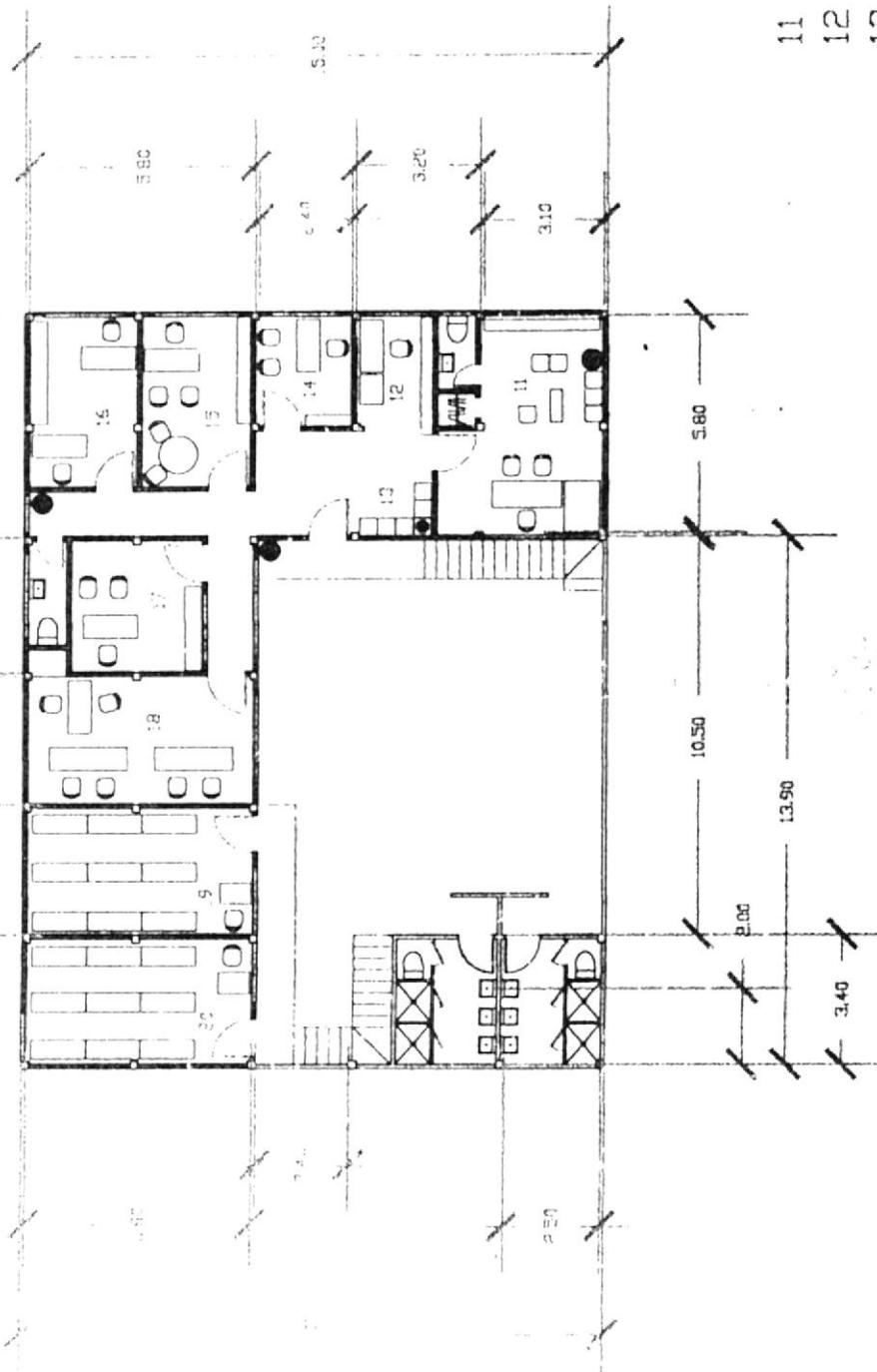
Anexo # 3
Clasificación de la Materia Prima según su tiempo de Duración

Clase A	Clase B	Clase C
lomo fino	aceita	pimienta
champiñones	espinaca	comino
Tocino	pimiento rojo	curry
Huevos	pimiento verde	aceite
mantequilla-la lechera	apio	sal
ajo	lechuga escarola	vino tinto
crema de leche	papaya	aceite light
limón	piña	mostaza
pollo	frutilla	pimienta blanca
maicena	coliflor	salsa de tomate
harina	perejil crespo	salsa inglesa
chancho	melón	jerez
supan	uva negra	nuez moscada
leche	uva rosada	pasta de tomate
pasta de lasaña	aguacate-grandes	achiote
arroz	perejil cholo	goya
zanahoria	lechuga romana	cubo maggy de pollo
cebolla colorada	lechuga	vino tinto
arvejita	calamar	vinagre
jamon	corvina	durazno
salami	hierbita	cereza
cebolla perla	camarón	pepinillo
papanabo	aji	azúcar
rábano	maiz	café
pepino	verde	té
queso de mesa	naranja	aguas aromaticas
salchichas	sandia	miel
pancakes	sandia	escencia de frutilla
queso mozzarella	hinojos	oregano
chocolate	verdura	vino blanco
salón	tomate	Azafrán
queso parmesano	pan	Alcaparra
salón	perejil sambo	pimienta negra
queso gruyere	piña - grande	salsa china
queso cheddar		Palitos
queso holandés		Bogar
jamón de espalda		Paprika
jamón americano		
jamón de pierna		
Galletas ricas		



PLANTA A B A J A

- 1 cocina principal
- 2 entrega
- 3 pastelería y decoración
- 4odega
- 5 alacena
- 6 productos refrigerados
- 7 productos congelados
- 8 bodega de sillas y de mesas
- 9 baño de mujeres
- 10 baño de hombres



PLANTA A L T A

Vista de planta

ANEXO 45
ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL CAPITAL

PERÍODO	R(MARK)	HPCM	R(HPCM)	WRC	R(WRC)	S&P500	R(S&P500)	Rm	Rt	REGRESIÓN		
										X	Y	R(MARK) - R _t
11/13	1.13	3.30	9.13	-0.115151515	8.13	-0.109529075	4.66	4.65	0.032500804	0.004616867	-0.11128294	-0.115899607
Dec '93	10.13	2.92	8.50	-0.14385616	8.50	0.045510455	4.67	1.14	-0.030045627	0.004616867	-0.08733246	-0.034667724
Jan '94	10.00	-0.0212833169	2.50	-0.087	2.50	-0.072411176	4.45	77	-0.045146457	0.004616867	-0.027048709	-0.031685376
Feb '94	9.13	-0.087	2.50	0	7.88	-0.061770865	4.50	91	-0.068177171	0.004616867	-0.008622277	-0.062631124
Mar '94	9.13	-0.06475613	2.60	0.04	7.13	-0.05011773	4.56	5	0.012391152	0.004616867	-0.025450219	-0.007791152
Apr '94	8.83	-0.06475613	2.50	0.04	6.88	-0.05063114	4.56	6	0.004616867	0.004616867	-0.025450219	-0.007791152
May '94	7.63	-0.115874856	2.50	0.019230769	5.88	-0.145386837	4.44	27	-0.02873908	0.004616867	-0.087404002	-0.0313908
Jun '94	6.63	-0.131061599	2.40	-0.084823529	5.75	-0.022108844	4.56	26	0.031485986	0.004616867	-0.04443735	-0.02886193
Jul '94	8.75	0.018069458	2.60	0.033333333	5.75	0.03798743	4.75	49	0.03753743	0.004616867	0.067163592	0.033007707
Aug '94	7.00	0.037032037	2.65	0.019230769	7.00	0.217391304	4.62	71	-0.026871537	0.004591687	0.024871573	-0.031468720
Sep '94	7.50	0.071428571	2.78	0.040948664	6.75	-0.030714296	4.72	35	0.020333784	0.004485333	-0.14770407	-0.15297403
Oct '94	8.38	0.117533333	2.22	0.201438849	6.00	-0.111111111	4.53	69	-0.039804405	0.004608333	-0.072519008	-0.072022341
Nov '94	7.75	-0.075175865	2.05	-0.0765786577	5.63	-0.061666967	4.53	69	-0.039804405	0.004608333	-0.072519008	-0.044087538
Dec '94	8.50	0.086774194	2.10	0.02380544	6.00	0.021291147	4.59	27	0.004616867	0.004616867	0.037347228	0.007715814
Jan '95	8.00	-0.084823529	2.08	-0.0848235281	5.50	-0.083333333	4.70	42	0.034277568	0.004616867	-0.033175988	-0.027574688
Feb '95	9.50	0.1875	2.00	-0.0334461538	6.38	0.16	48.739	39	0.03687147	0.004616867	0.031499147	0.021754244
Mar '95	9.00	-0.062631579	2.05	0.025	5.38	-0.1567538421	5.00	21	0.027329244	0.004616867	-0.0336252881	-0.027341296
Apr '95	9.25	-0.072777778	2.30	0.12194122	5.63	0.0404828401	5.14	71	0.027980296	0.004616867	0.089012778	0.023412098
May '95	9.75	0.084054054	2.30	0	5.75	0.021314367	5.33	34	0.03631171	0.004616867	0.010648411	0.031770043
Jun '95	9.25	-0.051282051	2.20	-0.043472821	6.38	-0.045472821	5.44	75	0.021291147	0.004616867	-0.048797189	-0.017621435
Jul '95	9.25	0.20	2.20	0	6.00	-0.033333333	5.62	6	0.031771644	0.004616867	-0.004544697	-0.027723477
Aug '95	10.00	0.081081081	2.00	-0.0848235281	6.00	-0.021201718	5.61	88	-0.000320251	0.004616867	-0.01064040341	-0.004607353
Sep '95	10.00	0	1.80	0.033333333	5.63	-0.081666967	5.64	41	0.040607533	0.004616867	-0.086073146	-0.034597153
Oct '95	8.25	-0.175	1.86	0.033333333	3.90	-0.378390373	5.61	5	-0.0046779351	0.004616867	-0.0822214422	-0.086477908
Nov '95	8.00	-0.03030303	1.75	-0.059139715	3.86	-0.050117429	6.05	37	0.027980296	0.004616867	-0.017790967	-0.036624011
Dec '95	8.00	0	1.75	0	4.25	0.0967665275	6.15	39	0.017438377	0.004616867	-0.020026953	-0.013018877
Jan '96	6.50	-0.1875	2.15	0.228571429	3.38	-0.204705882	6.06	02	0.032617343	0.004616867	-0.075958525	-0.028192343
Feb '96	7.00	0.078923077	2.10	-0.023525614	3.13	-0.073644497	640	43	0.006933744	0.004616867	-0.031069169	-0.002517078
Mar '96	8.00	0.142851543	2.10	0	3.13	0	645.5	0	0.00718056	0.004616867	0.037070284	0.003498649
Apr '96	8.00	0	0	-0.074519048	3.75	0.198683067	654	17	0.013431448	0.004616867	0.019864211	0.0156477907
May '96	11.00	0.375	1.90	0.020481613	3.88	-0.046666637	669	12	0.020566533	0.004616867	0.018062164	0.0090023115
Jun '96	9.50	-0.130463036	2.00	0.0626311579	1.25	-0.152311134	670	63	0.0022566956	0.004616867	-0.020026952	-0.02134971
Jul '96	9.75	0.028571429	2.10	0.05	2.75	-0.153846154	639	96	-0.045748028	0.004616867	-0.089621232	-0.050123028
Aug '96	9.00	-0.078923077	2.10	0	2.50	-0.090009091	651	99	0.006933744	0.004616867	-0.030682334	-0.002517078
Sep '96	9.75	0.063333333	1.96	-0.0686868687	2.38	-0.048	687.33	33	0.0542303285	0.004616867	-0.047484437	-0.061661104
Oct '96	11.63	0.192202051	1.96	0	2.75	0.155462185	705	27	0.00435	0.004616867	0.020230151	0.021751
Nov '96	12.50	-0.074800506	2.00	0.020481613	2.75	0	757.02	0	0.0733176154	0.004616867	-0.101960514	0.0684605154
Dec '96	12.25	-0.02	2.03	0.015	2.88	0.147272727	740	74	-0.021505765	0.004616867	-0.019819538	-0.025846316
Jan '97	14.50	0.153673469	2.55	0.256157835	2.88	0.131944444	786	16	0.06317061	0.004616867	-0.17918649	-0.050697061
Feb '97	11.75	-0.159856172	2.42	-0.0604827905	2.50	-0.131944444	790	52	0.006927547	0.004616867	-0.129858117	-0.061490603
Mar '97	11.50	-0.021271656	2.40	-0.068284463	2.50	0	801.34	0	0.004326333	0.004616867	-0.06989724	0.04614519
Apr '97	9.50	-0.173913043	2.10	-0.125	2.50	-0.134620619	794	36	-0.03520052	0.004616867	-0.077353173	-0.034486596
May '97	11.50	0.12196122	1.98	-0.050715719	2.38	-0.048	905.4	4	0.056778584	0.004616867	-0.117965173	0.0405986523
Jun '97	8.75	-0.054654054	2.00	0	2.84	0.235294118	945.14	14	0.043425254	0.004616867	-0.127775656	0.017158464
Jul '97	10.25	0.171428571	2.20	0.1	4.66	0.585034014	946.31	47	0.071428571	0.004616867	-0.227075261	-0.237584792
Aug '97	9.63	-0.0604827905	1.96	-0.109696969	3.69	-0.208154506	899	47	-0.057465603	0.004616867	-0.129858117	-0.061490603
Sep '97	11.00	0.142263759	2.13	0.087734084	3.69	0	947.28	28	0.069817558	0.004616867	-0.06989724	0.04614519
Oct '97	10.25	-0.068181618	1.94	-0.086201876	3.56	-0.048777962	914.62	62	-0.034477962	0.004616867	-0.077353173	-0.034486596
Nov '97	11.50	0.12196122	1.98	-0.134620619	2.94	-0.174157303	905.4	4	0.056778584	0.004616867	-0.117965173	0.0405986523
Dec '97	11.75	0.021271656	1.91	-0.160715719	2.69	-0.050534014	970.43	31	0.019731631	0.004616867	-0.127775656	0.017158464
Jan '98	12.63	0.074800506	0.90	-0.361702128	2.38	-0.112441536	980.24	34	0.01015014	0.004616867	-0.256627572	-0.269463253
Feb '98	11.75	0.0696715376	1.00	0.111111111	3.31	0.390756303	1049.34	34	0.070449259	0.004616867	0.185148465	0.062298606
Mar '98	11.50	-0.021271656	0.99	0.09	3.31	0	1101.75	0	0.049444656	0.004616867	-0.06989724	-0.049696808

CAPITALIZACIÓN DE MERCADO
En Millones de Dólares

	ARK	HKCM	WRC	SUMATORIA
MKT.CAP.	22.7	153.3	60.7	236.7
PODERACIÓN	0.096901986	0.64765526	0.256442755	
	W1	W2	W3	
	0.096901986	0.64765526	0.256442755	

ESTIMACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL
PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIO DE CATERING

$$R_I = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Reordenando la ecuación para llevar a cabo la Regresión Lineal a través del método de los Mínimos Cuadrados Ordinarios tenemos:

$$R_I - R_f = \alpha + \beta (R_m - R_f) + \epsilon$$

Donde:

R_I = Retorno del Portafolio

R_f = Tasa Libre de Riesgo de los T-bills a 90 días del Gobierno Norteamericano

β = Riesgo Sistémico del Portafolio

R_m = Rendimiento del Mercado (Índice Standard&Poors 500)

Y además:

$R_I - R_f = Y$ = Variable Dependiente

$R_m - R_f = X$ = Variable Independiente

Los Datos de la Regresión Lineal Simple se presentan a continuación

Estadísticas de la regresión		
Coefficiente de correlación múltiple	0.339911708	
Coefficiente de determinación R ²	0.11553969	
R ² ajustado	0.10613082	
Error típico	0.084476536	
Observaciones	96	

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F	
					Inferior 95%	Superior 95%
Regresión	1	0.087630256	0.087530256	12.27953412	0.00070329	
Residuos	94	0.670810796	0.007136285			
Total	95	0.758441052				

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%		Superior 95%	
					Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	-0.018892572	0.00872192	-2.168192374	0.032833017	-0.036210141	0.0015175004	-0.036210141	0.0015175004
Variable X 1	0.690055106	0.198921361	3.50421662	0.00070329	0.299063327	1.081046885	0.299063327	1.081046885

$$\text{Donde: } \begin{array}{ccc} \alpha & \xrightarrow{\quad} & -0.018892572 \\ \beta & \xrightarrow{\quad} & 0.690055106 \end{array}$$

Entonces, reemplazando en la ecuación tenemos:

$$R_I = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$\begin{array}{ll} \beta & 0.690055106 \\ R_f & 0.003712448 \\ R_m & 0.01040252 \end{array}$$

$$R_I = 0.003712448 + 0.690055106 (0.01040252 - 0.003712448)$$

	tasa nominal mensual	tasa efectiva anual	tasa efectiva anual
R _I	→ 0.832896665	0.008328967	#NAME? 0,1046566
Riesgo País	9.8	Ecuador 0.098	Diferencial 0.094287552
Costo de Capital			#NAME? 0,198743212 #NAME? 0,1939%

Anexo #7: Celebrity S.A.
Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias
Expresado en Dólares

	ANTES	PROYECTADOS					
		1 2003	2 2004	3 2005	4 2006	5 2007	6 2008
Ganancia							
Margen de Contribución	56%						
Tasa de Inflación	9%						
INGRESOS							
Venta de Servicios	97 471 USD	161 208 USD	199 039 USD	218 624 USD	240 137 USD	263 766 USD	289 721 USD
COSTOS OPERACIONALES (44%)	42 887 USD	79 731 USD	87 377 USD	96 195 USD	105 660 USD	116 057 USD	127 477 USD
UTILIDAD BRUTA	54 584 USD	101 476 USD	111 462 USD	122 430 USD	134 477 USD	147 709 USD	162 244 USD
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos de Administración							
Sueldos de Administración	37 920 USD	41 712 USD	45 883 USD	50 472 USD	55 519 USD	61 071 USD	67 178 USD
Mantenimiento de Equipos de Oficina	200 USD	218 USD	238 USD	259 USD	282 USD	308 USD	335 USD
Alquileras por Mantenimiento de Oficina	300 USD	327 USD	356 USD	389 USD	423 USD	462 USD	503 USD
Suministros de Oficina	480 USD	523 USD	570 USD	622 USD	678 USD	739 USD	805 USD
Servicios Básicos	2 667 USD	2 907 USD	3 169 USD	3 454 USD	3 755 USD	4 104 USD	4 473 USD
Viáticos	960 USD	1 046 USD	1 141 USD	1 243 USD	1 355 USD	1 477 USD	1 610 USD
Total Gastos de Administración	42 527 USD	46 734 USD	51 357 USD	56 438 USD	62 022 USD	68 159 USD	74 904 USD
Gastos de Ventas							
Sueldos de Ventas	2 400 USD	2 736 USD	3 119 USD	3 556 USD	4 054 USD	4 621 USD	5 268 USD
Gastos de Papelería	1 054 USD	1 149 USD	1 252 USD	1 365 USD	1 488 USD	1 622 USD	1 768 USD
Gastos de Combustibles	1 282 USD	1 397 USD	1 523 USD	1 660 USD	1 809 USD	1 972 USD	2 149 USD
Depreciaciones	5 539 USD	5 539 USD	5 539 USD	5 539 USD	5 539 USD	5 539 USD	5 195 USD
Publicidad	6 850 USD	7 467 USD	8 138 USD	8 871 USD	9 668 USD	10 540 USD	11 488 USD
Total Gastos de Ventas	17 125 USD	18 287 USD	19 571 USD	20 990 USD	22 559 USD	18 949 USD	20 868 USD
Total Gastos Operacionales	59 652 USD	65 321 USD	70 928 USD	77 428 USD	84 581 USD	87 108 USD	95 772 USD
Utilidad Operacional	-5 068 USD	36 455 USD	40 533 USD	45 002 USD	49 896 USD	60 601 USD	66 472 USD
Otros Ingresos (Alquiler de Carpas)	7 200 USD	7 908 USD	8 687 USD	9 541 USD	10 480 USD	11 512 USD	12 644 USD
Otros Gastos							
Gastos de Intereses	6 599 USD	5 508 USD	4 238 USD	2 758 USD	1 036 USD	0 USD	0 USD
Total Otros Gastos	6 599 USD	5 508 USD	4 238 USD	2 758 USD	1 036 USD	0 USD	0 USD
Diferencia	601 USD	2 490 USD	4 449 USD	6 783 USD	9 444 USD	11 512 USD	12 644 USD
Utilidad (Pérdida) Neta	-4 467 USD	38 856 USD	44 982 USD	51 785 USD	59 340 USD	72 113 USD	79 116 USD
15% Participación Trabajadores	0 USD	5 828 USD	6 747 USD	7 768 USD	8 901 USD	10 817 USD	11 867 USD
Utilidad Gravable	-4 467 USD	33 028 USD	38 235 USD	44 017 USD	50 439 USD	61 296 USD	67 249 USD
25% Impuesto a la Renta	0 USD	8 257 USD	9 559 USD	11 004 USD	12 610 USD	15 324 USD	16 812 USD
10% Reserva Legal	0 USD	3 303 USD	3 823 USD	4 402 USD	5 044 USD	6 130 USD	6 725 USD
Utilidad del Ejercicio	54.19 USD	-4 467 USD	21 468 USD	24 853 USD	28 611 USD	32.786 USD	39 842 USD
							43.712 USD

Anexo # 8: Celebrity S.A.
Estado de Flujo de Efectivo
Expresado en Dólares

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2002	2003	2004	2005
A. INGRESOS OPERACIONALES											
Ventas de Servicio	103.010 USD	186.747 USD	204.578 USD	224.163 USD	245.676 USD	263.961 USD	289.916 USD				
Depreciación	97.471 USD	181.208 USD	199.039 USD	218.624 USD	240.137 USD	263.766 USD	289.721 USD				
	5.539 USD	5.539 USD	5.539 USD	5.539 USD	5.539 USD	5.539 USD	5.539 USD				
B. EGRESOS OPERACIONALES											
Costos de Producción	102.539 USD	144.752 USD	168.506 USD	173.623 USD	190.241 USD	203.165 USD	223.249 USD				
Gastos de Ventas	42.887 USD	79.731 USD	87.577 USD	96.195 USD	105.660 USD	116.057 USD	127.477 USD				
Gastos de Administración	17.125 USD	18.287 USD	19.571 USD	20.990 USD	22.559 USD	1.8.949 USD	20.868 USD				
	42.527 USD	46.734 USD	51.357 USD	56.438 USD	62.022 USD	68.159 USD	74.904 USD				
C. FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (A-B)											
	0 USD	471 USD	41.994 USD	46.072 USD	50.541 USD	55.436 USD	60.796 USD				
D. INGRESOS NO OPERACIONALES											
Ingresos por Préstamo	46.030 USD	7.200 USD	7.908 USD	8.687 USD	9.541 USD	10.480 USD	11.512 USD				
Otros Ingresos por Alquiler de Carpas	46.030 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD				
	7.200 USD	7.908 USD	8.687 USD	9.541 USD	10.480 USD	11.512 USD	12.544 USD				
E. EGRESOS NO OPERACIONALES											
Impuestos y Contribuciones	29.274 USD	35.683 USD	39.215 USD	22.567 USD	23.666 USD	27.360 USD	30.009 USD				
Inversión	0 USD	8.257 USD	9.559 USD	11.004 USD	12.610 USD	15.324 USD	16.812 USD				
Capital de Operación	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD				
Capital de Utilidades para Trabajadores	9.600 USD	864 USD	942 USD	1.027 USD	1.119 USD	1.220 USD	1.329 USD				
Otros Egresos	5.828 USD	5.828 USD	6.747 USD	7.758 USD	8.901 USD	10.817 USD	11.867 USD				
Pago del Capital	6.589 USD	5.508 USD	4.238 USD	2.758 USD	1.036 USD	0 USD	0 USD				
	13.075 USD	15.225 USD	17.729 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD				
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)											
	0 USD	-22.074 USD	-27.774 USD	-30.528 USD	-13.015 USD	-13.186 USD	-15.849 USD				
G. FLUJO DE EFECTIVO GENERAL (C+F)											
Valor Actual Neto (VAN)	0 USD	-21.603 USD	14.220 USD	15.544 USD	37.525 USD	42.250 USD	44.347 USD				
TIR (Tasa Interna de Retorno)											
Tasa de Descuento	19.068 USD	Se acepta el proyecto ya que el VAN>0									
	27.25%										
	19.89%										
Alternativa para Cubrir Déficit											
Flujo de Efectivo General	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009				
(+) Nuevo Préstamo para cubrir Déficit	-21.603 USD	14.220 USD	15.544 USD	37.525 USD	42.250 USD	44.947 USD	49.302 USD				
(-) Pago del Capital	21.603 USD	3.114 USD	3.626 USD	4.222 USD	4.916 USD	5.725 USD	6.486 USD				
(-) Pagos de Interés		3.097 USD	3.585 USD	1.989 USD	3.134 USD	3.603 USD	3.873 USD				
(+) Pago de Interés		8.099 USD	9.333 USD	1.989 USD	3.134 USD	3.603 USD	3.873 USD				
(-) Pago de Interés		0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD				

Anexo # 8
Método de Depreciación por Línea Recta
Expresado en Dólares

Activos	Valor	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Camión	21.500	20%	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300					
Manteles	1.500	20%	300	300	300	300	300					
Sobremanteles	1.800	20%	360	360	360	360	360					
Servilletas	1.920	20%	384	384	384	384	384					
Samobares	600	10%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Silays	750	10%	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Sillas	600	10%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Total Anual			5.539	5.539	5.539	5.539	5.539	195	195	195	195	195

Método por Línea Recta sin Valor Residual

Anexo # 9
Tabla de Amortización
Expresado en Dólares

Período	Pago	Intereses	Amortización	Saldo
0				46 030
1	1 102,81	588	515	45 515
2	1 102,81	581	522	44 993
3	1 102,81	574	528	44 465
4	1 102,81	568	535	43 930
5	1 102,81	561	542	43 388
6	1 102,81	554	549	42 839
7	1 102,81	547	556	42 283
8	1 102,81	540	563	41 720
9	1 102,81	533	570	41 150
10	1 102,81	525	577	40 572
11	1 102,81	518	585	39 987
12	1 102,81	511	592	39 395
13	1 102,81	503	600	38 795
14	1 102,81	495	608	38 188
15	1 102,81	488	615	37 573
16	1 102,81	480	623	36 949
17	1 102,81	472	631	36 318
18	1 102,81	464	639	35 679
19	1 102,81	456	647	35 032
20	1 102,81	447	656	34 376
21	1 102,81	439	664	33 713
22	1 102,81	430	672	33 040
23	1 102,81	422	681	32 359
24	1 102,81	413	690	31 669
25	1 102,81	404	698	30 971
26	1 102,81	395	707	30 264
27	1 102,81	386	716	29 547
28	1 102,81	377	726	28 822
29	1 102,81	368	735	28 087
30	1 102,81	359	744	27 342
31	1 102,81	349	754	26 589
32	1 102,81	339	763	25 825
33	1 102,81	330	773	25 052
34	1 102,81	320	783	24 269
35	1 102,81	310	793	23 476
36	1 102,81	300	803	22 673
37	1 102,81	289	813	21 860
38	1 102,81	279	824	21 036
39	1 102,81	269	834	20 202
40	1 102,81	258	845	19 357
41	1 102,81	247	856	18 501
42	1 102,81	236	867	17 635
43	1 102,81	225	878	16 757
44	1 102,81	214	889	15 868
45	1 102,81	203	900	14 968
46	1 102,81	191	912	14 056
47	1 102,81	179	923	13 133
48	1 102,81	168	935	12 198
49	1 102,81	156	947	11 251
50	1 102,81	144	959	10 292
51	1 102,81	131	971	9 320
52	1 102,81	119	984	8 336
53	1 102,81	106	996	7 340
54	1 102,81	94	1 009	6 331
55	1 102,81	81	1 022	5 309
56	1 102,81	68	1 035	4 274
57	1 102,81	55	1 048	3 226
58	1 102,81	41	1 062	2 164
59	1 102,81	28	1 075	1 089
60	1 102,81	14	1 089	0

Anexo # 10
Tabla de Amortización
Expresado en Dólares

Periodo	Pago	Intereses	Amortización	Saldo
0				21 603
1	517,57	276	242	21 361
2	517,57	273	245	21 116
3	517,57	270	248	20 868
4	517,57	266	251	20 617
5	517,57	263	254	20 363
6	517,57	260	258	20 105
7	517,57	257	261	19 844
8	517,57	253	264	19 580
9	517,57	250	268	19 313
10	517,57	247	271	19 042
11	517,57	243	274	18 767
12	517,57	240	278	18 489
13	517,57	236	282	18 208
14	517,57	232	285	17 922
15	517,57	229	289	17 634
16	517,57	225	292	17 341
17	517,57	221	296	17 045
18	517,57	218	300	16 745
19	517,57	214	304	16 441
20	517,57	210	308	16 134
21	517,57	206	312	15 822
22	517,57	202	316	15 507
23	517,57	198	320	15 187
24	517,57	194	324	14 863
25	517,57	190	328	14 535
26	517,57	186	332	14 203
27	517,57	181	336	13 867
28	517,57	177	341	13 527
29	517,57	173	345	13 182
30	517,57	168	349	12 832
31	517,57	164	354	12 479
32	517,57	159	358	12 120
33	517,57	155	363	11 758
34	517,57	150	367	11 390
35	517,57	145	372	11 018
36	517,57	141	377	10 641
37	517,57	136	382	10 259
38	517,57	131	387	9 873
39	517,57	126	392	9 481
40	517,57	121	397	9 085
41	517,57	116	402	8 683
42	517,57	111	407	8 276
43	517,57	106	412	7 865
44	517,57	100	417	7 447
45	517,57	95	422	7 025
46	517,57	90	428	6 597
47	517,57	84	433	6 164
48	517,57	79	439	5 725
49	517,57	73	444	5 280
50	517,57	67	450	4 830
51	517,57	62	456	4 374
52	517,57	56	462	3 912
53	517,57	50	468	3 445
54	517,57	44	474	2 971
55	517,57	38	480	2 492
56	517,57	32	486	2 006
57	517,57	26	492	1 514
58	517,57	19	498	1 016
59	517,57	13	505	511
60	517,57	7	511	

Anexo # 11
Cuadro de Sueldos
Expresado en Dólares

Gerente	1.000 USD
Contador	400 USD
Vendedor	200 USD
Secretaria	140 USD
Coordinador de Eventos	250 USD
Mensajero	140 USD
Comprador	140 USD
Guardián	120 USD
Chofer	120 USD
Cocinero	250 USD
Ayudante de Cocina	140 USD
Capitanes Salones (2)	280 USD
Supervisor de Planta	180 USD

Anexo # 12
Cuadro de Inversiones
Expresado en Dólares

(1) Camión	21.500 USD
(5) Samobares	600 USD
(60) Manteles	1.500 USD
(3) Silays	750 USD
(100) Sillas	600 USD
(120) Sobremanentes	1.800 USD
(960) Servilletas	1.920 USD
Uniformes	1.050 USD
Pintada Logotipo	160 USD
Anuncios Publicitarios	2.400 USD
Cocktails Bimensuales	2.400 USD
Letrero	100 USD
Trípticos	450 USD
Capital de Trabajo	9.600 USD
Merchandising	1.200 USD
	46.030 USD