

30891729e⁵



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION E
IMPLEMENTACION EN MEXICO DE UN CONCEPTO
INNOVADOR EN SERVICIOS DE RESTAURANTE.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

AREA : INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N :

GINO GIOVANNI BERTOZZI ESCOBAR

GUILLERMO PEREZ MARTINEZ

DIRECTOR: ING. EDUARDO DE LA VEGA SEGURA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MI PAPÁ:

Por proporcionarme todo su esfuerzo, cariño y el tiempo que tuvo.
Gracias a él, culminé esta etapa tan importante de mi vida.
Gracias por todo.

A MI MAMÁ:

Dedico especialmente esta Tesis a mi Madre porque con su cariño, sus esfuerzos y su empeño, me ayudó a consumir mi Licenciatura. Agradecido estoy, Mamá, por guiarme sin cesar por el buen camino y preocuparte porque nunca me faltara nada.

A MI HERMANA:

Gracias por tu sincero apoyo, comprensión y por hacerme sentir que cuento contigo. Te dedico mi Tesis y recuerda que siempre estaré ahí para ayudarte.
Gracias Mely.

A MI NOVIA:

Quiero dedicar mi Tesis a quien, siempre, con su gran cariño, esfuerzo y dedicación, me ayudó a culminar esta etapa tan importante de mi vida. Gracias por estar siempre ahí cuando te necesité.
Gracias María.

A MI AMIGOS:

Les dedico mi Tesis por ayudarme cuando más los necesité.
Cuentan con un amigo para siempre.
Gracias.

GINO GIOVANNI BERTOZZI.

A MI PADRE:

Con todo mi cariño, admiración y agradecimiento.

A MI MADRE:

Por su ternura, cariño, comprensión y por ser mi mayor orgullo.

A MIS HERMANOS:

Por su apoyo y ejemplo.

**A MI FAMILIA Y A QUIENES
CONSIDERO PARTE DE ELLA:**

Con profundo cariño y gratitud, por su ayuda, afecto y motivación.

GUILLERMO PÉREZ MARTÍNEZ.

INDICE

INTRODUCCION	vi
CAPITULO 1 ANALISIS SECTORIAL	1
1.1.- Resultados de la encuesta nacional a restaurantes	3
1.1.1.- Representatividad de la encuesta	3
1.1.2.- Características de los restaurantes	4
1.1.3.- Análisis de las ventas	7
1.1.4.- Ingresos, gastos y utilidades de la industria	8
1.1.5.- Inversión y expansión de cadenas	10
1.2.- Estructura del mercado de restaurantes	11
1.2.1.- Establecimientos del sector	11
1.2.1.1.- Primera segmentación del mercado	13
1.2.1.2.- Segunda segmentación del mercado	14
1.2.1.3.- Tercera segmentación del mercado	17
1.2.2.- Ventas de la industria restaurantera	18
1.2.2.1.- Ventas por sector	20
1.2.2.2.- Ventas por segmento y tipo de restaurante	21
1.2.3.- Valor del capital en la industria restaurantera	23
1.3.- Demanda por servicios restauranteros	23
1.3.1.- Evolución de la demanda global	23
1.3.2.- Estructura de la demanda	25
1.3.3.- Composición de la clientela del segmento organizado	27
1.3.4.- Otros aspectos de la clientela	28
1.3.5.- Composición de las ventas y del consumo en restaurantes organizados	29
1.4.- Evolución y aportación a la economía del sector	31
1.4.1.- Evolución reciente de la industria restaurantera	31
1.4.1.1.- Niveles de actividad	31
1.4.1.2.- Precios de la industria	33
1.4.2.- Aportación de la industria restaurantera a la economía nacional	35
1.5.- Impacto de la no deducibilidad de gastos en restaurantes	37
1.5.1.- Antecedentes del impacto de la no deducibilidad	37
1.5.2.- Impacto de la no deducibilidad	39
1.6.- El TLC y la industria restaurantera	40
1.6.1.- Antecedentes acerca del TLC	40
1.6.2.- Implicaciones e impacto del TLC sobre la economía nacional	41

1.6.3.- La industria restaurantera ante la apertura comercial	43
1.6.3.1.- Comparación México - E.U.	43
1.6.3.2.- Posición del restaurantero ante la apertura	44
1.6.4.- Balance de riesgos y oportunidades	45
1.6.4.1.- Riesgos del TLC	45
1.6.4.2.- Oportunidades del TLC	46
1.7.- Proyecciones de la industria restaurantera	48
1.7.1.- Antecedentes de la economía nacional	48
1.7.2.- Condicionantes de la política económica	49
1.7.3.- Planteamiento de escenarios macroeconómicos	51
1.7.3.1.- Escenario 1: Entorno externo favorable	52
1.7.3.2.- Escenario 2: Entorno externo desfavorable	53
1.7.3.3.- Probabilidades de los escenarios	54
1.7.4.- Pronósticos de la industria restaurantera	55
1.7.4.1.- Ventas	55
1.7.4.2.- Empleo y PIB restaurantero	57
CAPITULO 2 ESTUDIO DE MERCADO	59
2.1.- Definición de servicio	60
2.1.1.- Identificación de una necesidad insatisfecha en el mercado	60
2.1.2.- Perfil del consumidor	61
2.1.3.- Descripción del servicio	61
2.2.- Análisis de la Demanda	63
2.2.1.- Consumidor privado	64
2.2.2.- Empleados	65
2.2.3.- Empresa y Gobierno	65
2.2.4.- Turismo	65
2.2.5.- Composición de las ventas y del consumo en el restaurante propuesto	69
2.2.6.- Localización del restaurante propuesto	70
2.3.- Análisis de la Oferta	75
2.4.- Análisis de los Precios	79
2.4.1.- Factores Internos	80
2.4.1.1.- Costos	80
2.4.1.2.- Utilidad Predeterminada	83
2.4.1.3.- Mezcla de Mercadotecnia	84
2.4.2.- Factores Externos	84
2.4.2.1.- Precios de Competencia	84
2.4.2.2.- Relación Oferta-Demanda	85
2.5.- Análisis Oferta-Demanda	85
2.6.- Análisis de Riesgo	88
2.6.1.- Matriz S.W.O.T.	88
2.6.2.- T.L.C. y el Restaurante Propuesto	89
2.6.3.- Recomendaciones	91

CAPITULO 3 ESTUDIO TECNICO	92
3.1.- Objetivos generales	92
3.2.- Determinación del tamaño óptimo del proyecto	92
3.2.1.- El tamaño del proyecto y la demanda	93
3.2.2.- El tamaño del proyecto y los insumos	94
3.2.3.- El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos	98
3.2.4.- El tamaño del proyecto y el financiamiento	100
3.2.5.- Conclusiones sobre el tamaño de la planta	100
3.3.- Localización del proyecto	103
3.3.1.- Macrolocalización	103
3.3.2.- Microlocalización	106
3.3.3.- Conclusión de la Localización	108
3.4.- Ingeniería del proyecto	109
3.4.1.- Proceso de producción	109
3.4.2.- Control de calidad	114
3.5.- Adquisición de Equipo y Maquinaria	117
3.6.- Distribución de planta	125
3.6.1.- Diagrama de recorrido	125
3.6.2.- Método S.L.P.	131
3.6.3.- Cálculos de infraestructura	134
3.6.4.- Conclusiones sobre distribución de planta	135
3.7.- Estructura Organizacional	138
3.7.1.- Objetivos de la empresa	138
3.7.2.- Políticas de la empresa	140
3.7.3.- Estructura funcional	144
3.7.4.- Organigrama	146
3.8.- Aspectos Jurídicos	147
CAPITULO 4 ESTUDIO FINANCIERO	149
4.1.- Fuentes de financiamiento	149
4.1.1.- Pasos para adquirir un crédito	149
4.1.2.- Requisitos para la Obtención de un crédito	150
4.2.-Financiamiento del proyecto	151
4.2.1.- Destino del crédito y asociaciones financieras	151
4.2.2.- Tasa de interés	153
4.2.3.- Garantías y fechas de pagos	155
4.2.4.- Tablas de amortización de la deudas	155
4.3.- Proyección de estados financieros	157
4.3.1.- Supuestos y estados financieros profoma	157
4.4.- Rentabilidad	167
4.5.- Análisis de sensibilidad	171
4.5.1.- Punto de equilibrio	172
4.5.2.- Riesgos y amenazas	182
4.6.- Conclusiones del estudio financiero	201
CONCLUSIONES	203
BIBLIOGRAFIA	207

INTRODUCCION

La década de los noventa inicia con cambios significativos en todos los ámbitos, tanto a nivel nacional como internacional. En el interior del país estos cambios son radicales y vertiginosos. La tendencia de los últimos años, hacia la apertura comercial y financiera, ha creado, tanto perspectivas promisorias de crecimiento, como la imperiosa necesidad de adaptarse a sistemas más competitivos y demandas más exigentes. Esta corriente globalizadora llevó a México a formar, junto con los Estados Unidos y Canadá, un área de libre comercio en América del Norte. El Tratado Trilateral de Libre Comercio es un paso significativo en las nuevas relaciones económicas y políticas entre los tres países, y un avance hacia la integración dentro de una economía mundial. Bajo este panorama, nuevas expectativas se presentan para inversionistas nacionales y extranjeros, y que, sin duda, pueden ser cristalizadas mediante el desarrollo e implementación de sistemas eficientes basadas en un conocimiento profundo del entorno, del mercado y de sus necesidades.

Los nuevos proyectos deben tener un enfoque global para lograr el nivel competitivo que las nuevas condiciones de vida exigen. Su nacimiento debe obedecer a la satisfacción de una necesidad perfectamente identificada mediante un análisis del mercado y del ambiente en que se desenvuelve. Los procedimientos y sistemas diseñados para lograr dichos satisfactores, tendrán que apegarse a los

más innovadores y exigentes parámetros de calidad total y mejora continua. Por último, y para ser realmente considerado como un proyecto eficiente bajo una perspectiva integral, se han de atender las numerosas interacciones con otros proyectos y/o entidades, facilitando y colaborando en un desempeño conjunto que se traduzca en mayor productividad y en mejores condiciones de vida.

El proyecto aquí presentado ha sido concebido para cubrir las características ya mencionadas sobre eficiencia global, que podemos resumir en tres conceptos principales: satisfacción total al cliente, efectividad técnica y una función social responsable.

Al analizar con detenimiento los problemas de México y de su gente, específicamente en las grandes ciudades, hemos encontrado, además de necesidades básicas insatisfechas, una serie de complicaciones que obstaculizan la actividad de los habitantes de la urbe. El incremento de población, el consecuente desempleo y la difícil situación económica, obligan a llevar un ritmo de vida acelerado, en el que el tiempo invertido en cada actividad se convierte en un factor determinante. El tiempo de transporte, es quizá, el ejemplo más representativo de este problema.

El problema de transporte, aunado a las crecientes responsabilidades y tareas de la clase productiva, plantea un conjunto de necesidades que han de ser satisfechas para lograr los niveles de eficiencia en el trabajo sin mermar los ingresos de los trabajadores, principalmente los de clase media y baja.

Un aspecto de esta problemática es el escaso tiempo de que se dispone para alimentación, los costos elevados de ciertos servicios **restauranteros** y la baja calidad o higiene en otros. Es de aquí que nace la idea de un concepto en

restaurantes que cumpla las tres necesidades mencionadas: rapidez, economía y calidad.

El estudio comprende distintas etapas para conformar un proyecto con dichas características y un análisis costo beneficio del mismo. Para ello hemos fijado cinco objetivos específicos:

El primer objetivo, es un análisis profundo del sector restaurantero. El estudio conjuga aspectos económicos, fiscales, administrativos, mercadológicos y estadísticos, para presentar un panorama global de las características, estructura, problemas y proyecciones del sector.

El segundo objetivo, es el llevar a nuestro proyecto aquellas conclusiones que obtuvimos del análisis sectorial, y definir, tanto la necesidad que pretendemos satisfacer, el mercado que debemos atacar y el sistema de servicio que cumpla con dichos requerimientos.

El tercer objetivo fundamental del estudio es la determinación de las especificaciones técnicas y operativas requeridas por lo definido en el objetivo anterior, demostrando la viabilidad técnica del proyecto y justificando la alternativa técnica que se ajuste a los criterios de optimización aplicados.

El cuarto objetivo, es la determinación de factibilidad del proyecto con los recursos financieros disponibles. Comprende inversión, proyección de los ingresos y gastos, formas de financiamiento y la evaluación de la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación. Asimismo, han de corroborarse las vinculaciones entre los datos obtenidos en los distintos estudios parciales para evidenciar la coherencia

entre sus diversos planteamientos, aportando elementos de juicio sobre la viabilidad, conveniencia y oportunidad del proyecto descrito.

El quinto, y último, objetivo del estudio es resumir todos los planteamientos y resultados obtenidos, en una conclusión única que permita al inversionista tomar una decisión sobre la conveniencia de llevar el proyecto a la práctica.

Los cinco objetivos presentados anteriormente se resumen a un objetivo general que es el de la valuación general del proyecto, desde un punto de vista global, entendiendo como global, la visión moderna tal como la definimos anteriormente. Esta valuación debe ser objetiva y amplia, para determinar si se cumplen con las expectativas, para lo que utilizaremos la información más confiable e integral.

Con la firme convicción de que el proyecto presenta un desafiante reto y una interesante oportunidad iniciaremos su evaluación objetiva como base para una decisión confiable sobre su posible implementación.

CAPITULO 1

ANALISIS SECTORIAL

El conocimiento objetivo de la estructura y características del mercado en el que opera cada integrante de un sector económico es cada vez más importante, ante la apertura comercial, la modernización económica y los cambios estructurales que el país está viviendo. Estos eventos sólo podrán ser aprovechados por los sectores de la economía si cuentan con información veraz acerca de la estructura y problemática que los caracteriza.

El presente capítulo es un estudio sobre un sector de gran importancia en la actividad económica mexicana. En este estudio conjugamos elementos de análisis económico, técnico, estadístico y de investigación de mercados, para definir, desde una perspectiva global y completa, las características estructurales del sector restaurantero. El estudio permite conocer el sector en cuanto a su estructura, clientela, segmentación, funcionamiento y principales características que lo definen. Además, también se dimensiona al sector en cuanto a su peso relativo dentro de la economía y su aportación a los principales agregados que conforman al sistema económico mexicano.

Otro de los objetivos de este capítulo es cuantificar la problemática del sector, en cuanto a la implementación del actual programa de estabilización y control de precios, el impacto de la legislación fiscal de no deducibilidad de gastos

representación, y las perspectivas que ofrece la firma de un Tratado de Libre Comercio con E.E.U.U. y Canadá (TLC) a la industria restaurantera. Estos tres temas son de suma importancia para el sector, y definen la problemática actual y retos que tiene la industria para el futuro cercano.

En conclusión, su tamaño relativo, las características que lo definen en cuanto al tipo de servicios que ofrece y el empleo que genera, hacen que el sector restaurantero tenga una importancia primordial para el apoyo a la estabilidad, el crecimiento, y el abatimiento del desempleo. El conocimiento de las condiciones favorecen una sana actividad de los restaurantes, entonces, es indispensable para lograr un apoyo real de la industria restaurantera a los objetivos nacionales de estabilidad, crecimiento y empleo justamente remunerado.

RECOPIACION DE INFORMACION

La información utilizada para el estudio partió tanto de fuentes primarias como secundarias:

Fuentes Primarias

La encuesta levantada a 166 restaurantes pertenecientes a la **Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR)** en el **Area Metropolitana de la Ciudad de México**, a 66 restaurantes de provincia pertenecientes a la **Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC)** y el censo a la **Asociación de Directores de Cadenas de Restaurantes (DICARES)**, lo que representó la fuente de información acerca de 423 establecimientos pertenecientes a estas cadenas.

La muestra total fue de 655 establecimientos, de los cuales 452 se encuentran localizados en el **Area Metropolitana de la Ciudad de México** y el resto en provincia.

Fuentes Secundarias

Se realizó una investigación de fuentes secundarias para detectar información global del sector restaurantero. Las fuentes oficiales que permitieron recopilar información utilizada en este estudio fueron, entre otras:

- Estadísticas del Sector Turístico, SECTUR.
- Indicadores Económicos, Banco de México
- Censos Económicos 1986 y 1989, S.P.P.
- Sistema de Cuentas Nacionales de México, S.P.P.
- Matriz Insumo Producto, S.P.P.
- Encuestas de Ingreso-Gasto de los Hogares, S.P.P.

1.1.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA NACIONAL A RESTAURANTES

En esta sección, analizaremos los principales resultados de la encuesta realizada a restaurantes durante 1992. Se analizan las características principales de los establecimientos, la evolución de sus ventas, la composición de sus ingresos y gastos, y algunos datos de inversión y segmentación geográfica de la actividad restaurantera.

1.1.1.- REPRESENTATIVIDAD DE LA ENCUESTA

Las características de los 655 establecimientos entrevistados se resumen en el cuadro 1.1. Como se observa, las ventas de estos establecimientos ascendieron, en 1991 a 2.2 billones de viejos pesos, lo que representa el 29.72% de las ventas del segmento organizado y el 6.18% de las de la industria en total. Por su parte, el empleo detectado corresponde al 28.68% del segmento organizado, y el 8.96% del empleo total de la industria.

1.1.2.- CARACTERISTICAS DE LOS RESTAURANTES

A continuación, se listan las principales características de cada tipo de restaurante, captadas a partir de la encuesta realizada.

Restaurantes Formales.- Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela. Son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria. Sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos, aún cuando se detectaron algunos cuya especialidad es de comida japonesa. Emplean una media de 55 personas, y tienen un ingreso promedio de 3.155 millones de nuevos pesos anuales. Después de las cafeterías, son los restaurantes con un mayor costo promedio de instalación.

Restaurantes Especializados.- Este tipo de restaurantes se especializan en platillos determinados. En general, ofrecen carnes y platillos especiales de diversas cocinas diferentes, (mexicana, japonesa, etcétera). Estos establecimientos son menos selectivos que los formales, ya que atienden un mayor promedio de clientes, a precios más bajos. Emplean una media de 57 personas, y tienen un ingreso promedio de 3.099 millones de nuevos pesos anuales. Dentro de la encuesta, este tipo de restaurantes son los que tienen el menor costo de instalación en promedio.

Restaurantes Informales.- Restaurantes que, por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado masivo de clientela, respecto a los formales y especializados. Este tipo de restaurantes también se especializa en platillos determinados. Son los restaurantes con el menor ingreso promedio (2.341 millones de nuevos pesos), y tienen 43 empleados en promedio).

Comida Rápida (Fast Foods).- Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas y similares). Debido al tipo de servicio que otorgan, son los que tienen un mayor nivel de ventas por asiento y por

empleado, y el menor nivel de empleo promedio (36 por establecimiento). En promedio, venden 2.832 millones de nuevos pesos anuales.

Cafeterías.- Este tipo de restaurantes tiene el menor ingreso promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingresos de deriva por la venta de café. Sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales, desde desayunos hasta carnes, aves y pescados: Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean los establecimientos que captan al mayor número de clientes, y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento (4.239 millones de nuevos pesos anuales). Por su nivel de organización, también son los establecimientos que mayor empleo promedio registran (75 ocupados por establecimiento), aunque son el tipo de establecimientos más caro de instalar.

CUADRO 1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA ¹												
TOTAL	Estab.	Asientos Promedio	Cuentas Promedio	Menuseos Total	Ventas 1991				EMPLEO		Consumo Promedio N\$	Costo Instalación Miles N\$
					Promedio Miles N\$	Total Miles N\$	p/seguro Miles N\$	p/empleo Miles N\$	Total	Promedio		
TOTAL	655	204	15072	9833015	3418	2238888	17	59	38223	58	18.975	3517
A.M.C.M.												
Formales	39	313	3377	131703	2943	114771	9	47	2429	62	72.620	4365
Especializados	133	261	5139	863483	3281	436307	13	53	8172	61	53.197	2285
Informales	34	290	11010	374323	3409	115906	14	52	2218	65	25.801	3969
Comida rápida	99	119	10441	1033945	2812	278418	24	79	3510	35	22.446	2343
Cafeterías	147	220	28761	4227879	4389	642309	20	56	11445	78	12.660	5144
TOTAL	462	220	14272	6461033	3513	1587701	16	57	27774	61	20.510	3634
PROVINCIA												
Formales	10	207	2540	25400	3684	39840	19	139	286	29	130.709	2084
Especializados	30	154	4128	123830	2295	68839	15	63	1089	36	46.326	2025
Informales	27	66	4379	118244	1367	39997	20	93	365	15	26.003	714
Comida rápida	31	119	10651	330181	2995	89776	24	80	1116	36	22.658	2383
Cafeterías	105	209	29526	2785227	4066	425915	19	56	7563	72	12.743	4834
TOTAL	203	169	18664	3362862	3257	961267	19	63	10448	51	16.290	3367

¹Fuente: Encuesta Nacional de Restaurantes, Asociación Mexicana de Restaurantes, México D.F., 1992.

1.1.3.- ANALISIS DE LAS VENTAS

El cuadro 1.2 resume las ventas de los establecimientos entrevistados. Destaca que en general, éstas crecieron a un menor ritmo (respecto a la inflación) en 1992 que en 1990. De hecho, mientras que en promedio, las ventas crecieron en 12.2% en 1990 y en sólo 7.1% en 1991, las de restaurantes formales e informales cayeron este último año. Esto puede ser resultado, más que nada, de la ley de no deducibilidad de los gastos de representación.

El único tipo de restaurante que no registró esta desaceleración fue el de comida rápida (*fast food*), que aceleró su crecimiento real en ventas de 6.8% en 1990 a 17% en 1991. Esto se puede deber a que este tipo de restaurantes ha venido incrementando sensiblemente su oferta, lo que le ha permitido captar gradualmente mercados más globales.

CUADRO 1.2 VENTAS ANUALES 1989 -1991²			
(En millones de viejos pesos corrientes)			
(Tasa de crecimiento real y nominal)			
	1989	1990	1991
Inflación		26.70%	22.61%
FORMALES	\$75,520.00	\$129,993.00	\$154,611.00
tasa nominal:		72.1%	18.9%
tasa real:		35.9%	-3.0%
ESPECIALIZADOS	\$301,561.00	\$399,445.00	\$505,146.00
tasa nominal:		32.5%	26.5%
tasa real:		4.5%	3.1%
INFORMALES	\$84,588.00	\$118,766.00	\$142,793.00
tasa nominal:		40.4%	20.2%
tasa real:		10.8%	-1.9%
COMIDA RAPIDA	\$189,673.00	\$256,578.00	\$368,194.00
tasa nominal:		35.3%	43.5%
tasa real:		6.8%	17.0%
CAFETERIAS	\$548,298.00	\$800,979.00	\$1,068,224.00
tasa nominal:		46.1%	33.4%
tasa real:		15.3%	8.8%
TOTAL	\$1,199,640.00	\$1,705,761.00	\$2,238,968.00
tasa nominal:		42.2%	31.3%
tasa real:		12.2%	7.1%

1.1.4.- INGRESOS, GASTOS Y UTILIDADES DE LA INDUSTRIA

El cuadro 1.3 representa las fuentes y los usos de los recursos que capta la industria restaurantera. En general, los mayores ingresos se obtienen por comidas, y en segundo lugar desayunos y cenas. Sin embargo, existen excepciones como el caso de cafeterías y comidas rápidas, ya que éstos obtienen un alto ingreso por comidas para llevar, y las cafeterías dependen más de los desayunos que el resto de restaurantes.

² *Ibidem.*

Acerca de los gastos, es claramente visible que en compras de materias primas y pago a empleados se consume casi la mitad de los recursos captados por el sector. Otros costos que tienen un peso relativo de importancia son las rentas de locales e impuestos (7% y 6.5% de los ingresos, respectivamente). En promedio, la utilidad neta de estos establecimientos es del 10.4%, aún cuando en cafeterías e informales se obtienen rendimientos más elevados que en el resto de restaurantes.

De hecho, el rendimiento más reducido se detectó en especializados (4.8%). Este bajo rendimiento puede deberse a que estos restaurantes fueron los que más resintieron la ley de no deducibilidad de gastos de representación .

CUADRO 1.3 FUENTES Y USO DEL PESO RESTAURANTERO (% de Ingresos) ¹						
FUENTES	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	COMIDA RAPIDA	CAFETERIAS	TOTAL
DESAYUNO	8.0%	10.8%	16.2%	8.0%	28.2%	19.8%
COMIDA	44.7%	55.4%	53.0%	71.2%	34.7%	44.5%
CENA	25.7%	18.9%	25.0%	6.6%	18.3%	18.8%
ENTRECOMIDA	3.2%	0.8%	0.2%	1.3%	8.4%	5.0%
COMIDA PARA LLEVAR	0.5%	2.2%	1.2%	8.7%	0.4%	1.4%
BAR	13.6%	10.2%	3.0%	0.4%	6.5%	7.5%
OTROS	4.3%	1.7%	1.4%	3.8%	3.5%	3.0%
USOS						
COSTO DE VENTA	26.6%	31.4%	30.4%	29.6%	33.0%	31.6%
COSTO DE PERSONAL	14.8%	17.3%	16.5%	17.5%	17.5%	17.1%
RENTAS	5.5%	4.7%	8.8%	5.7%	8.3%	7.0%
GASTOS DE REST. Y OFNAS.	5.6%	7.9%	5.4%	5.5%	5.7%	6.2%
MANTENIMIENTO	5.3%	4.2%	5.3%	3.0%	3.9%	4.1%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	4.1%	3.4%	1.7%	5.4%	0.8%	2.1%
PREDIAL	2.6%	0.8%	0.7%	0.3%	0.3%	0.6%
AGUA	2.3%	1.9%	1.2%	2.1%	0.7%	1.3%
COMISIONES TARJETAS	3.9%	3.6%	3.0%	1.7%	1.3%	2.3%
LUZ	4.5%	2.9%	1.6%	1.6%	1.5%	2.2%
OTROS GASTOS	2.4%	3.9%	2.7%	1.8%	3.4%	3.3%
GASTOS ADMINISTRACION	3.6%	4.8%	2.5%	8.5%	1.9%	3.2%
GASTOS FINANCIEROS	2.2%	1.9%	2.2%	2.8%	2.0%	2.1%
IMPUESTOS Y DERECHOS	9.3%	6.5%	9.6%	7.0%	5.5%	6.5%
UTILIDAD NETA	7.3%	4.8%	8.4%	7.4%	14.2%	10.4%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

¹ Fuente: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)

1.1.5.- INVERSION Y EXPANSION DE CADENAS

Respecto a los propósitos de expansión, prácticamente el total de cadenas entrevistadas manifestaron su intención de expandirse. Los lugares donde tienen interés en invertir son fundamentalmente las grandes ciudades de la República Mexicana: En el D.F., Guadalajara, Monterrey, Puebla y en el Estado de Morelos.

CUADRO 1.4⁴
ESTABLECIMIENTOS DE CADENAS (DICARES) POR ENTIDAD FEDERATIVA.

ESTADO	ESPECIALIZADO	INFORMAL	COMIDA RAPIDA	CAFETERIAS	TOTAL
D.F.	30	17	50	144	241
Edo. de México	8	3	7	20	38
Nuevo León			12	8	20
B.C.N.			4	11	15
Coahuila			1	3	4
Guerrero	1		2	9	12
Morelos			6	5	11
Puebla	1	1	3	7	12
Queretaro	1			5	6
Jalisco	3	4	6	19	32
Michoacán		1	2	2	5
Sonora				2	2
Chihuahua			3	4	7
S.L.P.				1	1
Guerrero	1			1	2
Quintana Roo			2	4	6
Sinaloa			1	1	2
Tamaulipas				2	2
Yucatán		2	2	1	5
TOTAL	45	28	101	240	433

En lo que respecta a la inauguración de establecimientos (cuadro 1.5), entre 1981 y 1991 las cadenas inauguraron 208 unidades. Sin embargo, mientras

⁴ Fuente: Asociación de Directores de Cadenas de Restaurantes (DICARES).

que entre 1981 y 1987 el promedio por año fue de 16 unidades, entre 1988 y 1991 se han inaugurado 24 unidades anuales. Esto es indicativo de la mejor perspectiva que actualmente ofrece la industria restaurantera, ya que se han venido recuperando la demanda que enfrenta el sector. De hecho, las inversiones en nuevos establecimientos se han dado sobre todo en los segmentos de cafeterías y comidas rápidas (*fast foods*), que, como ya se vió, son los segmentos que más han crecido en los últimos años.

	Antes	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Especializados	15	1	2	3	1	2	2	4	0	4	2	5	4
Informales	12	3	7	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0
Comida rápida	65	0	1	1	6	3	3	2	3	3	5	2	7
Cafeterías	111	8	5	15	10	7	5	11	12	15	22	15	13
TOTAL	203	12	15	22	19	12	10	18	15	22	29	22	24

1.2.- ESTRUCTURA DEL MERCADO DE RESTAURANTES

1.2.1.- ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR

El sector restaurantero, en su definición más amplia (incluyendo restaurantes propiamente dichos y establecimientos de venta de licores y centros nocturnos), comprendió, en 1988, 116,628 establecimientos en la República Mexicana, generando un empleo de 381,251 personas, según los últimos censos económicos de la S.P.P.

En conjunto, la Ciudad y el Estado de México participan con más del 25% de establecimientos y el 30% del empleo de la industria. Los principales estados donde la actividad restaurantera tiene presencia relevante son Veracruz (9% de los establecimientos), Jalisco (6.3%), Puebla (4.6%), y Chiapas (4.1%).

⁵ *Ibidem*

El empleo promedio por establecimientos a nivel nacional para 1988 fue de 3.3 personas, cifra que caracteriza al sector en general como una industria familiar y tradicional.

CUADRO 1.6 ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURANTES Y EMPLEO A NIVEL NACIONAL ⁶

ENTIDAD FEDERATIVA	ESTABLECIMIENTOS	%	EMPLEO	EMP/ESTAB
AGUASCALIENTES	971	0.8%	3080	3.2
BAJA CALIFORNIA N.	2220	1.9%	14501	6.5
BAJA CALIFORNIA S.	618	0.5%	2294	3.7
CAMPECHE	968	0.8%	3028	3.1
COAHUILA	2388	2.0%	8435	3.5
COLIMA	783	0.7%	2764	3.5
CHIAPAS	4815	4.1%	9616	2.0
CHIHUAHUA	2959	2.5%	14067	4.8
D.F.	21061	18.1%	88959	4.2
DURANGO	1380	1.2%	3896	2.8
GUANAJUATO	4453	3.8%	11519	2.6
GUERRERO	3814	3.3%	11874	3.1
HIDALGO	1873	1.6%	3987	2.1
JALISCO	7343	6.3%	25646	3.5
EDO. DE MEXICO	9959	8.5%	25057	2.6
MICHOACAN	3865	3.3%	10163	2.6
MORELOS	2078	1.8%	6024	2.9
NAYARIT	1996	1.7%	5146	2.6
NUEVO LEON	3525	3.0%	15593	4.4
OAXACA	4821	4.0%	8844	1.9
PUEBLA	5378	4.6%	12184	2.3
QUERETARO	1394	1.2%	4450	3.2
QUINTANA ROO	772	0.7%	7453	9.7
SAN LUIS POTOSI	2560	2.2%	8506	2.5
SINALOA	2358	2.0%	10243	4.3
SONORA	2254	1.9%	9596	4.3
TABASCO	1875	1.4%	4622	2.8
TAMAULIPAS	3547	3.0%	13492	3.8
TLAXCALA	763	0.7%	1585	2.1
VERACRUZ	10484	9.0%	25386	2.4
YUCATAN	2233	1.9%	6986	3.1
ZACATECAS	1522	1.3%	3676	2.4
TOTAL	118638	100.0%	381281	3.3

⁶ Fuente: Censos económicos. 1989. Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP)

1.2.1.1.- Primera segmentación del mercado.

Esta primera segmentación elimina, de las cifras globales presentadas con anterioridad, los establecimientos que no son restaurantes propiamente dichos. El cuadro 1.7 representa el desglose del sector (en su definición más amplia) por tipo de establecimientos para 1988. Esta estimación se obtuvo extrapolando la participación que en 1985 tuvo cada tipo de establecimientos dentro del total, a los datos globales de 1988.

CUADRO 1.7 ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEO DEL SECTOR RESTAURANTES 1988⁷

TIPO ESTABLECIMIENTO	ESTAB.	%	EMPLEO	%	EMP/ESTAB
RESTAURANTES Y FONDAS	31256	26.8%	174994	45.9%	5.6
COCINAS ECONOMICAS	10963	9.4%	33550	8.8%	3.1
OSTIONERIAS Y SIMILARES	5248	4.5%	15032	4.1%	3.0
LONCHERIAS Y TAQUERIAS	27408	23.5%	65194	17.1%	2.4
MERENDEROS	8280	7.1%	17919	4.7%	2.2
NEVERIAS	17028	14.6%	30119	7.9%	1.8
CABARETS	700	0.6%	6481	1.7%	9.3
CANTINAS	9447	8.1%	25544	6.7%	2.7
CERVECERIAS	4199	3.6%	8768	2.3%	2.1
PULQUERIAS	2099	1.8%	3050	0.8%	1.5
TOTAL	116628	100.0%	381251	100.0%	3.3

A partir de la información contenida en el cuadro anterior, se pueden agrupar los diferentes segmentos del mercado para conocer específicamente el número de establecimientos y empleados que efectivamente se dedican a la actividad restaurantera.

Este resultado se resume en el cuadro 1.8. En este cuadro, se pueden apreciar que para 1988, existían 100,183 restaurantes propiamente dichos, con un empleo de 337,408 ocupados.

⁷ *Ibidem*

CUADRO 1.8 SEGMENTACION DEL MERCADO TOTAL EN 1988⁸		
TIPO ESTAB.	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS
RESTAURANTES	100,183	337,408
CENTROS NOCTURNOS	700	6,481
BARES Y SIMILARES	15,745	37,362
TOTAL	116,628	381,251

Cabe destacar que estas cifras se refieren a 1988. Para tener estimación del sector restaurantero a 1991 (presentado en la siguiente sección) que se estima en 481,876 personas. Suponiendo que se mantuvo una relación fija entre empleados y establecimientos entre otros años, se estima que al industria restaurantera (incluyendo bares y similares) presentó, a 1991, un conjunto de 147,410 establecimientos. Para el sector de restaurantes propiamente dicho, se calcula un grupo de 126,607 establecimientos con 426,429 empleos directos.

CUADRO 1.9 SEGMENTACION DEL MERCADO TOTAL EN 1991⁹		
TIPO ESTAB.	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS
RESTAURANTES	126,607	426,429
CENTROS NOCTURNOS	885	8,191
BARES Y SIMILARES	19,918	47,256
TOTAL	147,410	481,876

1.2.1.2.- Segunda segmentación del mercado.

A partir de la estimación de la sección pasada, se detecta un promedio de 3.37 empleados por establecimiento a nivel nacional, mientras que en la encuesta el promedio de empleados por establecimiento fue de 58. Sin embargo, esto se debe a que el sector restaurantero se subdivide en dos segmentos, el tradicional y el organizado.

⁸ *Ibidem*

⁹ *Ibidem*

El segmento tradicional es la microempresa de la industria restaurantera: pequeños negocios familiares que toman a la actividad restaurantera como una forma de contar con una fuente de ingresos. Por su parte, el segmento organizado trasciende este tipo de restaurantes al significar inversiones de cadenas o de grupos independientes de agentes, que superan el ámbito familiar. Por esto, es un segmento donde la actividad publicitaria, mercadológica y administrativa lo caracteriza por ser más moderno. Con esto, en esta segunda etapa analítica se separa el sector restaurantera en estos dos segmentos.

A partir de los resultados de la encuesta y de la información anterior, se puede estimar que el promedio de empleados por establecimiento del segmento tradicional es de 2.36 personas (considerando cocinas económicas, merenderos, ostionerías, taquerías, neverías y loncherías). Por su parte, el segmento organizado tiene, según la encuesta, 58 empleados por establecimiento.

Si se considera explícitamente la información de cadenas por separado, se puede resolver la información para el número de establecimientos no pertenecientes a cadenas de cada segmento en función a las siguientes dos ecuaciones:

$$(1) \quad 126,184 = x + y$$

$$(2) \quad 400,862 = 54.55 x + 2.36 y$$

Donde:

'x' es el número de establecimientos independientes del segmento organizado, y
'y' los establecimientos del segmento tradicional.

La primera ecuación dice que el total de establecimientos independientes organizados y tradicionales suman 126,184 que es la resta del total global menos el número de establecimientos pertenecientes a cadenas (423).

La segunda dice que el total de empleados de establecimientos independientes debe ser la suma de los pertenecientes a establecimientos organizados (donde 54.55 es el promedio de empleados por independiente organizado, o sea, sin tomar en cuenta los 423 establecimientos pertenecientes a cadenas en la encuesta), y 2.36 el promedio de empleados por restaurante tradicional. Este total de empleados, no considera los 25,566 pertenecientes a cadenas (Según DICARES el promedio de empleados por establecimiento es de 60.44 empleados).

Al resolver estas ecuaciones (lo que implica que la estimación del mercado sea compatible tanto con la información oficial como con los resultados de la encuesta), se obtiene:

$$x = 1,975$$

$$y = 124,209$$

lo que significa que existen actualmente 1,975 establecimientos independientes del segmento organizado, 423 pertenecientes a cadenas, y 124,209 establecimientos tradicionales.

Considerando, además, el empleo por establecimiento, se obtienen que el segmento organizado representa 133,296 empleos, de los cuales 25,566 pertenecen a cadenas, y el tradicional 293,133.

1.2.1.3.- Tercera segmentación del mercado.

Con base en la estimación anterior y los resultados de la encuesta (en cuanto a la composición y empleo por tipo de restaurante organizado) se puede separar cada segmento del sector por tipo de restaurante. Esta estimación se presenta en el cuadro 1.10. Para obtenerla, se proyectó la participación que dentro de la encuesta a independientes tuvo cada tipo de restaurante, se sumaron los resultados de cadenas, y se consideró el empleo promedio por tipo de restaurante organizado. Este difiere ligeramente de los resultados de lo dicho anteriormente ya que en esta estimación de los resultados se ponderaron por la participación que cada tipo de restaurante tiene dentro del total de cadenas e independientes, mientras que los resultados anteriores son promedios simples del total de la muestra.

CUADRO 1.10 ¹⁰					
SECTOR RESTAURANTES ORGANIZADOS Y TRADICIONALES, 1991					
SECTOR ORGANIZADO	ESTAB.	%	EMPLEO	%	EMP/ESTAB
FORMALES	419	17.5%	23045	17.3%	55.0
ESPECIALIZADOS	1080	45.3%	58278	43.7%	53.7
INFORMALES	378	15.7%	19438	14.8%	51.7
COMIDA RAPIDA	180	8.7%	5760	4.3%	36.0
CAFETERIAS	357	14.9%	28775	20.1%	75.0
TOTAL	2204	100.0%	133296	100.0%	55.6
SECTOR TRADICIONAL	ESTAB.	%	EMPLEO	%	EMP/ESTAB
FONDAS Y SIMILARES	37237	30.0%	66200	29.4%	2.3
COCINAS ECONOMICAS	10487	8.4%	23027	7.9%	2.2
MERENDEROS	13853	11.2%	42944	14.7%	3.1
OSTIONERIAS Y SIMILARES	6587	5.3%	19701	6.7%	3.0
LONCHERIAS Y TAQUERIAS	34580	27.8%	83128	28.4%	2.4
NEVERIAS	21505	17.3%	38037	13.0%	1.8
TOTAL	124209	100.0%	293133	100.0%	2.4
TOTAL GLOBAL	126413	100.0%	426429	100.0%	3.4

¹⁰ Fuente: Censos Económicos 1989, S.P.P.

Usando las cifras oficiales, el promedio de empleados por establecimientos en el segmento tradicional es de 2.4 personas. Sin embargo, esta cifra puede estar subestimada, debido a que, en el segmento tradicional no toda la mano de obra que efectivamente trabaja en el establecimiento puede estar registrada como empleados formales de la industria. Un promedio más factible para este segmento podría ser de cinco empleados. Con esto, la cifra de empleo directo de la industria podría ascender a 766,000 personas, de las cuales 633,000 pertenecen al segmento tradicional. Si bien ésta parece ser una estimación más cercana a la realidad restaurantera, se mantendrán en el resto del análisis, las estimaciones anteriores a esta nota para mantener congruencia con el resto de las cifras.

1.2.2.- VENTAS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

El cuadro 1.11 resume las cuentas nacionales de la industria restaurantera en su conjunto, para 1980 a 1991. Este cuadro se estimó con base en las cuentas nacionales del sector restaurantes y hoteles, eliminando la participación que tiene el sector hotelero, calculada mediante la participación que éste último tiene dentro del producto interno bruto (PIB) y empleo del sector restaurantes y hoteles.

\$ Corrientes (MM)	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Producción bruta	129	184.1	323.2	569.8	1001	1567	2732	6579.3	16033	23178	31302	40679
Consumo intermedio	26.6	37.4	65.5	125.2	211.9	330.1	580.7	1409.8	3218.6	4554	6151	7694
P.I.B.	102	146.7	257.7	474.4	788.8	1237	2151	5189.5	12817	18621	25150	32885
Salarios	29.4	41.7	66.2	104.6	163.4	240.8	421.7	608.9	1790.5	2262	2767	3408
Impuestos netos	-1.8	6.8	11.3	28.8	49	78.2	130.2	310.1	750.3	1074	1540	1885
Excedente de operación	68	68.2	180.1	341	578.2	920.2	1569	3620.5	10276	15286	20633	27362
\$ DE 1980 (MM)												
Inflación precio producto		31.7%	72.5%	103.9%	80.6%	77.8%	88.4%	134.3%	128.1%	29.2%	29.7%	22.2%
Inflación precio insumos		25.8%	65.6%	97.1%	73.5%	68.6%	83.2%	124.7%	109.9%	27.2%	27.0%	29.3%
Producción bruta	128.8	139.8	142.3	129.4	119.8	105.4	97.5	100.2	107.1	119.8	124.7	132.6
Consumo intermedio	26.6	29.7	31.4	30.5	29.7	27.3	26.2	28.3	30.8	34.3	36.5	36.7
P.I.B.	102.2	110.1	110.8	98.9	88.8	78.0	71.3	71.8	76.2	85.5	88.2	96.0
Tasa anual		7.7%	0.7%	-10.7%	-9.2%	-13.1%	-8.7%	0.9%	6.1%	12.1%	3.2%	8.8%
Empleo total (Miles)	360	395.3	402.1	364.3	360	374.4	378.2	381.8	388.1	426.5	454.6	481.9
Tasa anual		10.0%	4.4%	-1.9%	-0.3%	-4.7%	0.5%	1.5%	1.7%	9.9%	6.6%	6.0%

DEFINICION DE CONCEPTOS:

PRODUCCION BRUTA: Ventas totales del sector. Valor, a precios de mercado, de su producción.

CONSUMO INTERMEDIO: Compras de insumos a otros sectores de la economía.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: Valor agregado generado por el sector.

SALARIOS: Pagos a la mano de obra que trabaja en el sector.

IMPUESTOS NETOS: Pagos sobre impuestos sobre operación del sector, menos subsidios recibidos.

EXCEDENTE DE OPERACION: Aproximación de la utilidad bruta más la depreciación del capital.

A partir del cuadro 1.11 se calcula que el monto de ventas del sector restaurantero en 1991 ascendió a 40.7 billones de pesos. Sin embargo, las cifras de

¹¹ Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales de México S.P.P.

este cuadro son sumamente globales e incluyen establecimientos cuyo giro principal no es la actividad restaurantera (bares, centros nocturnos y similares), por lo que, al igual que para las cifras de número de establecimientos y empleo, estos datos deben segmentarse por etapas para conocer más de cerca a la industria restaurantera.

1.2.2.1.- Ventas por sector

Con base en la encuesta ingreso-gasto de los hogares, la composición porcentual del gasto total en alimentos y bebidas consumidas fuera del hogar, más el gasto en servicios de esparcimiento en centros nocturnos, se desglosa por concepto. Esta descomposición se aplica al dato global de 40,678.5 miles de millones de viejos pesos para obtener las ventas de cada sector que comprende la industria restaurantera global. Estas estimaciones se presentan en el cuadro 1.12.

CUADRO 1.12¹²		
COMPOSICION DEL GASTO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA 1991		
(MILES DE MILLONES)	%	VENTAS
ALIMENTOS	69.3%	\$28,190.2
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	19.8%	\$8,054.3
CENTROS NOCTURNOS	5.3%	\$2,156.0
BEBIDAS ALCOHOLICAS	5.6%	\$2,278.0
TOTAL	100.0%	\$40,678.5

Como se puede observar en el cuadro 1.13, el sector restaurantero propiamente dicho registró ventas anuales de 36.2 billones de pesos en 1991. La composición de estas ventas por segmento y por tipo de restaurante se estima en la siguiente sección.

¹² Fuentes: Encuesta de Ingreso-Gasto de los Hogares 1991 y Sistema de Cuentas Nacionales de México, S.P.P

TIPO ESTAB.	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS	VENTAS (MM)
RESTAURANTES	126607	426429	\$36,244.5
CENTROS NOCTURNOS	885	8191	\$2,156.0
BARES Y SIMILARES	19918	47256	\$2,278.0
TOTAL	147410	481876	\$40,678.5

1.2.2.2.- Ventas por segmento y tipo de restaurantes

A partir de los resultados de la encuesta, se puede construir el cuadro 1.14. En esta estimación, se aplica la venta promedio por tipo de establecimiento organizado obtenida en la encuesta para calcular las ventas de cada tipo de restaurante en este segmento. Por su parte, las ventas del segmento tradicional se obtienen restando las del organizado de las ventas globales del sector restaurantero (36.2 billones de pesos). Este cuadro resume totalmente la estructura del sector restaurantero en cuanto a sus establecimientos, empleo y ventas.

	ESTAB.	VENTAS (MM)		EMPLEO	
		TOTALES	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
FORMALES	419	\$1,321,945	\$3,155.0	23045	55.0
ESPECIALIZADOS	1000	\$3,385,514	\$3,099.0	58278	53.7
INFORMALES	376	\$680,216	\$2,341.0	19438	51.7
COMIDA RAPIDA	180	\$453,120	\$2,832.0	5760	36.0
CAFETERIAS	357	\$1,513,323	\$4,239.0	26775	75.0
SECTOR ORGANIZADO	2396	\$7,534,118	\$3,141.8	133296	55.6
SECTOR TRADICIONAL	124209	\$26,710,382	\$231.1	293133	2.4
TOTAL GLOBAL	126607	\$36,244,500	\$286.3	426429	3.4

De este cuadro, destaca que el segmento organizado, con tan sólo el 1.9% de los establecimientos, genera el 20.8% de las ventas y el 31.3% del empleo

¹³ Fuente: Censos Económicos 1989, S.P.P.

de la industria restaurantera. Dentro del segmento organizado, a su vez, destacan los especializados, cafeterías y formales, por su generación de empleos y ventas.

GRAFICO 1.1

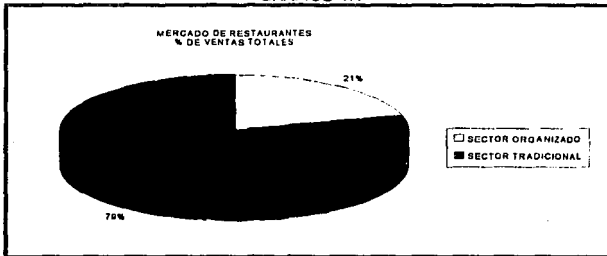
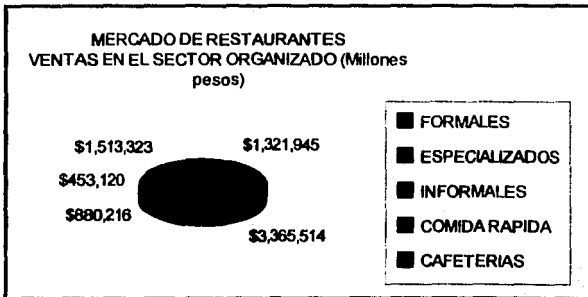


GRAFICO 1.2



1.2.3.- VALOR DEL CAPITAL EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

Según la encuesta realizada, el costo de instalación por restaurante organizado es de 3,482 millones de pesos. Con esto, se infiere que el capital invertido en este segmento asciende a 8.3 billones de pesos. Por su parte, suponiendo una tasa de rendimiento similar para un restaurante tradicional, se puede estimar que su costo de instalación promedio es de 231 millones de pesos. Con esto, se obtiene que el capital global de la industria restaurantera, a 1991, ascendió a 37 billones de viejos pesos.

1.3.- DEMANDA POR SERVICIOS RESTAURANTEROS

1.3.1.- EVOLUCION DE LA DEMANDA GLOBAL

En el cuadro 1.15 se representa las ventas restauranteras para 1980-1991 por el lado de la demanda. En esta contabilidad, se incluye la demanda ejercida por el sector público, la que deriva de los gastos del consumidor privado, la que realizan las empresas (gastos de representación) y la hecha por el sector turístico.

CUADRO 1.15 DEMANDA RESTAURANTERA¹⁴

MMS Corrientes	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Gobierno	0.3	0.6	0.6	1.3	2.5	4	6.1	14.7	31.6	32.4	44.6	58
Consumidor	110	158	268	504.5	795.7	1141	1909	4934	12279	17594	24246	31506
Empresas	20.3	29	46.5	96.3	143	201.9	352.5	888	2180.9	3065.5	4280.3	5536.5
Turismo	11.6	13	24.3	74.2	109.2	161	344.7	965.1	1759.6	2215.5	2988.9	3606
TOTAL	142	206	341	676.3	1066	1608	2692	6782	18231	22937	31446	46710
\$ de 1980 (MM)	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Inflación anual		31.7%	72.5%	103.9%	80.6%	77.8%	88.4%	134.3	128.1	29.2%	29.7%	22.2%
Gobierno	0.3	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Consumidor	110	119.8	117.8	108.9	95.1	78.7	71.0	75.1	82.0	90.9	96.6	102.7
Empresas	20.3	22.0	21.3	20.8	17.1	13.6	12.6	13.2	14.4	16.0	17.0	18.1
Turismo	11.6	9.9	10.7	18.0	13.1	10.8	12.3	14.7	11.7	11.4	11.5	11.8
TOTAL	142	182	150	146	125.8	101.4	88.08	103.3	106.38	118.84	125.37	132.74
Tasa anual		7.3%	-1.3%	-2.8%	-14.0%	-19.3%	-5.2%	7.5%	4.9%	0.4%	5.7%	6.0%

El año en que el sector restaurantero enfrentó los mayores niveles de demanda (y por tanto, de ventas reales), fue 1982. Sin embargo, a partir de 1983 y hasta 1986, la crisis macroeconómica que sufrió el país se reflejó en un menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial, por lo que la demanda por servicios restauranteros se redujo, entre esos años, en 27.2% real.

No obstante, a partir de 1987 y más intensamente de 1988, la demanda por estos servicios se ha reactivado considerablemente como resultado de la mayor estabilidad económica, del mayor flujo de turistas, y del crecimiento que se ha observado en el ingreso nacional. Así, entre 1987 y 1991 la demanda creció en 32.7% real. Con esta recuperación, la demanda restaurantera real se localizó, en 1991, en tan sólo un 3.4% por debajo de la registrada en 1982, por lo que es muy probable que el sector ya se encuentre a niveles de actividad (con respecto a la demanda) superiores al máximo histórico registrado en 1982.

¹⁴ Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales de México, S.P.P.

1.3.2.- ESTRUCTURA DE LA DEMANDA

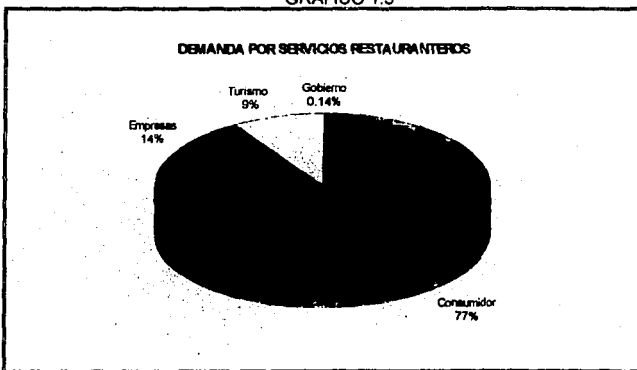
Para 1991, la demanda total por servicios restauranteros fue de 40.7 billones de pesos. A partir de los datos presentados en el cuadro 1.15, se puede conocer su composición por tipo de demandante dentro de las ventas del sector general. La participación de cada sector demandante en particular, y las motivaciones que los inducen a participar en este mercado como demandantes, se listan a continuación.

- **Consumidor privado:** Este tipo de demandante es el más importante en cuanto a su participación dentro del total, que alcanzó un 77.4% en 1991. El consumo privado en restaurantes es aproximadamente el 5% del consumo total realizado por las familias mexicanas. Sin embargo, los hábitos de consumo de las familias en este aspecto aún se encuentran muy rezagados respecto a los hábitos de consumo en países más desarrollados. Mientras que una familia mexicana, en promedio, consume un 11% de sus gastos en alimentación fuera del hogar, la familia promedio en los E.E.U.U., lo hace en un 41%; sin embargo, a medida que México se desarrolle y ofrezca más oportunidades de trabajo, gradualmente se acercará más a los estándares internacionales, lo que implica mayores oportunidades para el sector restaurantero de captar una demanda creciente de los consumidores nacionales.
- **Empresas y gobierno:** Conjuntamente, estos sectores tienen una participación del 13.7% dentro de la demanda restaurantera. Para 1991 estos gastos se estiman en 5,594.5 miles de millones de pesos. En general, esta cifra se refiere a gastos de representación realizados en restaurantes. Si bien

en la participación en el total de este tipo de gastos pareciera ser baja, cabe destacar que la siguiente sección se mostrará como el segmento organizado de la industria es quien capta en mayor magnitud este tipo de demanda, lo que lo hace mucho más dependiente de este tipo de clientela.

- **Turística:** La demanda ejercida en restaurantes por turistas extranjeros que visitan México, según datos de SECTUR, es del 30.3% del gasto medio por turista. Esto representó, en 1991, acerca de 1,197 millones de dólares lo que a su vez significa una participación del 8.8% dentro de la demanda total de servicios restauranteros. Sin embargo, cabe destacar que prácticamente la mitad de este gasto se realiza en restaurantes ubicados dentro de hoteles, mientras que la otra mitad se realiza en restaurantes independientes a la actividad hotelera.

GRAFICO 1.3



1.3.3.- COMPOSICION DE LA CLIENTELA DEL SEGMENTO ORGANIZADO

El cuadro 1.16 resume los resultados de la encuesta a restaurantes, en cuanto a la composición de la clientela correspondiente a cada tipo de restaurantes del segmento organizado. Destaca que en promedio, este segmento depende en mayor magnitud de la demanda que ejercen empleados de empresas que se alimentan fuera del hogar. Esta demanda representa el 34.3% del total, con una mayor importancia relativa en las ventas de informales (37.3%) y cafeterías (36.9%).

En segundo lugar se encuentra el consumo familiar, que representa el 30% de la clientela. Sin embargo, para restaurantes de comida rápida, la proporción de este tipo de clientela respecto al total supera el 50%, mientras que para especializados e informales la proporción de este tipo de clientes es del 38.5% y 36.8%, respectivamente.

En promedio, el 24.8% de la clientela de estos establecimientos es de negocios. Sin embargo, mientras que los restaurantes formales dependen de este tipo de clientela en 42.4% y los especializados en 37.2%, los de comida rápida y restaurantes informales tienen una baja dependencia respecto a este tipo de clientela.

Por último, la clientela turística tiene en promedio una baja participación en las ventas de este segmento (8.7%), aunque mientras que las cafeterías atienden un turista de cada diez clientes, la clientela turística de los informales es de tan sólo un 2.6%.

CUADRO 1.16 COMPOSICION DE LA CLIENTELA DEL SECTOR ORGANIZADO¹⁵

	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	COMIDA RAPIDA	CAFETERIAS	TOTAL
FAMILIAR	24.5%	38.5%	36.8%	51.3%	26.2%	30.0%
EMPLEADOS	23.2%	16.8%	37.3%	29.3%	36.9%	34.3%
NEGOCIOS	42.4%	37.2%	19.6%	7.9%	25.3%	24.8%
TURISMO	8.5%	4.9%	2.6%	6.4%	9.8%	8.7%
OTROS	1.5%	2.5%	3.6%	5.1%	1.8%	2.2%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

1.3.4.- OTROS ASPECTOS DE LA CLIENTELA

En el cuadro 1.17. se presentan otros aspectos importantes del consumo en restaurantes organizados. Básicamente, se analiza la proporción de clientes que utilizan tarjeta de crédito como medio de pago, y la participación de clientes que solicitan nota de consumo.

CUADRO 1.17 USO TARJETAS DE CREDITO Y NOTAS DE CONSUMO¹⁶

	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	COMIDA RAPIDA	CAFETERIAS	TOTAL
CLIENTES QUE PAGAN CON TARJETA DE CREDITO	73.5%	70.7%	67.0%	22.1%	31.7%	36.6%
SOLICITUD DE NOTAS DE CONSUMO	60.4%	51.2%	28.5%	15.7%	41.1%	39.5%

En general, el 36.6% de los pagos al segmento organizado se realizan con tarjeta de crédito. Sin embargo, existen diferencias importantes por tipo de restaurante, ya que mientras los restaurantes formales, especializados e informales obtienen el 70% o más de sus ingresos mediante esta forma de pago, la clientela de comidas rápidas y cafeterías usa esa forma de pago en menos de una tercera parte.

Acerca de notas de consumo es notable que prácticamente el 40% de los

¹⁵ Fuente: Asociación Mexicana de Restaurantes.

¹⁶ *Ibidem.*

clientes las solicitan, sobre todo en restaurantes formales (60.4%), especializados (51.2%) y cafeterías (41.1%). Sin embargo, recientemente se ha notado una fuerte reducción en la solicitud de notas de consumo. Debe recordarse que en 1989 la solicitud de notas ascendía a un 50.7% de la clientela en promedio. Este fenómeno se debió a que actualmente los gastos en restaurantes ya no son deducibles del ingreso gravable de las empresas.

1.3.5.- COMPOSICION DE LAS VENTAS Y DEL CONSUMO EN RESTAURANTES ORGANIZADOS.

Otro aspecto de la demanda es el flujo de clientes (y por tanto, de ventas) que los establecimientos reciben en cada momento del día. El cuadro 1.18 resume, para cada tipo de restaurante, el porcentaje que, de sus ventas totales, representa cada tipo de consumo.

En general, se observa que la comida es el flujo más importante de ventas para estos establecimientos, con participaciones menores pero similares en desayunos y cenas. Sin embargo, existen diferencias importantes para cada tipo de establecimiento. Mientras que las cafeterías dependen en casi una tercera parte de desayunos, las comidas rápidas obtienen gran parte de sus ingresos a partir de comidas y del servicio de comida para llevar. Por su parte, los restaurantes formales son los que más dependen del servicio de cena y bar.

	Formales	Especializados	Informales	Comida Rápida	Cafeterías	TOTAL
DESAYUNO	8.0%	10.8%	16.2%	8.0%	28.2%	19.8%
ENTRECOMIDA	3.2%	0.8%	0.2%	1.3%	8.4%	5.0%
COMIDA	44.7%	55.4%	53.0%	71.2%	34.7%	44.5%
CENA	25.7%	18.9%	25.0%	6.8%	18.3%	18.8%
COMIDA para llevar	0.5%	2.2%	1.2%	8.7%	0.4%	1.4%
BAR	13.6%	10.2%	3.0%	0.4%	6.5%	7.5%
OTROS	4.3%	1.7%	1.4%	3.8%	3.5%	3.0%

Acerca de los niveles de consumo, el cuadro 1.19 resume el consumo promedio por cliente para cada tipo de restaurante. Como era de esperarse, los restaurantes con niveles de precios más elevados son los formales, seguidos por los especializados. Por su parte, los informales, de comida rápida y sobre todo cafeterías, reflejan un menor consumo por cliente. Estas diferencias causan que la demanda sea más sensible a cambios en los precios o en el ingreso de los consumidores para restaurantes más caros (formales, informales y especializados) que para restaurantes con un menor consumo por cliente (comida rápida y cafeterías).

	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	COMIDA RAPIDA	CAFETERIAS	TOTAL
CONSUMO PROMEDIO	\$82,484	\$52,143	\$24,158	\$22,498	\$12,693	\$18,975

¹⁷ Fuente: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, (CANIRAC).

¹⁸ *Ibidem*.

1.4.- EVOLUCION Y APORTACION A LA ECONOMIA DEL SECTOR

1.4.1.- EVOLUCION RECIENTE DE LA INDUSTRIA RESTAURANERA

1.4.1.1.- Niveles de actividad

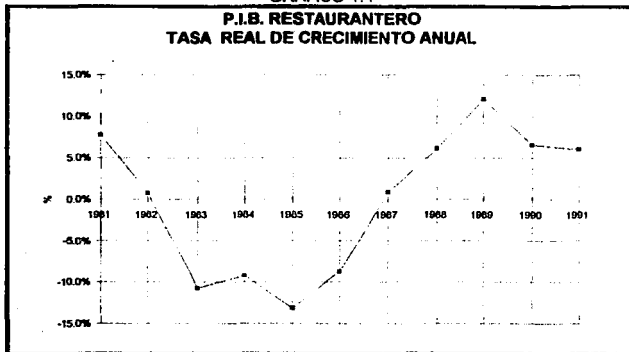
En el cuadro 1.20 se muestran los datos principales acerca de la evolución del sector restauranero, para el período de 1980 a 1991.

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
P.I.B. (MMS de 1980)	102.2	110.1	110.9	99.0	99.9	78.1	71.3	71.9	76.3	85.5	91.1	96.6
TASA ANUAL		7.7%	0.7%	-10.7%	-9.2%	-13.1%	-8.7%	0.8%	6.1%	12.1%	6.5%	6.0%
Empleo total (miles)	360.3	385.3	402.1	394.3	393	374.4	376.2	381.8	398.1	426.5	454.6	481.9
TASA ANUAL		10.0%	4.4%	-1.9%	-0.3%	-4.7%	0.5%	1.5%	1.7%	9.9%	6.6%	6.0%

Después del máximo alcanzado en 1982, entre 1983 y 1986, la industria restaurantera sufrió un período de crisis. La inestabilidad macroeconómica interna implicó una pronunciada caída del 27.2% real en la demanda que enfrentan los restaurantes. Con esto, las ventas y niveles de actividad de la industria restaurantera se deterioraron considerablemente, hecho apreciable sobre todo con la caída del PIB restauranero en un 35.7% real.

¹⁹ Fuente: Censos Económicos 1989, S.P.P.

GRAFICO 1.4
P.I.B. RESTAURANTERO
TASA REAL DE CRECIMIENTO ANUAL

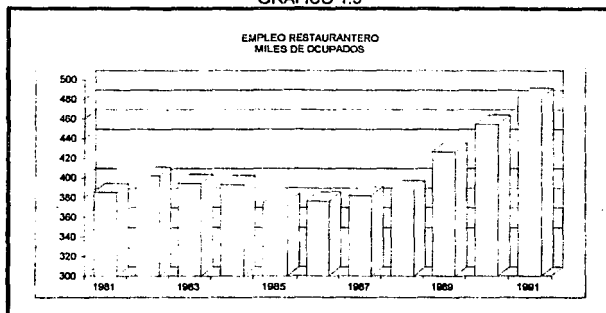


Sin embargo, a partir de 1987 y más vigorosamente entre 1988 y 1991, la industria ha venido recuperando sus niveles de actividad, al crecer en 38.9% real entre estos años. Esta recuperación fue resultado, sobre todo, de un incremento en la demanda nacional (derivada de la reactivación económica interna) y de la demanda turística, así como del aumento en la oferta derivado de mayores inversiones en establecimientos restauranteros. No obstante, las ventas del sector siguen siendo menores en un 4.8% respecto al máximo alcanzado (1982), por lo que se puede considerar que la recuperación en la demanda por servicios restauranteros ha sido completa.

Un punto interesante a considerar es que, a pesar de la caída en las ventas restauranteras durante la década, el sector no ha sacrificado empleos. Así,

mientras el PIB restaurantero fue, en 1991, un 12.9% menor al alcanzado en 1982, el empleo directo de la industria es un 19.8% mayor al alcanzado en ese año.

GRAFICO 1.5



1.4.1.2.- Precios de la industria

Acerca de los precios, en el cuadro 1.21, es notable que en general, la industria restaurantera ha incrementado sus precios siempre por encima de la inflación al consumidor y de las materias primas utilizadas. Este fenómeno puede deberse a las características de la demanda del sector, a costos implícitos de propiedad de locales (costos que deben repercutirse al precio), y al crecimiento más dinámico que han tenido los restaurantes del segmento organizado, cuyos precios medios son en promedio más elevados que los del segmento tradicional.

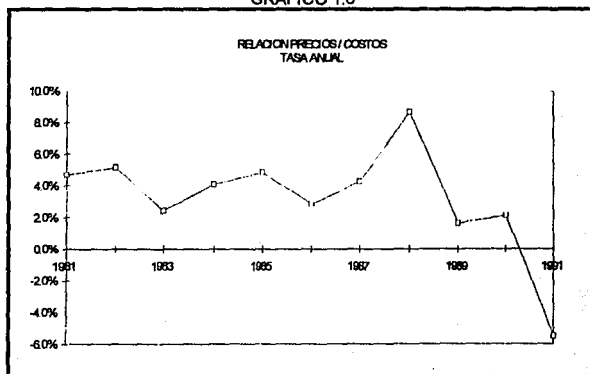
Sin embargo, a partir de 1989 se observó que esta situación se vio afectada sensiblemente. El control de precios implícito en el PECE causó que los

precios cobrados por restaurantes crecieran por debajo de los costos, por lo que entre estos años la relación precios/costos cayó e implicó una pérdida de rentabilidad relativa de la industria restaurantera.

CUADRO 1.21 PRECIOS SECTOR RESTAURANTERO²⁰

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Precios de Insumos	100.0	125.8	206.3	410.6	712.6	1,208.3	2,213.5	4,974.9	10,443.2	13,279.4	16,864.9	21,806.3
Tasa anual		25.8	64.0	99.0	73.6	69.6	83.2	124.8	109.9	27.2	27.0	29.3
Precios del producto	100.0	131.7	227.1	463.0	836.3	1,486.6	2,801.0	6,563.7	14,970.3	19,348.0	25,091.7	30,662.1
Tasa anual		31.7	72.4	103.0	80.6	77.8	88.4	134.3	128.1	29.2	29.7	22.2
Relación precio/costo	100.0	104.7	110.1	112.8	117.4	123.0	126.5	131.9	143.3	145.7	148.6	140.6
Tasa anual		4.7%	5.2%	2.4%	4.1%	4.8%	2.9%	4.3%	8.7%	1.0%	2.1%	-5.5%

GRAFICO 1.6



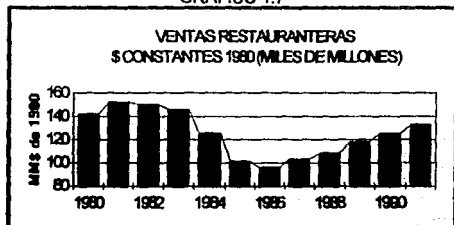
²⁰ Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales de México, S.P.P.

1.4.2.- APORTACION DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA A LA ECONOMIA NACIONAL

Un conjunto de cifras seleccionadas pueden dar una idea clara de la importancia que tiene el sector restaurantero dentro de la economía nacional. Los aspectos más relevantes son los siguientes:

- El sector restaurantero ocupa el primer lugar dentro del sector servicios, con un 28% de los establecimientos y un 22% del empleo generado.
- El sector restaurantero y hoteles contribuyó entre 1980 y 1991 con un 3.2% del PIB nacional. De esta participación, un 2% del PIB fue generada exclusivamente por el sector restaurantero.

GRAFICO 1.7



- La participación que tuvo el sector restaurantero dentro del PIB nacional es superior a la que tiene la minería, la generación de electricidad y la ganadería. Sectores que tienen un peso similar dentro de la economía son la construcción, los servicios financieros y los servicios de educación.

- En 1991, un 2% del empleo formal de la economía obtuvo su trabajo directamente dentro de la industria restaurantera. Cabe destacar que por cada billón de pesos captado, la industria restaurantera otorga en promedio 15 mil empleos, mientras que la industria hotelera sólo aporta 9 mil ocupaciones.
- Prácticamente en su totalidad, el empleo generado por la industria restaurantera es de bajos niveles de calificación. La siguiente gráfica muestra cómo el 90% del empleo de la industria corresponde a personal ocupado en la cocina, ventas, cantina y mantenimiento. Por esto, la industria ofrece oportunidades de trabajo a empleados no calificados, que encuentran dificultades para emplearse en industrias donde se requiere un nivel más elevado de calificación.



- Los sueldos pagados por la industria en 1991 ascendieron a 3.4 billones de pesos, lo que representa el 1.8% de los sueldos totales pagados en la economía. Si este mismo monto se hubiese pagado a los campesinos a su nivel actual de ingresos medios, la industria restaurantera estaría dando a un empleo a una tercera parte de los trabajadores del campo.

- Un 5% del consumo privado se destina directamente a consumos en restaurantes. Por su parte, un 30% de los gastos de turistas que visitan México se destina a restaurantes. En 1991, los ingresos de restaurantes derivados del turismo ascendieron a 1,200 millones de dólares, y representaron un 2.6% de los ingresos totales de la cuenta corriente.
- Cerca de un 1.9% de los ingresos tributarios totales del Gobierno Federal son pagados directamente por la industria restaurantera.
- Considerando los efectos indirectos que causa la actividad restaurantera sobre las ramas agropecuarias e industrial, se estima que el sector restaurantero apoya un 1.6% del PIB y un 1.9% del empleo nacional, a través de sus compras de insumos. Con esto, la aportación total del sector restaurantero asciende a un 3.6% del PIB y un 3.7% del empleo nacional. Prácticamente un millón de familias (o 5 millones de personas), obtienen sus ingresos de forma directa o indirecta a partir de la actividad de la industria restaurantera.

1.5.- EL IMPACTO DE LA NO DE DEDUCIBILIDAD DE GASTOS EN RESTAURANTES

1.5.1.- ANTECEDENTES DEL IMPACTO DE LA NO DEDUCIBILIDAD

Un rubro de gastos realizados por las empresas para poder cerrar acuerdos redituables es el que se hace en las comidas de negocios. Dentro de las actividades empresariales se da mucha importancia a los gastos de representación como medio para realizar las actividades normales de la actividad económica.

Sin embargo, la posición oficial a este respecto a finales de 1989 era de que, ya que estos gastos incluyen un componente de consumo personal, al permitirse la deducibilidad se estaba distorsionando el uso eficiente de recursos. Estos desembolsos eran mayores que el monto efectivamente requerido por los negocios, ya que estaba subsidiando con la deducibilidad al componente personal de consumo. Por tanto, según este enfoque, se debía limitar dicha deducibilidad para asegurar un uso más eficiente de los recursos de las empresas, y evitar este subsidio al consumo personal, lo cual finalmente implicaba menores recursos reales para el gobierno.

Bajo este argumento, se modificó la Ley de Ingresos a partir de 1990, de tal forma que actualmente no se permite deducir los gastos en restaurantes realizados por parte de empresas. Al no poder deducir este tipo de gastos, el costo efectivo de los mismos se incrementa sustancialmente para las empresas (en un 58.7%), por lo que éstas se ven obligadas a disminuir su presupuesto para gastos de representación.

Con esto, si bien los ingresos públicos tienden a verse incrementados, la menor demanda que enfrenta los restaurantes implica una caída en sus niveles de ventas y de actividad.

El estudio realizado a este respecto, demostró que a 1991, esta nueva ley implicaba una caída del 4.4% en las ventas del sector, respecto a las que lograrían de otra manera. Este efecto sería mayor en el segmento organizado, cuyas ventas serían menores en 11.5%, contra un impacto de sólo 2.3% para el segmento tradicional. El cuadro 1.22 resume el impacto sobre las ventas.

TOTAL GLOBAL	4.4%
SECTOR ORGANIZADO	11.5%
FORMALES	20.3%
ESPECIALIZADOS	13.2%
CAFETERIAS	10.5%
COMIDA RAPIDA	3.6%
INFORMALES	3.6%
SECTOR TRADICIONAL	2.3%

Por su parte, el efecto de esta nueva ley incrementará los ingresos públicos, aunque este aumento representará sólo una tercera parte de lo que el sector restaurantes dejará de percibir.

1.5.2.- IMPACTO DE LA NO DEDUCIBILIDAD (INFORMACION OBSERVADA)

El cuadro 1.23 resume el impacto de la no deducibilidad observado sobre la clientela y ventas de la muestra de restaurantes encuestados. Destaca que en promedio, la clientela se vió afectada en 9.8% y las ventas del segmento fueron menores en 8.1% respecto a las que podrían haber logrado. Además, destaca que los restaurantes más afectados fueron los especializados (15.3% de ventas sacrificadas), formales (13.6%) e informales (7.6%). Los menos afectados fueron los de comida rápida (1.1%).

% de Clientes	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	COMIDA RAPIDA	CAFETERIAS	TOTAL
% de restaurantes afectados	55.1%	72.4%	59.2%	8.2%	70.6%	58.9%
Caída en porcentaje de clientes	32.0%	27.2%	14.4%	15.4%	8.2%	16.8%
Caída en ventas	24.6%	21.1%	12.0%	14.0%	7.4%	13.8%
Impacto sobre la clientela total	15.0%	20.0%	7.6%	1.4%	5.8%	9.8%
Impacto sobre ventas totales	13.6%	15.3%	7.6%	1.1%	5.2%	8.1%

Considerando el efecto que sufrieron los restaurantes organizados a partir de esta caída se puede calcular que hubo una pérdida de ventas en 1991 de 664 mil millones de pesos.

En promedio, cada restaurante organizado podría haber captado 277 millones de pesos más de los que captó ese año, si no se hubiera eliminado la deducibilidad de este tipo de gastos. Además, si se supone una relación directa entre ventas y empleo, el impacto de esta ley implicó la pérdida de 10,000 empleos directos en el segmento organizado.

Los datos obtenidos, junto con los resultados de la segmentación de la demanda son compatibles con una reducción del 24.6% en el total de gastos de representación. Con esto, el impacto sobre el segmento tradicional fue de 5.2% de las ventas, con lo que se calcula que el impacto total de la ley de no deducibilidad ascendió, en 1991, a casi 25,00 empleos y un 6% de las ventas de la industria restaurantera global.

1.6.- EL TLC Y LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

1.6.1.- ANTECEDENTES ACERCA DEL TLC

La firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá es una parte integral de la política de apertura y cambio estructural que se ha desarrollado en México durante los últimos años. Es decir, el TLC no será un evento aislado, sino un elemento más de la política de modernización económica de la Nación.

Por esto, la firma de un TLC debe visualizarse desde una perspectiva adecuada. México se ha venido abriendo unilateralmente a los flujos internacionales

de comercio, servicios y capitales desde 1986, con su entrada al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT): de una tarifa promedio de más de 100% sobre productos importados en 1982, hoy la tarifa más alta es del 20% y prácticamente cualquier producto es importable.

Por tanto, la firma del TLC es, en realidad, un paso adicional a esta política de apertura, ya que en buena medida, el país ya pagó los mayores costos de apertura a los mercados internacionales. Básicamente los incentivos para llevar a cabo la firma de este acuerdo son:

Que su firma implica la creación de un conjunto de reglas comerciales claras y permanentes, que regularán la actividad comercial entre los países involucrados, evitando en buena medida prácticas desleales de comercio. Además, la libertad de comercio entre los países puede ser el pivote para desatar una recuperación gradual en el ingreso de las clases más desprotegidas, así como un flujo de inversión suficiente para sostener un acelerado desarrollo nacional.

1.6.2.- IMPLICACIONES E IMPACTO DEL TLC SOBRE LA ECONOMIA NACIONAL

Al firmar el TLC, se establece una zona de libre comercio, dentro de la cual se reducirán gradualmente las tarifas, impuestos a la importación, y otras barreras comerciales, en un tiempo pactado con anterioridad, que puede variar entre sectores económicos. Cabe destacar que esta desprotección se aplica sólo a las actividades comerciales entre los países involucrados en el Tratado. Es decir, la reducción en los impuestos para la importación de productos estadounidenses no se aplica a la importación de bienes producidos en otros países, inclusive si son los mismos productos.

En general, el efecto de la firma del TLC sobre la actividad comercial de los países involucrados será una combinación de dos impactos: un efecto de desviación de comercio (por ejemplo, parte de lo que se importaba de Japón ahora se hará de los E.E.U.U.), y un efecto de expansión de comercio (habrá menores costos reales de importación de productos canadienses y norteamericanos, por lo que crecerán las compras al exterior).

Dado que más del 65% del comercio exterior de México de por sí ya se realiza con los E.E.U.U. y Canadá, y que (dado los diferenciales entre los costos de mano de obra y capital entre los países involucrados) existirán importantes oportunidades de complementariedad en la producción, es previsible que el efecto expansión sobrepase el efecto desviación, lo que implica mayores beneficios para los consumidores de los países que firman el Tratado. De hecho, a nivel global, los resultados esperados del TLC sobre la economía nacional son:

- Aumentos en el nivel de inversión fija, tanto de fuentes nacionales como extranjeras.
- Redistribución del ingreso, favoreciendo al sector obrero.
- Reducción en los costos unitarios de producción de mercancías.
- Reasignación de la producción hacia sectores con ventajas comparativas.
- Recuperación del sector agrícola, en términos de producción, exportaciones e ingresos.

Sin embargo, estos efectos son a nivel agregado. A nivel sectorial, habrán industrias ganadoras y perdedoras, ya que algunas industrias competitivas incrementarán su volumen de actividad, mientras que otros sectores se verán inmersos en un mercado competido con importaciones a menor precio. Además,

segmentos con mayor concentración de capital (inclusive dentro de una misma industria), tienen mayor oportunidad de hacer frente al TLC sin perder mercados.

A pesar de esto, cada sector deberá de tratar de aprovechar en mayor medida los beneficios del Tratado, y evitar sus riesgos, ya que en la medida que los sectores inviertan en equipo moderno, aprovechen los insumos nacionales competitivos, e importen los que sean más baratos en el exterior, tendrán más oportunidad de evitar costos debido a la apertura. La industria restaurantera no es la excepción, por lo que en las siguientes secciones se hace un análisis específico de los riesgos y oportunidades que enfrenta esta industria ante el TLC.

1.6.3.- LA INDUSTRIA RESTAURANTERA ANTE LA APERTURA COMERCIAL

1.6.3.1.- Comparación México-E.U.

En esta sección, se hace una comparación del tamaño que tiene la industria restaurantera mexicana relativamente a esta industria en los E.E.U.U., misma que se muestra en el cuadro 1.24.

CUADRO 1.24 COMPARACION MEXICO - EUA : ACTIVIDAD RESTAURANTERA (1991)²¹				
(U.S.D.)	VENTAS	ESTAB.	VENTAS/ESTAB.	EMPLEO/ESTAB.
E.U.A.	\$248,100,000	673000	\$368,648	12.6
MEXICO	\$13,500,000	105102	\$128,627	3.7
PROPORCION	5.4%	15.6%	34.9%	29.4%

Del total de ventas, la proporción de la industria restaurantera mexicana frente a su similar norteamericana fue del 5.4%, lo que indica que la industria restaurantera norteamericana es casi 20 veces más grande que la mexicana. Esto, a pesar de que en México hay un establecimiento por cada 6 en los E.E.U.U. Esta

²¹ Fuente: National Restaurant Association, Pocket Factbook, U.S.A. 1991.

diferencia se debe a que cada establecimiento mexicano vende en promedio, una tercera parte de lo que vende un restaurante típico en los E.E.U.U.

A pesar de estas diferencias, cabe destacar dos elementos de importancia, que hacen que estas diferencias pierdan algo de importancia. En primer lugar, las ventas por empleado son superiores en México en un 19% respecto a los E.E.U.U., lo que indica alta productividad en la industria mexicana. Por otro lado, el segmento organizado de la industria mexicana vende (por establecimiento) tres veces el promedio de los E.E.U.U., lo que pone a este segmento al nivel de los restaurantes norteamericanos.

Lo que indica todo esto es que sí existe un potencial de riesgo para la industria mexicana de restaurantes dado su tamaño relativo tan reducido, aunque la industria mexicana es tan productiva como la norteamericana. El mayor riesgo recae sobre el segmento tradicional, ya que el organizado está por lo menos al nivel de la industria norteamericana.

1.6.3.2.- Posición del restaurantero ante la apertura

A pesar de los argumentos anteriores, la opinión general de los restaurantes ante el TLC es positiva. De la muestra encuestada, un 89.9% considera favorables los efectos del TLC sobre su industria, sobre todo debido a los siguientes factores:

- Baja en los costos de materias primas
- Mejor tecnología disponible
- Mayores oportunidades de ampliación
- Mayor flujo de turistas
- Mejor calidad de insumos y productos

Sin embargo, se mencionaron algunos elementos desfavorables que se preveen, dentro de los cuales destacaron:

- Obsolescencia actual de equipos
- Riesgos de invasión de cadenas extranjeras
- Aumento en la competencia

1.6.4.- BALANCE DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Un análisis detallado de la actividad restaurantera en el país indica la existencia tanto de riesgos como de oportunidades para la industria, ante la firma del TLC. Estos se listan a continuación:

1.6.4.1.- Riesgos del TLC

- Competencia
- Costos de mano de obra
- Financiamiento

Los principales riesgos se derivan de la entrada de restaurantes extranjeros (por ejemplo, mediante el desarrollo de franquicias) que harán competencia a los nacionales, y el aumento en los costos de mano de obra, previsibles como resultados de la mayor apertura, que tenderá a equilibrar gradualmente el pago al trabajo mexicano respecto al de los E.E.U.U.

Respecto a estos riesgos, es importante destacar que sí es muy probable un aumento en la competencia, que tenderá a redundar en menor clientela para los restaurantes que no se ajusten (por medio de calidad y precio) a este entorno

competitivo. Los restaurantes con menor posibilidad de ajustarse son los tradicionales, por lo que se puede esperar una gradual resignación de las ventas restauranteras que desfavorezcan a estos últimos, y favorezca a los organizados y a cadenas de restaurantes extranjeros.

Acerca de la mano de obra, el aumento en su costo (relativo al de materias primas y bienes de capital) causará que la nómina gane participación en los costos de la actividad, lo que podría afectar a los restaurantes más intensivos en mano de obra. Sin embargo, como se verá más adelante, este riesgo se puede contrarrestar utilizando mano de obra más capacitada (y productiva), y compensando el mayor costo mediante inversiones de capitalización de los restaurantes, que impliquen menores costos de operación.

1.6.4.2.- Oportunidades del TLC

"En el nuevo modelo de desarrollo el ahorro externo ocupa un papel esencial, no sólo para servir los elevados montos de intereses sobre la deuda externa sino para garantizar el crecimiento económico sostenido. Puede anticiparse que el acuerdo traerá consigo flujos positivos de capitales externos que al complementar el ahorro doméstico impulsará el crecimiento económico."²²

- Ampliación de algunos mercados
- Crecimiento económico
- Materias primas baratas y de calidad
- Disponibilidad de tecnología moderna

²² SANCHEZ GONZALEZ Manuel, México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio Impacto Sectorial. México D.F. , Ed. McGraw Hill Interamericana de México, 1992, p. 53.

- **Capitalización del sector**

Las principales oportunidades del TLC derivan de dos fuentes. La primera indica que, dado el crecimiento económico que propiciará el TLC, la posibilidad de aprovechar mercados ampliados en crecimiento se incrementa, sobre todo en algunos segmentos, como cafeterías y comida rápida.

Sin embargo, estas oportunidades se aprovecharán sólo si se capitaliza al sector en términos de equipos y sistemas modernos de producción y servicio. Esto es lo que, en última instancia, permitirá al sector sobrevivir y aprovechar las oportunidades que ofrece el TLC. Por esto, a continuación se describen las propuestas y posiciones que los restauranteros deben tomar ante el TLC.

- **Cursos y capacitación adecuada del personal**
- **Mejorar calidad de alimentos y servicio (con importación de equipo y materias primas)**
- **Establecer sistemas de control de calidad**

Como se puede ver, en general lo que requiere la industria restaurantera, para aprovechar oportunidades y evitar riesgos, es capitalizarse, en términos de sistemas, equipos y uso de materias primas competitivas. Esta será la única forma en que se logren los niveles de productividad y competitividad adecuados para enfrentar el TLC.

1.7.- PROYECCIONES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

1.7.1.- ANTECEDENTES DE LA ECONOMIA NACIONAL

La economía nacional ha mostrado cambios radicales desde 1988. La ampliación de los programas de estabilización contenidos en el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) y el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), ha dado resultados sumamente favorables. La inflación se ha logrado reducir de más de un 150% anual en 1987, a menos del 10% anual. Por su parte, las finanzas públicas se han saneado al grado de registrar *superávits* financieros en 1991 (1.8% del PIB), cuando en 1987 el déficit del sector público ascendía a un 16% del PIB.

Por su parte, la estabilización macroeconómica se ha visto acompañada por un programa de modernización, consistente en la reducción del tamaño del sector público, la desregulación de las actividades del sector privado, y la apertura de la economía. Con esto, la economía nacional ha mostrado un crecimiento gradualmente acelerado, de tal forma que el PIB creció tres años por encima de la población, en más de un 3% anual. Esta estabilidad y crecimiento se han visto afectados al final del sexenio. La situación sociopolítica del país se ha complicado, por primera vez en muchos años, a raíz de los acontecimientos en Chiapas y la muerte del licenciado Colosio, Candidato a la Presidencia por el Partido Oficial. Si a esto agregamos que se acercan las elecciones federales, en la que los partidos de oposición tendrán más fuerza que nunca, no podemos predecir un comportamiento de la economía, al menos en los momentos inmediatos a las elecciones presidenciales. Esta incertidumbre, de carácter generalizado, puede provocar una disminución considerable del crecimiento del PIB, de la inversión (extranjera y nacional) y en los niveles generales de ingreso. Es por ello, que el análisis presentado a continuación presenta un punto de vista dual, uno optimista y otro

pesimista, del ámbito macroeconómico a que se enfrentará el país en los siguientes años, y en especial la industria restaurantera.

Por su parte, el crecimiento de la economía ha propiciado que las importaciones crezcan por encima de las exportaciones, causando un importante *déficit* en la cuenta corriente de la balanza de pagos (13 mil millones de dólares en 1991). Sin embargo, la estabilidad interna ha generado una entrada de capitales tal, que no sólo se ha cubierto el *déficit* de la cuenta corriente, sino que han logrado acumular reservas internacionales a niveles históricamente elevados (17,500 millones de dólares a diciembre de 1991), lo que ha permitido sostener la estrategia económica actual.

Así, los cambios que ha registrado la economía son, en términos generales, favorables e indican el camino hacia un crecimiento estable y sostenido. La siguiente sección se destina a evaluar, desde un punto de vista macroeconómico, las perspectivas de la economía nacional, y las condiciones que deberán subsistir para mantener el crecimiento con estabilidad en los próximos años.

1.7.2.- CONDICIONANTES DE LA POLITICA ECONOMICA

La política económica actual depende fundamentalmente del mantenimiento del flujo de capitales que han entrado al país: esta es la única forma en que se puede sostener el *déficit* de la cuenta corriente sin recurrir a una política cambiaria agresiva, lo que podría invalidar el crecimiento económico y la baja inflación que se ha observado en los últimos años.

La entrada de capitales no es un flujo permanente: depende mucho de las expectativas del público inversionista y de la congruencia con la que se maneje la economía del país. De hecho, una buena parte de los capitales que han entrado

hasta ahora han sido especulativos, donde la perspectiva de firmar un Tratado de Libre Comercio (TLC) los ha traído. Dada la recesión actual en la economía norteamericana, la desaceleración actual que sufre la mexicana y, los problemas sociopolíticos que estamos enfrentando, aún no se puede asegurar la permanencia y continuidad de estos capitales.

Por esto, se debe evaluar la sostenibilidad de la política económica bajo dos escenarios alternativos, que serán los que plantearán en la siguiente sección: en el primero, la entrada de capitales mantiene la tendencia que se ha venido observando, mientras que en el segundo el flujo de capitales al interior del país se reduce sensiblemente.

Bajo el primer caso, la política económica actual es sostenible. El sano desempeño de las finanzas públicas permite reducciones en la inflación, que se mantiene a la baja, mientras que la entrada de capitales permite sostener un tipo de cambio acorde con un crecimiento acelerado en la economía. De hecho, en este escenario el tipo de cambio se fija a partir de 1994.

Sin embargo, la política económica se tendría que modificar ante la eventualidad de que el entorno externo implique una insuficiencia de recursos para el crecimiento de México. En este caso, un nuevo paquete de política económica tendría que contemplar la combinación de cuatro instrumentos:

- Contratación de endeudamientos externos
- Réditos internos más elevados
- Ajustes adicionales al presupuesto público
- Mayor tasa de deslizamiento

Con esto, es claro que ante una insuficiencia de entrada de capitales privados, el gobierno y el sector privado tendrían que obtener nuevos endeudamientos externos para evitar un desajuste macroeconómico mayor. Sin embargo, en el mejor de los casos, el endeudamiento externo adicional sólo cubriría parcialmente la escasez de recursos de la economía, por lo que un escenario más probable implicaría la combinación de las cuatro políticas descritas anteriormente.

En ese caso, la menor entrada de capitales se traducirá en un menor crecimiento potencial, una mayor inflación, y un mayor endeudamiento con el exterior, respecto a lo que se podría esperar bajo un escenario de entrada de capitales suficiente.

1.7.3.- PLANTEAMIENTO DE ESCENARIOS MACROECONOMICOS

El cuadro 1.25 resume los supuestos intencionales con los que elaboran los escenarios que se presentan: las variables consideradas son la evolución del mercado petrolero y de la economía de los E.E.U.U. Cabe aclarar que acerca de la mezcla mexicana de crudo, se supone la misma evolución en ambos escenarios. En 1992 el precio promedia 13.4 dólares por barril, para irse recuperando gradualmente en los siguientes años hacia 17.5 dólares.

CUADRO 1.25 ESCENARIOS INTERNACIONALES²³					
	1991	1992	1993	1994	1995
PRECIO PETROLEO MEXICANO	\$14.9	\$13.4	\$15.5	\$16.5	\$17.5
P.N.B. E.U.A.					
ESCENARIO FAVORABLE	0.4%	2.2%	3.1%	3.4%	3.6%
ESCENARIO DESFAVORABLE	0.4%	0.0%	1.3%	1.8%	2.2%
INFLACION					
ESCENARIO FAVORABLE	3.1%	3.2%	3.3%	3.3%	3.2%
ESCENARIO DESFAVORABLE	3.1%	2.5%	2.5%	2.6%	2.8%
PRIME RATE					
ESCENARIO FAVORABLE	8.5%	6.5%	7.0%	7.3%	7.2%
ESCENARIO DESFAVORABLE	8.5%	7.0%	7.1%	7.8%	7.7%

1.7.3.1.- Escenario 1: Entorno externo favorable

Bajo este escenario, se materializan los efectos de una recuperación rápida en la economía norteamericana, de tal forma que para este año el PNB crece en 2.2%. Este crecimiento es resultado de una política monetaria más expansiva en ese país, por lo que, después de la baja en el proceso inflacionario en 1991, la inflación vuelve a subir ligeramente hasta un 3.2% anual.

Los efectos de este entorno son favorables para la política económica nacional. La recuperación de los E.E.U.U. permite que continúen los flujos de capitales hacia México, y evita un deterioro en las exportaciones no petroleras.

Otro supuesto implícito en este escenario es que no existen fricciones relevantes ante la firma del TLC, con lo que las exportaciones no petroleras continúan creciendo, y las perspectivas favorables de la economía mantienen a México como un país atractivo para la inversión.

Con esto, el déficit de la cuenta corriente, aunque alto, es financiable mediante una entrada de capitales que en promedio asciende a 15.4 mil millones de dólares anuales entre 1992 y 1995. Así, la política cambiaria es sostenible, y el

²³ Fuente: Indicadores Económicos, Banco de México.

deslizamiento se va reduciendo hasta fijar el tipo de cambio en 1994.

Esto, junto con el control ejercido sobre las finanzas públicas, permite continuar con el proceso de deflación y crecimiento económico. Así, mientras el crecimiento de los precios acumula 12.6% en 1992, a partir de 1993 se observan inflaciones de un sólo dígito. Esto se logra con un crecimiento que se va acelerando de un 4.2% en 1992 a 5.1% en 1994.

En base a los datos que se tienen, de manera extraoficial, sobre el crecimiento de la economía en 1993, ya se alcanza a observar que este escenario es más favorable que la realidad que estamos viviendo (un retroceso de casi 1 punto porcentual anual en el crecimiento del PIB).

1.7.3.2.- Escenario 2: Entorno externo desfavorable

Bajo este escenario, se analizan los efectos de una nula recuperación en los E.E.U.U. si bien la inflación de este país sería menor en este caso, la economía norteamericana continuaría en un proceso de recesión, lo que por un lado afectaría las exportaciones no petroleras mexicanas, y por el otro limitaría el flujo de capitales hacia México, que también se vería disminuido por la inestabilidad social y política producto de los acontecimientos de principios de 1994.

Además, en este escenario se supone explícitamente que el TLC no produce efectos favorables para México, lo que empeora el impacto negativo sobre la entrada de capitales y sobre las exportaciones no petroleras.

Este entorno afecta la política económica interna. Si bien en 1992 se mantiene el deslizamiento pactado dentro del PECE, se observa una pérdida importante de reservas internacionales, lo que incrementa las tasas de interés

internas e invalidada la política económica.

Entonces, entrarían los mecanismos descritos en la sección anterior. La deuda externa pública se incrementa respecto al **escenario 1**, el tipo de cambio se desliza más aceleradamente, las tasas de interés mantienen una tendencia alcista, y el gasto público real distinto de intereses se ajusta a la baja respecto al primer escenario. Esto produce un menor crecimiento potencial, un mayor déficit público, y reaviva nuevamente al proceso inflacionario entre 1993 y 1995.

CUADRO 1.26 ESCENARIOS MACROECONOMICOS						
	ESCENARIO	1991	1992	1993	1994	1995
P.I.B. (%)	ESC. 1	3.5%	4.2%	4.5%	5.1%	3.3%
	ESC. 2	3.5%	3.0%	2.8%	3.0%	1.8%
CONSUMO PRIVADO (%)	ESC. 1	3.2%	6.1%	5.0%	5.3%	4.3%
	ESC. 2	3.2%	5.0%	2.7%	1.8%	1.7%
INFLACION	ESC. 1	18.8%	12.6%	9.8%	8.1%	7.7%
	ESC. 2	18.8%	12.6%	17.8%	20.6%	24.4%
C.P.P. PROMEDIO	ESC. 1	22.6%	14.1%	11.4%	11.1%	10.6%
	ESC. 2	22.6%	16.0%	20.8%	25.6%	27.2%
DEFICIT (% del PIB)	ESC. 1	-1.8%	-2.7%	0.3%	0.8%	-0.2%
	ESC. 2	-1.8%	-2.1%	1.9%	2.8%	1.7%
CUENTA CORRIENTE (MM U.S.D.)	ESC. 1	-11.80	-14.30	-13.90	-12.60	-8.80
	ESC. 2	-11.80	-16.10	-17.30	-13.40	-6.70
VAR. RESERVAS (MM U.S.D.)	ESC. 1	10.00	5.40	3.00	1.90	1.80
	ESC. 2	10.00	-2.20	-4.10	-4.00	2.60
TIPO DE CAMBIO (TASA %)	ESC. 1	4.6%	2.4%	2.3%	0.0%	0.0%
	ESC. 2	4.6%	2.4%	24.5%	19.5%	25.0%

1.7.3.3.- Probabilidades de los escenarios

Al **escenario 1** se le asigna una posibilidad de 60%, mientras que el segundo escenario tiene una probabilidad de 40%. Esto se debe, básicamente, a que, a pesar de que la economía norteamericana no se ha recuperado, el

crecimiento de las exportaciones no petroleras no se ha visto hasta ahora afectado, y siguen entrando capitales al país, suficientes para sostener la política económica actual. Por esto, el entorno se tendría que agravar mucho para el **escenario 2** se convierta en el fundamental.

1.7.4.- PRONOSTICOS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

En función a los escenarios macroeconómicos presentados con anterioridad, en esta sección se presentan pronósticos específicos para la evolución de la industria de restaurantes en México. Estas proyecciones parten tanto de un análisis teórico de fuentes secundarias, como de un estudio de los resultados arrojados por la encuesta.

1.7.4.1.- Ventas

El cuadro 1.27 resume las ventas de la industria restaurantera para cada escenario, y cada tipo de restaurante. Estas cifras no incluyen el efecto de la inflación, por lo que son indicadores de actividad real de cada segmento del mercado. Por su parte, el cuadro 1.28 presenta estas mismas ventas, pero a pesos corrientes de cada año.

ESCENARIO 1	1991	1992	1993	1994	1995	% PROMEDIO
TOTAL	\$36,245.00	\$38,815.00	\$41,423.00	\$43,994.00	\$46,281.00	6.3%
ORGANIZADO	\$7,534.00	\$7,888.00	\$8,376.00	\$9,004.00	\$9,418.00	5.7%
FORMALES	\$1,322.00	\$1,289.00	\$1,330.00	\$1,415.00	\$1,467.00	2.7%
ESPECIALIZADOS	\$3,366.00	\$3,522.00	\$3,749.00	\$4,021.00	\$4,209.00	5.8%
INFORMALES	\$880.00	\$894.00	\$941.00	\$1,009.00	\$1,066.00	4.8%
COMIDA RAPIDA	\$453.00	\$525.00	\$567.00	\$612.00	\$649.00	9.5%
CAFETERIAS	\$1,513.00	\$1,658.00	\$1,789.00	\$1,947.00	\$2,027.00	7.6%
TRADICIONAL	\$28,711.00	\$30,927.00	\$33,047.00	\$34,990.00	\$36,863.00	6.5%

ESCENARIO 2	1991	1992	1993	1994	1995	% PROMEDIO
TOTAL	\$36,245.00	\$38,743.00	\$40,131.00	\$41,052.00	\$42,117.00	3.8%
ORGANIZADO	\$7,534.00	\$7,762.00	\$7,958.00	\$8,214.00	\$8,366.00	2.7%
FORMALES	\$1,322.00	\$1,267.00	\$1,254.00	\$1,281.00	\$1,292.00	-0.5%
ESPECIALIZADOS	\$3,366.00	\$3,469.00	\$3,570.00	\$3,677.00	\$3,749.00	2.7%
INFORMALES	\$880.00	\$880.00	\$894.00	\$922.00	\$950.00	1.9%
COMIDA RAPIDA	\$453.00	\$517.00	\$540.00	\$561.00	\$578.00	6.4%
CAFETERIAS	\$1,513.00	\$1,629.00	\$1,700.00	\$1,773.00	\$1,797.00	4.4%
TRADICIONAL	\$28,711.00	\$30,981.00	\$32,173.00	\$32,838.00	\$33,751.00	4.2%

CUADRO 1.28 VENTAS PROYECTADAS (MM \$ CORRIENTES)

ESCENARIO 1	1991	1992	1993	1994	1995
TOTAL	\$36,245.00	\$44,017.00	\$52,093.00	\$60,474.00	\$70,282.00
ORGANIZADO	\$7,534.00	\$8,947.00	\$10,533.00	\$12,378.00	\$14,099.00
FORMALES	\$1,322.00	\$1,462.00	\$1,673.00	\$1,948.00	\$2,196.00
ESPECIALIZADOS	\$3,366.00	\$3,995.00	\$4,715.00	\$5,527.00	\$6,302.00
INFORMALES	\$880.00	\$1,014.00	\$1,182.00	\$1,387.00	\$1,596.00
COMIDA RAPIDA	\$453.00	\$596.00	\$713.00	\$842.00	\$971.00
CAFETERIAS	\$1,513.00	\$1,880.00	\$2,250.00	\$2,878.00	\$3,034.00
TRADICIONAL	\$28,711.00	\$35,070.00	\$41,560.00	\$48,096.00	\$56,183.00

ESCENARIO 2	1991	1992	1993	1994	1995
TOTAL	\$36,245.00	\$43,944.00	\$54,147.00	\$66,477.00	\$84,673.00
ORGANIZADO	\$7,534.00	\$8,804.00	\$10,740.00	\$13,296.00	\$16,815.00
FORMALES	\$1,322.00	\$1,437.00	\$1,893.00	\$2,073.00	\$2,597.00
ESPECIALIZADOS	\$3,366.00	\$3,935.00	\$4,816.00	\$5,953.00	\$7,535.00
INFORMALES	\$880.00	\$988.00	\$1,207.00	\$1,493.00	\$1,908.00
COMIDA RAPIDA	\$453.00	\$587.00	\$730.00	\$909.00	\$1,162.00
CAFETERIAS	\$1,513.00	\$1,847.00	\$2,294.00	\$2,870.00	\$3,813.00
TRADICIONAL	\$28,711.00	\$35,140.00	\$43,407.00	\$53,179.00	\$67,858.00

Es notable que bajo el **escenario 1**, la industria restaurantera mantiene un crecimiento estable, tanto en su segmento tradicional como en el segmento organizado. Dentro de este último, destaca el crecimiento de la actividad de comidas rápidas (9.4% anual) y cafeterías (7.6%), mientras que los restaurantes formales e

informales tienen un crecimiento más moderado (2.6% y 4.9% respectivamente). Las diferencias en el comportamiento de cada tipo de restaurante se derivan de la dinámica relativa que han tenido estos restaurantes respecto al promedio, al impacto relativo que han sufrido debido a la no deducibilidad, y a las mayores oportunidades de mercado que se espera cada uno tenga en los próximos años.

Bajo el **escenario 2**, sin embargo, la dinámica restaurantera es más moderada, y hay segmentos que prácticamente se quedan estancados. Si bien cafeterías y comidas rápidas siguen creciendo a tasas relativamente elevadas, los segmentos de formales, especializados e informales se mantienen en bajos niveles de crecimiento. De hecho, este segundo escenario implica que la actividad restaurantera global será 9% menor a la que se podría lograr bajo el primer escenario, y la del segmento organizado sería un 11% más reducida. Esto indica la importancia de la estabilidad macroeconómica para un sano desempeño de la industria.

1.7.4.2.- Empleo y PIB restaurantero

El cuadro 1.29 presenta las proyecciones del PIB y el empleo de la industria restaurantera, para cada escenario. Destaca que el crecimiento del PIB y del empleo es más moderado en el escenario 2 que el 1. Con este cuadro, es notable que mientras el primer escenario el empleo directo de la industria superará los 615 mil ocupaciones a 1995, el **escenario 2** implica 55 mil empleos directos sacrificados, que bajo el **escenario 1** se podrían lograr.

CUADRO 1.29 EMPLEO Y P.I.B. RESTAURANTERO 1991-1995							
	1991	1992	1993	1994	1995	% PROMEDIO	
P.I.B. (MMS de 1980)	ESC. 1	96.6	103.5	110.4	117.2	123.3	6.3%
	ESC. 2	96.6	103.5	107.0	112.3	112.3	3.9%
EMPLEO	ESC. 1	481900	516100	550600	615200	615200	6.4%
	ESC. 2	481900	515200	533700	500000	500200	1.1%

CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo, y tomando en cuenta lo visto anteriormente en el estudio sectorial definiremos el tipo de restaurante particular que estamos analizando. A continuación se listarán las principales características del restaurante en cuestión.

Los objetivos que perseguimos con este estudio de mercado son:

- Ratificar la existencia de una o varias necesidades insatisfechas, con el fin de dar un mejor servicio, que el que ofrecen los productos existentes.
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que el mercado estaría dispuesto a adquirir a un precio determinado y conocer el medio o los medios más adecuados para hacer llegar los bienes antes mencionados a los clientes.
- El último objetivo, es dar al inversionista una idea, del riesgo que el producto corre de ser o no aceptado en el mercado, con el objeto de evaluar si proseguir con el estudio o detenerlo en las primeras etapas.¹

¹ C/º. BACA URBINA G., Evaluación de Proyectos. México D.F. , México. Ed. Mc Graw Hill. 1992, pp. 13- 14

2.1.- DEFINICIÓN DEL SERVICIO

2.1.1.- IDENTIFICACIÓN DE UNA NECESIDAD INSATISFECHA EN EL MERCADO

En el mercado detectamos la necesidad de contar con un servicio que satisfaga los siguientes requerimientos en una forma integral:

- Servicio rápido para comer
- Comidas económicas
- Higiene en la preparación de los alimentos
- Toque casero en el sabor de los platillos
- Variedad en el menú
- Calidad en el servicio
- Accesibilidad y cercanía desde el lugar de trabajo

En el conjunto de establecimientos encuestados en el estudio sectorial, no existen restaurantes que ofrezcan un servicio que combine los siete elementos identificados como fundamentales.

La aceleración económica actual ha provocado un cambio en los hábitos de vida, principalmente de aquellos sectores productivos del país. En las zonas urbanas, existe la necesidad apremiante de recibir un servicio de restaurante con las características ya mencionadas debido al nuevo ritmo de vida de las grandes urbes.

2.1.2.- PERFIL DEL CONSUMIDOR

De acuerdo a la necesidad insatisfecha ya identificada, podemos ubicar un mercado meta específico con las siguientes características:

- Alacamos el mercado con un precio bajo con el fin de atraer a consumidores que requieren de servicios de restaurante cotidianamente y que no están dispuestos a realizar un fuerte gasto por este concepto.
- El grupo de personas, que por las actividades que realizan, disponen de poco tiempo para salir a comer, y que buscan un servicio de calidad, tanto en la comida como en la atención.
- Personas que disponen de poco tiempo para salir a comer; principalmente empleados que tienen menos de una hora y treinta minutos para ello, incluyendo transportación y servicio.
- Personas que requieren comer cotidianamente fuera de casa y a quienes buscaremos hacer clientes repetitivos y fieles.
- Personas que tengan la capacidad de pagar un promedio de N\$20.00 por comida. Por lo general serán personas cuyos ingresos sean entre N\$1500.00 y N\$6000.00 y que pertenecen a una clase trabajadora de nivel medio.
- Personas que buscan variedad y calidad en sus comidas.

2.1.3.- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio que se propone en este estudio estará diseñado para satisfacer las necesidades antes mencionadas y adaptado a los rasgos de los consumidores potenciales. Es un restaurante de auto-servicio (*self-service*) que

ofrece comida internacional de alta calidad a un bajo precio, enfocado a personas que disponen de poco tiempo para comer.

- El concepto de restaurante de auto-servicio se refiere a que el cliente puede escoger, de los platillos previamente preparados, en el momento en que llega.
- El tipo de comida que serviremos es internacional, la cual será preparada por reconocidos cocineros (*chefs*); variando a menudo nuestros menús para el deleite de nuestros clientes, manteniendo una alta calidad para satisfacer los estándares más exigentes. El concepto auto-servicio no implica comida rápida (*fast-food*), sino que se refiere a un servicio rápido de comida elaborada.

Para atraer a un buen número de potenciales hemos identificando sus necesidades y ofrecemos los siguientes incentivos:

- Un precio bajo para atraer a aquéllos a los que el costo les impide acudir cotidianamente a los restaurantes.
- Un servicio rápido y confiable para atraer a quienes tienen restricciones de tiempo importantes en su hora de comida.
- Una alta calidad e higiene para atraer a quienes, por estas razones, prefieren ir a comer a casa o esperar hasta el final de su jornada laboral.
- Variedad en los platillos para no cansar a los clientes frecuentes.
- Ofreciendo un excelente servicio que dé al cliente un valor agregado a lo que podría esperar en otro establecimiento.

2.2 .- ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

"Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado."²

En este apartado se analizará la demanda a que se enfrenta nuestro restaurante en relación al sector. (El análisis general de demanda se presentó en el capítulo anterior).

Observamos que hay varios tipos de consumidores como son:

- Gobierno y Empresas
- Consumidor Privado y Familias
- Empleados
- Turistas

Como es de suponerse el mayor porcentaje de personas que consumen en este tipo de restaurante son los empleados y el consumidor privado. En años anteriores las empresas ocupaban un buen porcentaje de la demanda, pero con la nueva ley de no deducibilidad de gastos en restaurantes, las empresas no incluyen en sus prestaciones la comida para sus empleados, lo que fue un factor importante a considerar en este restaurante.

Esperamos un nivel bajo de demanda en los primeros años, por la crisis por la que esta pasando el país; esto como es natural, se ve reflejado directamente

² *Ibidem*, pag. 17

en un menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial, por lo que la demanda por servicios de nuestro restaurante se va a ver reducida en estos años. Sin embargo, y como se proyectó en el análisis sectorial, se espera un escenario macroeconómico propicio que permita mantener el crecimiento económico y fomente la inversión nacional y extranjera. A medida que el país se restablezca y tenga una mayor estabilidad económica la demanda, debida a público en general y empresas, aumentará. A su vez, esperaremos un mayor flujo de turistas y el renglón turístico tendrá un importante peso.

A partir de los datos presentados se puede estimar la composición por tipo de demanda.

2.2.1.- CONSUMIDOR PRIVADO

En el consumo de familias mexicanas esperamos que el consumidor privado sea aproximadamente del 29 % de la totalidad de nuestra demanda. Cabe mencionar que en este renglón el consumo mexicano todavía esta muy arraigado con respecto a otros países, porque como mencionamos anteriormente mientras que el consumo mexicano es del 11% de sus gastos de alimentación fuera del hogar en otros países se consume el 41% en promedio. Sin embargo esperamos que se incremente paulatinamente y se irá acercando a estándares internacionales lo que implica mayores oportunidades para este proyecto.

2.2.2.- EMPLEADOS

Se estima, para el período de 1993 a 1995, que este segmento tendrá una participación del 56%. En general esta cifra representará gastos de trabajadores realizados en el restaurante.

2.2.3.- EMPRESAS Y GOBIERNO

Son los gastos de viaje realizados por empleados en cumplimiento de sus funciones.

2.2.4.- TURISMO

Estamos esperando, según proyecciones de SECTUR, y aplicada a nuestro restaurante, un 4% de demanda ejercida por turistas en el período comprendido entre 1993 y 1995, además de un incremento en este renglón por la entrada del T.L.C.

CUADRO 2.1 COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA SECTOR ORGANIZADO Y RESTAURANTE PARTICULAR		
	PROMEDIO SECT. ORG.	RESTAURANTE PROPUESTO
FAMILIAR	30.0%	29.0%
EMPLEADOS	34.3%	56.0%
NEGOCIOS	24.8%	9.0%
TURISMO	8.7%	4.0%
OTROS	2.2%	2.0%
TOTAL	100.0%	100.0%

Los datos mostrados a continuación, identifican la cantidad de empleados por área de actividad económica en la delegación, así como su ingreso mensual promedio. Dicha información nos permite ubicar el número de clientes potenciales situados en el rango de percepción antes definido (N\$ 1,500 - N\$ 6,000). Al mismo tiempo nos da una visión de el cómo está distribuida la población activa en la delegación y así determinar a qué ramas podemos darles servicio.

**CUADRO 2.2 UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO
SEGÚN SECTOR ECONÓMICO.¹**

RAMA DE ACTIVIDAD	# ESTAB.	PER-SONAL	REMUNE - RACIONES	INGRESOS	REMUNE - RACION PROMEDIO	INGRESO PROMEDIO
ALIMENTOS Y BEBIDA	369	2106	N\$9,970.60	N\$82,131.60	N\$3.31	N\$211.14
TEXTILES	76	1856	N\$11,257.40	N\$137,981.60	N\$6.07	N\$1,811.34
IND. DE LA MADERA	81	850	N\$3,656.30	N\$21,326.80	N\$4.30	N\$263.29
IND. DEL PAPEL	67	1345	N\$11,467.00	N\$216,461.10	N\$9.53	N\$3,230.61
IND. QUÍMICA	70	4200	N\$48,153.00	N\$46,339.00	N\$11.38	N\$4,947.70
PROD. MINERALES	46	817	N\$5,137.70	N\$60,762.20	N\$6.29	N\$1,320.92
IND. METÁLICAS	12	380	N\$2,441.20	N\$16,313.60	N\$6.42	N\$1,359.47
MAQ. Y EQUIPO.	165	5117	N\$35,483.70	N\$177,240.40	N\$6.93	N\$1,074.18
OTRAS INDUSTRIAS.	14	1223	N\$7,070.80	N\$47,785.70	N\$5.78	N\$3,411.84
TOTAL IND. MANUFAC.	929	17924	N\$131,837.70	N\$1,106,992.80	N\$7.34	N\$1,292.17
COMERCIO AL MAYOREO	202	2664	N\$28,372.10	N\$448,610.70	N\$9.91	N\$2,220.85
COMERCIO AL MENUDEO	4841	12868	N\$43,411.90	N\$1,085,088.10	N\$3.37	N\$220.22
TOTAL COMERCIO	5043	16782	N\$71,784.00	N\$1,514,678.80	N\$6.66	N\$306.38
BIENES INMUEBLES	122	794	N\$3,569.20	N\$21,749.80	N\$4.46	N\$178.25
BIENES MUEBLES	25	375	N\$2,702.90	N\$12,946.70	N\$7.21	N\$517.87
ESCUELAS Y HOSPITALES	456	7500	N\$46,409.90	N\$191,440.40	N\$9.64	N\$420.75
RESTAURANTES	786	7846	N\$23,264.60	N\$138,628.30	N\$2.97	N\$173.83
SERV. RECREATIVOS	75	966	N\$7,226.30	N\$36,480.40	N\$7.26	N\$486.14
SERV. PROFESIONALES	809	8033	N\$61,789.40	N\$185,701.50	N\$7.66	N\$229.64
SERV. MANTENIMIENTO	936	2591	N\$7,371.90	N\$50,281.70	N\$2.85	N\$53.72
ASEGURADORAS	87	1030	N\$5,083.40	N\$53,090.40	N\$4.99	N\$610.34
TOTAL SERVICIOS	3298	29240	N\$176,383.80	N\$888,368.20	N\$6.83	N\$269.89
GRAN TOTAL	9268	62926	N\$378,805.30	N\$330,874.80	N\$6.02	N\$367.42

¹ C/ In. INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), Cuaderno de información básica delegacional (Alvaro Obregón), México D.F., Ed. INEGI, cd. 1992, pp 78 - 94

En el siguiente cuadro vamos analizar a la clientela desde otro punto de vista: clientes que usan tarjeta de crédito y cuántos piden nota de consumo. Esto es interesante para calcular el porcentaje de la comisión del banco y los impuestos a pagar.

CUADRO 2.3 PORCENTAJE DE USO DE TARJETAS Y SOLICITUD DE NOTAS DE CONSUMO

	PROMEDIO SECTOR ORGANIZADO.	RESTAURANTE PROPUESTO.
Pago con tarjeta de crédito.	36.6%	22%
Solicitud de notas de consumo.	39.5%	12%

Como notamos en el cuadro anterior el 28 % de los clientes pagan con tarjeta de crédito esto es menor que el promedio, por que en restaurantes formales e informales los porcentajes son muy altos, las cuentas de los insumos son elevadas para pagarlas en efectivo. Pero en el restaurante propuesto el promedio de cuentas que pagan los clientes es de N\$20.00 por persona, lo que es más fácil pagarlo en efectivo. También podemos ver en el cuadro 2.3, que no muchos clientes piden nota de consumo, este fenómeno lo podemos atribuir a que en 1989 la deducibilidad de las notas quedó invalidada. Los clientes que componen el 12% que vemos en el cuadro, si pueden hacer este gasto deducible por que la mayoría son personas del interior de la República y se considera gasto de viaje.

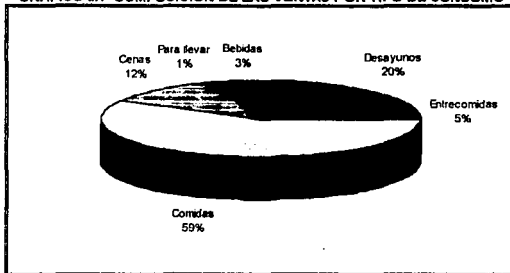
2.2.5.- COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS Y DEL CONSUMO EN EL RESTAURANTE PROPUESTO

En general, se puede ver que la comida es el rubro más importante de casi todo restaurante, aún en cafeterías y comida rápida que su fuerte son desayunos y comidas para llevar respectivamente. En nuestro caso, podemos avocarnos al mismo principio, por que también dependerá principalmente de este concepto y en segundo lugar de los desayunos. El cuadro 2.4 nos dará una mayor idea de la composición del consumo en el restaurante propuesto:

CUADRO 2.4 DE COMPOSICIÓN POR TIPO DE CONSUMO

% DE CLIENTES	PROMEDIO DEL SEC. ORGANIZADO	RESTAURANTE PROPUESTO
DESAYUNOS	19.80	20.18
ENTRECOMIDAS	5.00	4.85
COMIDAS	44.50	58.08
CENAS	18.80	12.15
COMIDAS PARA LLEVAR	1.40	1.40
BAR *	7.50	3.34
OTROS	3.00	0.00
TOTAL	100.00	100.00

* se refiere a las bebidas que acompañan a los alimentos

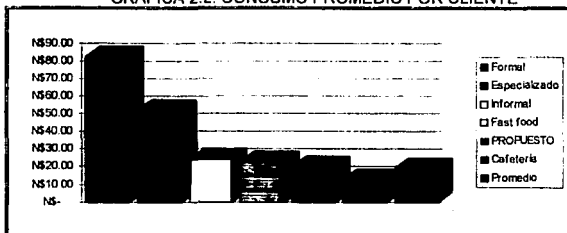
GRAFICO 2.1 COMPOSICION DE LAS VENTAS POR TIPO DE CONSUMO

El cuadro 2.5 resume el consumo promedio por cliente para el tipo de restaurante propuesto, comparativamente con otros restaurantes. Como es de esperarse los restaurantes formales, especializados e informales están por arriba del consumo promedio del restaurante propuesto. Dado que este restaurante está dirigido a personas con un ingreso de entre N\$1,500.00 y N\$6,000.00 y que diariamente comerán fuera de casa, se ha estimado un consumo promedio de N\$20.00 por persona.

CUADRO 2.5 CONSUMO PROMEDIO POR CLIENTE

	PROMEDIO
FORMAL	N\$82.48
ESPECIALIZADO	N\$52.14
INFORMAL	N\$24.15
COMIDA RAPIDA	N\$22.49
PROPUESTO	N\$20.00
CAFETERÍA	N\$12.69
TOTAL	N\$18.98

GRAFICA 2.2. CONSUMO PROMEDIO POR CLIENTE

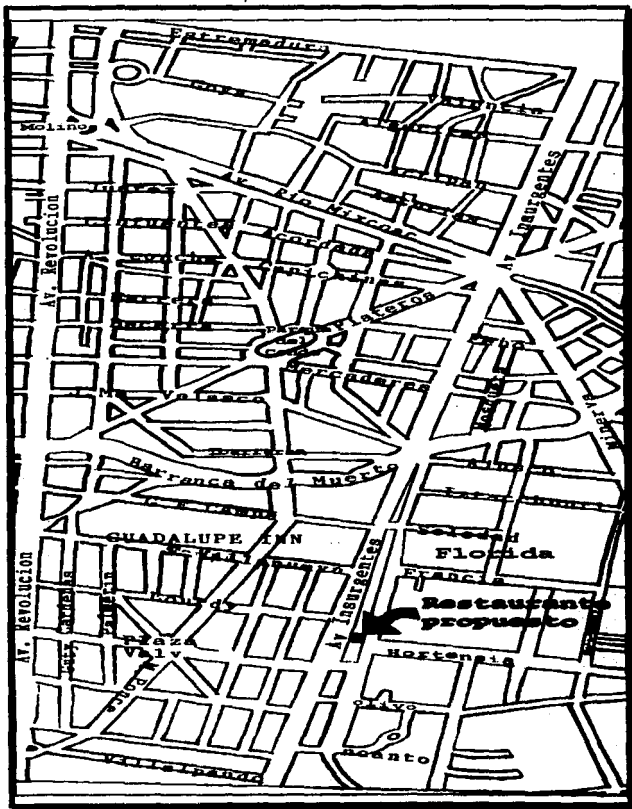


2.2.6.- LOCALIZACIÓN DEL RESTAURANTE PROPUESTO

El restaurante propuesto estará localizado en Insurgentes Sur 1816, entre las calles de Francia y Juventino Rosas, colonia Florida, en la delegación Alvaro Obregón. La avenida de los Insurgentes es un corredor comercial, lo que nos proporciona dos grandes ventajas:

1. La concentración de comercios y servicios en la zona, nos permite tener un mercado cautivo y constante.
2. La concentración de servicios de restaurantes, facilita la atracción de nuevos clientes que identifican esta zona como restaurantera.

Localización del restaurante Propuesto:



A continuación presentamos una lista de la demanda potencial, en la que se incluyen empresas y establecimientos ubicados a menos de un kilómetro de el restaurante, estimando el número de empleados que caen dentro del perfil del nicho de mercado que pensamos atacar, así como también si en sus lugares de trabajo se ofrece el servicio de comedor.

CUADRO 2.6 DEMANDA POTENCIAL DE EMPLEADOS

EMPRESA	EMPLEADOS	DISTANCIA	COMEDOR
NISSAN	200	490 m	NO
SECOFI	250	450 m	SI
BANAMEX	150	375 m	SI
AUTOS CLÁSICOS	20	350 m	NO
CBI	75	310 m	SI
NÚCLEO RADIO MIL	30	270 m	NO
BITAL	22	225 m	NO
INS. MEX. DEL CEMENTO	15	190 m	NO
SERVYTUR	10	160 m	NO
ESTAFETA	7	125 m	NO
BODEGA MAC	6	110 m	NO
AZUL IXTAPA	5	90 m	NO
LATELIER	3	75 m	NO
COMEX	6	1 m	NO

AUTOFIN AUTO	6	1 m	NO
DHL	7	80 m	NO
IUSACEL	3	130 m	NO
KITCHEN CONCEPTS	5	150 m	NO
ALBERCAS LARWER	4	180 m	NO
COCINAS OLIVER	5	200 m	NO
TELE SONY	8	230 m	NO
PRINCE	4	250 m	NO
BANCO UNION	16	290 m	NO
BANCOMER	30	460 m	NO
TELCEL	4	490 m	NO
COCINAS KIT	6	390 m	NO
AFIANZ. INSURGENTES	73	350 m	NO
IBM	225	210 m	SI
BANPAIS	22	200 m	NO
BANCOMER	23	190 m	NO
COCINAS PROVEL	4	180 m	NO
COPICENTRO	5	160 m	NO
SERFIN	15	200 m	NO
PLAZA INN	650	650 m	SI
TOTAL	1914		136

El total de empleados considerados en la anterior lista puede considerarse como un mercado grande constante, y como veremos en la siguiente sección, la oferta de restaurantes de características similares, o que ataquen mercados similares, es mucho menor, por lo que concluimos que la localización propuesta es ideal para el proyecto dado la cercanía a un gran mercado potencial.

2.3.- ANALISIS DE LA OFERTA

Definición de oferta:

"Es la cantidad de bienes y servicios que cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado."⁴

Este análisis se lleva a cabo para determinar la posible competencia, y las condiciones que ésta conlleva; la oferta antes mencionada al igual que la demanda implica una serie de variables, como son los precios en el mercado del producto , los apoyos gubernamentales a la producción, etcétera.

La oferta en servicios de restaurante es de tipo competitiva o de mercado libre, o sea que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio

⁴Cfr. DACA URBINA G., *Op. cit.* No. 1. p. 39.

que ofrecen al consumidor. También se caracteriza por que generalmente ningún productor domina el mercado⁵.

En el Estudio Sectorial definimos las principales características de los cinco tipos de restaurantes; el restaurante propuesto estará en las colindancias de dos grupos (comida rápida e informales). En base a estas características podemos establecer quién realmente es competencia, y quién penetra a sectores diferentes de mercado, y por lo tanto, no es competencia directa.

Nuestros principales competidores, en orden de importancia, son :

- **Comida Rápida (Fast Food):** Este tipo de servicio es enteramente nuestra competencia, porque tienen una atención al cliente que podemos considerar muy buena, la cual deja en innumerables ocasiones al cliente satisfecho por su rapidez, por su amabilidad y su calidad, así como un costo accesible y confiabilidad en cuanto a su higiene (A diferencia de la mayoría de los establecimientos del sector tradicional).
- **Cafeterías:** Las cafeterías, principalmente las pertenecientes a cadenas, dan un servicio que podemos catalogar como eficiente y un precio moderado, lo que aunado a su prestigio, fama y/o amplia cobertura, las constituyen en un elemento fuerte de competencia.
- **Informales:** Este tipo de restaurante ofrece un cierto grado de sofisticación en sus platillos y servicio a precios no muy elevados, por lo que también es importante considerarlo. Aunque en menor magnitud que los anteriores puede ser que aminore nuestras ventas así como nuestra penetración en el mercado.

⁵ C/Dr. KOTLER Philip, Mercadotecnia, México D.F. Ed. Prentice Hall, 1992, p. 360

La siguiente lista enuncia los restaurantes situados a menos de un kilómetro a la redonda del propuesto, señalando si son considerados como competidores directos o no, el tipo de restaurante que son y su capacidad instalada (número de asientos) :

CUADRO 2.7 OFERTA RESTAURANTERA DE LA ZONA

RESTAURANTE	DISTANCIA	CAPACIDAD (Asientos)	COMPE- TENCIA	TIPO	CONSUMO PROMEDIO
COMIDA CHINA	190 m	15	SI	COMIDA RAPIDA	N\$30.00
VILLA LORRAINE	130 m	270	NO	FORMAL	
BAR CORONELAS	120 m	70	NO	BAR	
LA PLAGA	130 m	100	NO	BAR	
GINO'S	170 m	80	SI	INFORMAL	N\$25.00
LA REATA	290 m	120	NO	BAR	
PASTELERÍA GREEN HOUSE	300 m	12	NO	PASTELERÍA	
PARDIÑOS	450 m	120	NO	ESPECIALIZADO	
LA REGADERA	500 m	130	NO	BAR	
LA MANSIÓN	580 m	195	NO	ESPECIALIZADO	
LA CABAÑA	590 m	130	NO	ESPECIALIZADO	
DINARDOS	600 m	150	NO	ESPECIALIZADO	
VILLA MONTANA	650 m	140	NO	FORMAL	
BISQUETS	650 m	90	SI	CAFETERÍA	N\$15.00
CAFÉ DE LA PLAZA	650 m	45	SI	CAFETERÍA	N\$15.00

TAQUERIA BEATRIZ	650 m	37	SI	COMIDA RÁPIDA	N\$15.00
TACO INN	650 m	56	SI	COMIDA RÁPIDA	N\$26.00
CHAZZ	650 m	60	SI	COMIDA RÁPIDA	N\$33.00
MC DONALDS	650 m	90	SI	COMIDA RÁPIDA	N\$23.00
ARBYS	650 m	120	SI	COMIDA RÁPIDA	\$24.00
LA BAGUETTE	600 m	15	NO	PASTELERÍA	
LA CASSEROLE	590 m	130	NO	ESPECIALIZADO	
LA PAMPA	550 m	120	NO	BAR	
LA VALENTINA	500 m	130	NO	ESPECIALIZADO	
BAR BAR	470 m	120	NO	BAR	
DONKIN DONUTS	430 m	20	SI	CAFETERÍA	N\$15.00
DON TACO	100 m	150	SI	COMIDA RÁPIDA	N\$26.00
Crepas SAINT MICHEL	100 m	60	SI	ESPECIALIZADO	N\$27.00
Total competencia directa		826			N\$23.00

Los bares y las pastelerías no son considerados como competencia directa, ya que no ofrecen el servicio de comida; también podemos descartar a los restaurantes formales y especializados que por su alto precio, quedan fuera del alcance de los empleados a quienes hemos decidido dar servicio. No obstante existen varios restaurantes que se consideran como cafeterías, informales y comida rápida (*fast food*); estos establecimientos constituyen nuestra competencia por que venden un servicio y a un precio similares a los estimados para el proyecto y que, por lo tanto, pueden ser considerados como satisfactores equivalentes por los

consumidores meta. Calculando la capacidad instalada de los competidores directos (definidos en base a su servicio, precio y rango de acción) encontramos que es de 825 asientos.

Sin embargo, es importante notar, que de los 3,160 consumidores insatisfechos antes mencionados, un cierto porcentaje no acostumbra utilizar los servicios de restaurante por distintas razones. Suponemos que los incentivos que ofrece nuestro proyecto son suficientes para atraer una porción significativa de este mercado insatisfecho y de aquel sector que es atendido por otros establecimientos.

2.4.- ANALISIS DE LOS PRECIOS

Definición de precio:

"Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio."⁶

Los objetivos de mercadotecnia que se persiguen son (en ese orden):

- **Supervivencia.**- Es el objetivo prioritario y más elemental de la compañía.
- **Maximización de las Utilidades.**- Se escogen los precios alternativos y se manejan todas las variables posibles para producir el máximo de utilidad.
- **Liderazgo en Porción de Mercado.**- Al tener un servicio innovador podemos ir por el liderazgo en nuestra porción de mercado.

⁶ Cfr. BACA URBINA G., *Op Cit.* No.1, p. 43.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Conocer el precio es un trabajo importante, por que son los pilares del cálculo de los ingresos futuros, y saber la forma que afecta a otras variables es básico para una correcta planeación de nuestra mezcla de mercadotecnia.

La fijación de precios estará determinada por Factores Internos y Factores Externos.

2.4.1.- Factores Internos

2.4.1.1.- Costos

Los costos de fabricación establecerán el precio mínimo de venta que permitirá lograr los objetivos de mercadotecnia señalados (al menos el de supervivencia). El tope máximo viene dado por la demanda y el mercado.

CUADRO 2.8 FIJACIÓN DEL PRECIO EN BASE AL COSTO

FUENTES	TOTAL SECTOR ORGANIZADO	PROPUESTO
DESAYUNO	19.8%	20.18%
COMIDA	44.5%	58.08%
CENA	18.8%	12.15%
ENTRECOMIDA	5.0%	4.85%
COMIDA PARA LLEVAR	1.4%	1.40%
	7.5%	3.34%
BAR		
OTROS	3.0%	0.00%
USOS		
COSTO DE VENTA	31.6%	30.00%
COSTO DE PERSONAL	17.1%	13.50%
RENTAS	7.0%	5.00%
GASTO DE OFICINA	6.2%	6.30%
MANTENIMIENTO	4.1%	5.00%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	2.1%	0.50%
PREDIAL	0.6%	0.70%
AGUA	1.3%	1.50%
COMISIONES TARJETAS DE CRÉDITO	2.3%	0.70%
LUZ Y FUERZA	2.2%	2.50%
OTROS GASTOS DE OPERACIÓN	3.3%	3.70%
GASTOS DE ADMO.	3.2%	3.50%
GASTOS FINANCIEROS	2.1%	2.10%
IMPUESTOS TOTALES Y DERECHOS	6.5%	6.00%
UTILIDAD NETA	10.4%	19.00%
TOTAL	100.0%	100.00%

- **Costo de venta.-** Para fines prácticos, y basados en la experiencia y en la estadística del sector restaurantero podemos estimar el precio al cliente en aproximadamente 3 veces el costo. Este es uno de los supuestos básicos para el estudio técnico y financiero.
- **Costo de personal.-** En el rubro de costo de personal podemos apreciar que nuestras estimaciones están por abajo del promedio. Esto se debe a la implementación de un nuevo sistema, más eficiente y técnicamente diseñado, que en el capítulo posterior explicaremos con detalle.
- **Rentas.-** Estas rentas se refieren al arrendamiento financiero que contrataremos. Por motivo de deducción de impuestos y para evitar descapitalización se arrendará parte del equipo.
- **Gastos de oficina.-** Estos gastos, que por el tipo de giro son del 5.00%, se encuentran dentro de los parámetros normales del sector organizado.
- **Mantenimiento.-** Como se puede ver en este renglón, nuestras estimaciones están por arriba del promedio, debido a los planes de utilización de una cantidad mayor de máquinas para equilibrar, la falta de personal y eficientar el sistema.
- **Promoción y publicidad.-** Este concepto estará proporcionado principalmente por la calidad y precio del producto. Dependemos, en buena medida, de la publicidad que hagan nuestros clientes satisfechos.
- **Predial y Agua.-** En estos renglones no hay comentarios por estar regidos todos los establecimientos de la misma forma.
- **Comisiones de Tarjetas de Crédito.-** Al tener un precio bajo hacia el cliente, este mismo preferirá pagar con efectivo que con tarjeta, por lo cual este concepto será un porcentaje menor al promedio del sector organizado.

- **Luz y Fuerza.-** Al tener varias máquinas trabajando, es natural que el concepto de luz y fuerza se incremente notoriamente.
- **Otros gastos de administración.-** Un 3.5% sobre ventas es el importe de gastos imprevistos que se dan en la marcha del restaurante, según el promedio de restaurantes de este tipo.
- **Otros gastos financieros.-** Representan alrededor del 2.10% sobre ventas.
- **Impuestos totales y derechos.-** De acuerdo a los resultados de la encuesta, estimamos el importe de estos conceptos en un 6.5% de las ventas.

2.4.1.2.- Utilidad Predeterminada

Si seguimos manejando porcentajes, podríamos definir una utilidad esperada como una tasa de rendimiento mínima atractiva (TREMA) más un premio. Considerando como TREMA la tasa de rendimiento de los CETES a 28 días (15.84%) y los datos del cuadro 2.8, tenemos que nuestra utilidad es de 19% sobre ventas totales. lo que representa un 23% sobre costos. Cabe aclarar que la tasa presentada por los establecimientos encuestados (cuadro 2.8) es menor debido a que son datos oficiales, en los que la utilidad ha sido reducida para efectos de gravámenes fiscales, pero el rendimiento real es más elevado. Basados en la estimación de precio en base a costo obtenemos un margen de utilidad compatible con el margen de utilidad esperado.

2.4.1.3.- Mezcla de Mercadotecnia

"El precio es el único elemento en la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; los otros elementos representan costos."⁷

Dado las características del servicio que se ofrecerá y la necesidad que se pretende satisfacer, el precio es una variable de vital importancia para posicionarnos en el mercado. Un precio elevado haría que este servicio quedara fuera del alcance económico de los consumidores potenciales. Un precio demasiado bajo impediría el poder ofrecer la calidad y servicio que se pretende. Así se ha estimado un consumo promedio de N\$20.00 por persona, lo que permitirá ofrecer un excelente servicio sin mermar los ingresos de los clientes.

2.4.2.- Factores Externos

2.4.2.1.- Precios de la competencia

En el cuadro 2.7 estimamos el consumo promedio en los restaurantes similares al propuesto y localizados en la misma zona. Dicho consumo resultó ser de N\$23.00. Hemos considerado conveniente, y compatible con cálculos anteriores, fijar nuestros precios de modo que un cliente gaste alrededor de N\$20.00 por comida. De este modo nos encontramos por debajo de los precios de los competidores directos, lo que permitirá atacar una gran porción de mercado.

⁷ *Cf.*, PHILIP KOTLER, Mercadotecnia, México D.F., México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989, pp. 354.

2.4.2.2.- Relación oferta - demanda

Al pertenecer a un mercado libre, la fijación de precios viene dada, en última instancia por el mercado. La ley de la oferta y la demanda regirá la política de precios de los restaurantes. Como se vió en el apartado anterior, existe una cantidad demandada mayor que la ofrecida, para el precio promedio proyectado, lo que significa que podemos penetrar el mercado con mayor facilidad. Sin embargo, el precio será un instrumento para incentivar a los clientes hacia nuestros servicios y para ganar mercado.

2.5.- ANALISIS OFERTA - DEMANDA

En el análisis de la demanda encontramos que existen 1778 empleados en la zona que caen dentro del perfil de nuestros consumidores. Usando este parámetro, y el porcentaje promedio de este segmento de mercado en la clientela total, tenemos que los consumidores potenciales totales son:

CUADRO 2.9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA EN LA ZONA		
	PROMEDIO SECT. ORG.	CLIENTES
FAMILIAR	30.0%	1555
EMPLEADOS	34.3%	1778
NEGOCIOS	24.8%	1286
TURISMO	8.7%	451
OTROS	2.2%	114
TOTAL	100.0%	5184

Del mismo modo, en el análisis de la oferta, encontramos que hay, en la zona, una capacidad instalada de 825 asientos para este tipo de clientes. Usando los datos proporcionados en el cuadro 1.1 pertenecientes a la encuesta, tenemos que:

CUADRO 2.10 ESTIMACIÓN DE LA OFERTA EN LA ZONA

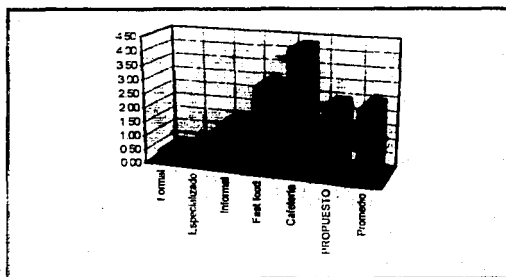
	ESTAB.	ASIENTOS PROMEDIO	CLIENTES TOTALES AL MES	CLIENTES DIARIOS PROMEDIO	FACTOR DE UTILIZACIÓN POR ASIENTO
FORMALES	49	291	156203	106	0.37
ESPECIALIZADOS	163	241	607313	165	0.69
INFORMALES	61	170	492567	269	1.56
FAST FOOD	130	119	1363826	350	2.94
CAFETERÍAS	252	216	7013106	928	4.29
TOTAL	655	204	9633016	600	2.45

Conjuntando estas estimaciones podemos calcular la demanda potencial global de la zona en 5,184 personas. A partir de los resultados de la encuesta presentados en el cuadro 2.10, se observa que el promedio de clientes diarios en un establecimiento del sector organizado es 2.45 veces mayor que su capacidad instalada en número de asientos. Este resultado puede interpretarse como el número de veces que se llena el restaurante en un día, por lo tanto, es válido aproximar el número de clientes que serán atendidos por la competencia listada anteriormente en 2,024 diarios. Es decir, la demanda es 2.56 veces superior a la oferta. Este resultado es altamente reconfortante para el proyecto: indica que existe un mercado insatisfecho, (alrededor de 3,160 personas), que se puede atacar sin tener que competir frente a frente con otros establecimientos, y al ser un mercado

tan grande (más del doble de la oferta actual instalada y mucho mayor que nuestra capacidad proyectada) reduce el riesgo que significaría la entrada de nuevos competidores en el corto plazo.

CUADRO 2.11 COMPARACIÓN OFERTA - DEMANDA		
	COMPETENCIA EN LA ZONA	RESTAURANTE PROPUESTO
ASIENTOS (Oferta)	825	120
CLIENTES MENSUALES ESPERADOS	24,750	3,600
CLIENTES DIARIOS ESPERADOS	2,024	300
FACTOR DE UTILIZACIÓN	2.45	2.50
CONSUMO PROMEDIO	N S 23.00	N\$ 20.00
VENTAS ESPERADAS PROMEDIO	N\$ 46.552.00	N S 6.000.00
VENTAS DIARIAS / ASIENTO	N S 56.43	N S 50.00

GRAFICA 2.3 FACTOR DE UTILIZACION



2.6.- ANÁLISIS DE RIESGO

2.6.1.- MATRIZ S.W.O.T. (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

El cuadro 2.12, contiene los principales elementos que conforman los factores de éxito y vulnerabilidad, tanto internos, como externos:

CUADRO 2.12 MATRIZ S.W.O.T.

	Factores internos	Factores externos
Factores de éxito	Fuerzas:	Oportunidades:
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el ramo • Planeación a largo plazo • Localización estratégica • Diseño estratégico • Conocimiento del mercado • Reconocimiento dentro del medio • Tecnología de vanguardia • Servicio innovador • Estricto control de calidad e higiene • Personal capacitado • Menús variados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cautivo • Acceso a fuentes de financiamiento • Interrelaciones estratégicas • Sobredemanda • Demanda constante • Limitación de horario de comida a los empleados • Necesidades insatisfechas en los consumidores
Factores de vulnerabilidad	Debilidades:	Amenazas:
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema fácilmente imitable • Limitación de capital • Falta de estacionamiento • Acoplación de los clientes al sistema • Falta de liquidez • Altos costos por motivo de financiamientos • Infraestructura costosa • Capacitación del personal al sistema innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Permisos restringidos • Problema con colonos • Inestabilidad económica • Incertidumbre en el entorno • No deducibilidad de gastos • Elevadas cargas fiscales • Descentralización de compañías • Liquidaciones masivas

2.6.2.- T.L.C. Y EL RESTAURANTE PROPUESTO

" Una vez que se verifica que durante 1983 - 1991 el producto per cápita creció únicamente en 1.3%, y los escasos indicadores sobre pobreza extrema no son alentadores. Por ello, para maximizar los efectos esperables del T.L.C. queda la tarea de profundizar en las reformas estructurales en las áreas avanzadas y en otras aún no exploradas, así como en los fundamentos del programa de estabilización. En este sentido, son sumamente ilustrativas las experiencias de Chile y España que relacionan el aprovechamiento de los flujos externos con la coherencia interna de la política económica e inversiones en infraestructura que eleva la competitividad. Para México, entre los desafíos en las reformas avanzadas se identifican la necesidad de elevar la productividad de la planta exportadora toda vez que entradas adicionales de capital foráneo pueden conducir a un menor TCR (Tipo de cambio real), y la apertura externa del sistema financiero mexicano para imprimir eficiencia sobre él mismo. Por el lado de las reformas en áreas nuevas sobresale la conveniencia de una desregularización del mercado laboral. Finalmente enfatizamos que la estabilidad macroeconómica es un reto permanente cuyo logro implica la sincronización de una política fiscal sana con la selección de un régimen cambiario sostenible."⁸

En general podemos ser muy optimistas con la firma del TLC, dado que permitirá una reactivación de la economía nacional al atraer inversiones extranjeras y fomentar las nacionales. Esta inyección de capitales creará mayores fuentes de empleo, con lo que incrementará el número de personas económicamente activas.

⁸ Cfr. SANCHEZ GONZALEZ Manuel, México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Impacto Sectorial. México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1992.

La competencia que pueda traer el T.L.C. es mínima, el americano, como el canadiense, tiende a sistematizar los procesos. como podemos ver en los restaurantes de comida rápida. Es un servicio excelente pero falta el sazón de la comida (*feeling*), así como la variedad. Esto es muy difícil que un extranjero lo entienda, lo cual nos da una ventaja competitiva enorme.

Las oportunidades que nos presenta el Tratado de Libre Comercio son:

- **Baja en los costos de materia prima**
- **Reactivación de la economía**
- **Acceso a tecnología de punta**
- **Mejor tecnología disponible**
- **Mayores oportunidades de ampliación**
- **Mayor flujo de turistas y con ellos mayor flujo de dinero**
- **Mejor calidad de insumos y productos**

Aunque es bueno recordar que la entrada de nuevos restaurantes y cadenas es perjudicial para algunos restaurantes, pensamos que la calidad del restaurante propuesto es incomparable por tener los canales de distribución, proveedores y sobre todo gran experiencia en el manejo de la clientela mexicana, que es muy especial.

2.6.3.- RECOMENDACIONES

En base al estudio de mercado, desde este punto de vista, podemos afirmar que el proyecto tienen buenas posibilidades de ser realizado con un aceptable nivel de riesgo. Concluimos que la demanda de servicios con las características del propuesto, y en la zona en que nos ubicamos, presenta condiciones favorables para el desarrollo del proyecto. La oferta no es fuerte en el segmento de mercado que queremos atacar, lo que nos permite incursionar a este mercado sin mayores complicaciones. El precio estimado por consumo promedio en el restaurante propuesto es más bajo que el promedio en los establecimientos similares existentes en la zona, y coherente con nuestros márgenes de utilidad esperada y costos. Por último, haciendo un balance entre los factores identificados de éxito y vulnerabilidad, tenemos un resultado positivo y alentador.

CAPITULO 3

ESTUDIO TECNICO

3.1.- OBJETIVOS GENERALES

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto y la factibilidad de prestación del servicio que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización que se requieren para realizar el proyecto.

3.2.- DETERMINACION DEL TAMAÑO OPTIMO DEL PROYECTO

Definición .- " El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción o servicio por año." ¹

La determinación del tamaño del proyecto está supeditada a relaciones recíprocas con la demanda, la disponibilidad de materia prima, la tecnología, los equipos y sobre todo el financiamiento. El análisis en esta sección considera

¹ Cfr. BACA URBINA G., Evaluación de Proyectos, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1992, 2a. ed. , pp. 107 - 108

únicamente aspectos técnicos dejando su evaluación económica para el capítulo posterior.

3.2.1.- El tamaño del proyecto y la oferta - demanda

En el estudio de mercado llegamos a las siguientes conclusiones con respecto a la demanda y oferta:

Nota: Los estudios de mercado, técnico y financiero, debido a ser análisis interrelacionados e integrados, se han llevado a cabo simultáneamente cuando la naturaleza del tema tratado así lo requiere. Es por ello que, en algunos casos y por motivos de presentación, la justificación de cálculos y conclusiones ya utilizados no sigue un estricto orden cronológico.

CUADRO 3.1 DEMANDA EN LA ZONA

AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
PERSONAS	5184	5443	5715	6058	6482	7001	7561	8166
% DE INCREMENTO		5.00%	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%	8.00%	8.00%

CUADRO 3.2 OFERTA EN LA ZONA (Capacidad instalada)

AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ASIENTOS	825	908	998	1098	1208	1329	1462	1608
PERSONAS ATENDIDAS	2021	2223	2446	2690	2959	3255	3581	3939
% DE INCREMENTO		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

CUADRO 3.3 DEMANDA INSATISFECHA

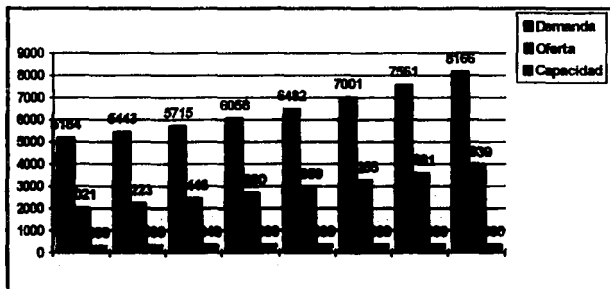
AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
PERSONAS	3163	3220	3269	3368	3523	3746	3980	4227

Al existir una demanda insatisfecha creciente, el tamaño del proyecto no estará limitado por este factor. Sin embargo, cabe aclarar que, dado que esta demanda se concentra en determinadas horas pico, es imposible, por restricciones de espacio, intentar abarcar a la totalidad del mercado insatisfecho.

Las estimaciones de crecimiento de la demanda total en la zona se han basado en proyecciones del crecimiento demográfico y de la actividad económica. Se ha sobreestimado el crecimiento de la competencia en relación a lo proyectado en el estudio sectorial y supondremos un crecimiento moderado de nuestro factor de utilización. Aún con las restricciones que esto implica, la demanda no es un

elemento que limite el tamaño del proyecto, dadas otras condiciones como el capital o la disponibilidad de espacio.

GRAFICA 3.1 DEMANDA, OFERTA Y CAPACIDAD DEL RESTAURANTE.



3.2.2.- El tamaño del proyecto y los insumos

El tamaño del proyecto no se ve limitado por el abastecimiento de insumos ya que existen muchos proveedores con costos razonables y quienes podrían surtir cualquier cantidad que se requiera. El poder negociador de los proveedores no representa una amenaza para el proyecto: no existe posibilidad de integración hacia atrás y por ser tan numerosos y manejar productos de primera necesidad presentan una diferenciación mínima.

Sin embargo, basados en calidad y precio hemos seleccionado a los probables proveedores:

CUADRO 3.4 LISTA DE PROVEEDORES

INSUMOS	NOMBRE DE LA EMPRESA	Dirección
ACEITES Y GRASA	ACEITES Y GRASAS VALMEX	Pte 140 No 606 Tel 567-99-68
COMESTIBLES	S.A.	Col. Industrial Vallejo
ALIMENTOS CONGELADOS	ALEXANDERSON	Rinte 170 No 37 Tel 762-76-38
	CONGELADOS S.A. DE C.V.	Col. Moctezuma
	ALIMENTOS FINDUS S.A. DE C.V.	Calzada Vallejo No 734 Tel 587-78-99
		Col. Colongo
CONSERVAS	CASA FERRER S.A. DE C.V.	Dr. Arce No 54 Tel 5 78-43-54
		Col. Doctores
ESPECIES, CONDIMENTOS Y SALSAS	CONSORCIO INDUSTRIAL MEXICANO S.A. DE C.V.	París No 2213 Tel 351- 36-38 Col. Juana De Arco
PESCADOS Y MARISCOS	CONSORCIO MEXICANO S.A. DE C.V.	Calle Cádiz No 108203 Tel 662-1762 Col. Insurgentes Mixcoac
	ELIS PANDO S.A. DE C.V.	Calle Vallejo No 54 Tel 583-34-85 Col. San Simón Toñahuac
VEGETALES	ELIS PANDO S.A. DE C.V.	Calle Vallejo No 54 Tel 583-34-85 Col. San Simón Toñahuac
	ANDERSON CLAITON	Jaime Batmes No 11 Tel 326-03-00 Col. Morales
	ARANCIA S.A. DE C.V.	Lago Muritz No 84 Tel 531-29-00 Col. Anáhuac

AGUA PURIFICADA	TETRAPACK COMERCIAL S.A. DE C.V.	Central No 11 Tel 627-87-00 Col Frac. Industrial Alce Banco
CERVECERÍA Y MANTERÍAS	CERVECERÍA MODELO	Despendio central
	CERVECERÍA CORONA	Despendio central
	CERVECERÍA MOTEZUMA	Despendio central
JUGOS Y BEBIDAS DE FRUTAS	CONCENTRADOS ESENCIALES RALSECA S A	Comino No 6 Tel 657-39-55 Col. Granjas México
REFRESCOS	ABASTEEDORA MEXICANA DE SABORES Y AROMAS S A.	Calle 47 No 50 Tel 571-62-40 Col. Ignacio Zaragoza
VINOS Y LICORES	BODEGA DE SANTO TOMAS S A DE C.V	Av. Miramar No 666 Tel 667-83-22 Col. Ixtapalapa
	LA MADRINELA S.A. DE C.V	Calle Arroz No 89 Tel 970-43- 77
CORTE DE CARNES	CARNES FINAS DE SONORA S.A. DE C.V	Angel Urzaa No 1778 Loc G Tel 674-0274 Col. Narvarte
	CARNES Y ALIMENTOS SAN NICOLÁS S.A.	Portirio Díaz No 600 Tel 352-55-17 Col. San Nicolás
	CARNES SUPREMAS S.A. DE C.V.	Barranca Del Muerto No 142 Tel 534-34-14 Col. Florida
CARNES FRÍAS	CAPÉS S.A.	Presidente Masarik No 146 Tel 531-35-45 Col. Polanco
	EL RIOJANO S A	Av Ermita Ixtapalapa No 756 Tel 685-17-25 Col. Ixtapalapa
HUEVO	PRODUCTORES AVÍCOLAS S.A.	Nicolás Bravo No 5 Tel 523-99-05 Col. Carolina
PASTAS ALIMENTICIAS	BONANGELI S.A. DE C.V.	Trapaleros No 20 Tel 694-42-59 Central De Abastos

Los proveedores de mayoreo son:

- | | |
|-----------------------|--|
| • Mercado de San Juan | Mercado de verduras |
| • Central de Abastos | Mercado de verduras, carnes, frutas,
quesos y abarrotes |
| • La Castellana | Vinatería |
| • La Europea | Vinatería |
| • Li'Italiana | Proveedor de materia prima en general
para restaurante |

3.2.3.- El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos

Todos los equipos con la más alta tecnología está a nuestra disposición ahora (una ventaja de la entrada del T.L.C.). La tecnología, aún siendo de mayor sofisticación que la empleada por la mayoría de los establecimientos existentes, no representa un exigencia en el tamaño del proyecto. La tecnología se puede adquirir o adaptar sin implicar un alto costo fijo.

Algunos de nuestros distribuidores probables son:

CUADRO 3.5 PROVEEDORES DE TECNOLOGIA Y EQUIPO

COMPAÑÍA	Dirección
AVANTE INGENIEROS S.A. DE C.V.	Autopista México Querétaro Km 22.5 Tel. 5 65 38 55
ALFA LAVAL, S.A. DE C.V.	Misión De San Francisco No 10 Tel. 3 43 55 76
TALLER INDUSTRIAL DE MÉXICOS.S.A. DE C.V.	Diego Díaz De Berlanga No 100 Tel. 3 50 18 54
SAN SON S.A. DE C.V.	Av. Chapultepec No 244 Tel. 208 30 74
FABRICACIÓN MEX-SAL	Av. Insurgentes Sur 950-702 Tel. 5 36 58 04
DELFIELD	Mt. Pleasant, Michigan 48804-0470 Tel. (517) 773-7981 U.S.A.

Estos distribuidores tienen equipos para cualquier tipo de restaurante y ofrecen planes de crédito adaptables a nuestras necesidades. De este modo los proveedores de equipo y tecnología tampoco representarán una restricción para el

proyecto, y menos ante la apertura comercial que representa el Tratado de Libre Comercio.

3.2.4.- El tamaño del proyecto y el financiamiento

La restricción mas importante que hemos encontrado es el financiamiento. Esta limitante va aunada a la compra de local y equipo, principalmente. como ya hemos mencionado, el equipo puede adquirirse mediante arrendamiento financiero, lo que nos permite iniciar el proyecto con una menor inversión inicial. La compra del local es una variable muy importante y que requiere un desembolso inicial considerable y realizado mucho antes de poder iniciar operaciones. Los gastos de organización e instalación también requieren una importante inversión inicial. El acceso a diversas fuentes de financiamiento nos da la flexibilidad para evaluar y seleccionar de entre distintas opciones identificadas para compra de local. Aún así, el límite de crédito, que podemos obtener nos fija un tope en cuanto a las dimensiones físicas y costo del predio o construcción que se planea adquirir.

3.2.5.- Conclusiones sobre el tamaño de la planta

La demanda no es una restricción directa al determinar el tamaño del proyecto, sin embargo, la demanda se concentra en las horas de desayuno, comida y cena, por lo que la decisión sobre el número de asientos a instalar, debe tomar en cuenta tanto los periodos de saturación, como los de bajo nivel de utilización. Hemos

decidido, para introducirnos en el mercado, atacar el 10% de la demanda insatisfecha, lo que representa 317 clientes diarios. En la hora de la comida (entre 2:00 y 4:00 P.M) se capta la mayor cantidad de clientes. un 58.08% según cuadro 2.4. Para este tipo de restaurante, según lo expuesto en el cuadro 2.10, tenemos que el factor de utilización es aproximadamente de 2.5 clientes-diaros/asiento. De donde podemos concluir lo siguiente:

El número de clientes diarios en la hora de comida es de:

$$(317 \text{ clientes diarios}) * (58.08\%) = 184.11 \text{ clientes}$$

El factor de utilización en la hora de la comida será de:

$$(2.5 \text{ clientes diarios por asiento}) * (58.08\%) = 1.45 \text{ clientes-diaros/asiento}$$

De donde, el número de asientos a instalar es:

$$(184.11 \text{ clientes}) / (1.45 \text{ clientes-diaros/asiento}) = 126.97 \text{ asientos}$$

Así, el tamaño óptimo del proyecto es de 127 asientos. (Según arquitectos de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, por cada asiento se requieren 3.5 m² de construcción, incluyendo oficinas, comedor y cocina). Traducido en metros cuadrados requeridos de construcción:

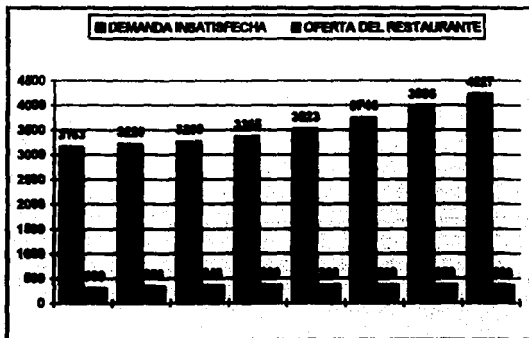
$$(127 \text{ asientos}) * (3.5 \text{ m}^2/\text{asiento}) = 444.5 \text{ m}^2$$

La restricción más importante es el financiamiento. La máxima inversión disponible para terreno y construcción es de US\$ 800,000.00, por lo cual, el precio por metro cuadrado que debemos buscar es de:

$$(800,000.00 \text{ USD}) / (444.5 \text{ m}^2) = 1799.78 \text{ USD} / \text{m}^2$$

CUADRO 3.6 CAPACIDAD DEL RESTAURANTE

AÑO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ASIENTOS	120	120	120	120	120	120	120	120
Factor de utilización	2.5	2.8	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
CLIENTES ATENDIDOS	300	336	348	360	360	360	360	360

GRAFICA 3.2 DEMANDA INSTAISFECHA - OFERTA

3.3.- LOCALIZACION DEL PROYECTO

Definición.- La localización óptima de un proyecto es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social).²

El objetivo de hacer este estudio es situar el proyecto en una dirección que convenga a los objetivos del mismo. Hay que considerar el factor de localización para maximizar las utilidades. A continuación evaluaremos primero la zona y después la dirección .

3.3.1.- Macrolocalización

El procedimiento que usaremos para encontrar la mejor localización del proyecto es el **Método Cuantitativo por puntos**.

Método Cuantitativo por puntos			
LOCALIZACIÓN ZONA REFORMA	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	9.00	2.43
Materia Prima disponible	0.07	5.00	0.35
Mano de Obra disponible	0.09	8.00	0.72
Costo de la vida	0.07	4.00	0.28
Localización Estratégica	0.29	8.00	2.24
Restricciones legales	0.11	10.00	1.10
Nivel Socioeconómico	0.10	8.00	0.80
TOTAL	1.00		7.92

LOCALIZACIÓN ZONA POLANCO	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	6.00	1.62
Materia Prima disponible	0.07	3.00	0.21
Mano de Obra disponible	0.09	7.00	0.63
Costo de la vida	0.07	3.00	0.21
Localización Estratégica	0.29	7.00	2.03
Restricciones legales	0.11	4.00	0.44
Nivel Socioeconómico	0.10	5.00	0.50
TOTAL	1.00		5.64

LOCALIZACIÓN ZONA SUR ALVARO OBREGON	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	9.00	2.43
Materia Prima disponible	0.07	5.00	0.35
Mano de Obra disponible	0.09	8.00	0.72
Costo de la vida	0.07	6.00	0.42
Localización Estratégica	0.29	10.00	2.90
Restricciones legales	0.11	6.00	0.66
Nivel Socioeconómico	0.10	8.00	0.80
TOTAL	1.00		8.28

LOCALIZACIÓN ZONA PERIFÉRICO SUR	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	4.00	1.08
Materia Prima disponible	0.07	2.00	0.14
Mano de Obra disponible	0.09	5.00	0.45
Costo de la vida	0.07	10.00	0.70
Localización Estratégica	0.29	7.00	2.03
Restricciones legales	0.11	10.00	1.10
Nivel Socioeconómico	0.10	7.00	0.70
TOTAL	1.00		6.20

LOCALIZACIÓN ZONA SATÉLITE	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	4.00	1.08
Materia Prima disponible	0.07	4.00	0.28
Mano de Obra disponible	0.09	8.00	0.72
Costo de la vida	0.07	10.00	0.70
Localización Estratégica	0.29	6.00	1.74
Restricciones legales	0.11	10.00	1.10
Nivel Socioeconómico	0.10	6.00	0.60
TOTAL	1.00		6.22

Como podemos ver en el método cuantitativo, evaluamos cinco zonas bajo el mismo criterio y la misma ponderación. Como resultado podemos observar que :

ZONA	CALIFICACIÓN
• Zona de Reforma	7.92
• Zona de Polanco	5.64
• Zona de Alvaro Obregón	8.28
• Zona de Periférico Sur	6.20
• Zona de Satélite	6.22

Como podemos ver en la tabla anterior, la zona de Alvaro Obregón obtuvo una calificación mayor, lo que nos permite clasificar en primer lugar esta zona como prioritaria para la puesta en marcha del proyecto.

3.3.2.- Microlocalización

A continuación haremos el mismo procedimiento pero ahora para determinar la micro localización o dirección determinada:

Método Cuantitativo Por puntos de Microlocalización			
• Insurgentes Sur 1798	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	8.00	2.16
Facilidad de implementación	0.20	6.00	1.20
Mano de Obra disponible	0.04	10.00	0.40
Costo de la propiedad	0.15	7.00	1.05
Localización Estratégica	0.20	10.00	2.00
Restricciones legales	0.08	10.00	0.80
Nivel Socioeconómico	0.06	9.00	0.54
TOTAL	1.00		8.15

• Insurgentes sur 1816	Peso		Calificación
Factores Relevantes	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	9.00	2.43
Facilidad de implementación	0.20	7.00	1.40
Mano de Obra disponible	0.04	10.00	0.40
Costo de la propiedad	0.15	7.00	1.05
Localización Estratégica	0.20	10.00	2.00
Restricciones legales	0.08	6.00	0.48
Nivel Socioeconómico	0.06	9.00	0.54
TOTAL	1.00		8.30

• Tecoyotitla 274			
Factores Relevantes	Peso	Calificación	
	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	7.00	1.89
Facilidad de implementación	0.20	2.00	0.40
Mano de Obra disponible	0.04	9.00	0.36
Costo de la propiedad	0.15	9.00	1.35
Localización Estratégica	0.20	5.00	1.00
Restricciones legales	0.08	5.00	0.40
Nivel Socioeconómico	0.06	9.00	0.54
TOTAL	1.00		5.94

• Insurgentes 1800			
Factores Relevantes	Peso	Calificación	
	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	4.00	1.08
Facilidad de implementación	0.20	6.00	1.20
Mano de Obra disponible	0.04	10.00	0.40
Costo de la propiedad	0.15	7.00	1.05
Localización Estratégica	0.20	10.00	2.00
Restricciones legales	0.08	10.00	0.80
Nivel Socioeconómico	0.06	9.00	0.54
TOTAL	1.00		7.07

• Attavista 157			
Factores Relevantes	Peso	Calificación	
	asignado	Calificación	Ponderada
Cercanía a los clientes	0.27	5.00	1.35
Facilidad de implementación	0.20	4.00	0.80
Mano de Obra disponible	0.04	7.00	0.28
Costo de la propiedad	0.15	10.00	1.50
Localización Estratégica	0.20	7.00	1.40
Restricciones legales	0.08	10.00	0.80
Nivel Socioeconómico	0.06	10.00	0.60
TOTAL	1.00		6.73

3.3.3.- Conclusión de la Localización

Tenemos 5 direcciones tentativas en las cuales podemos adquirir una propiedad con las especificaciones deseadas:

- Insurgentes Sur 1798 Col. Florida Del. Alvaro Obregón
- **Insurgentes Sur 1816 Col. Florida Del. Alvaro Obregón**
- Tecoyotitla 274 Col. Florida Del. Alvaro Obregón
- Insurgentes Sur 1800 Col. San Angel Del. Alvaro Obregón
- Altavista 157 Col. San Angel Del. Alvaro Obregón

Como podemos observar, la mayoría de direcciones se encuentran en Insurgentes; debido a que esta calle es un corredor comercial con uso de suelo H4, o sea, que la delegación concede las licencias a cualquier tipo de comercio. Esto nos facilita el trabajo en el marco legal. Particularmente Insurgentes Sur 1816 Col. Florida Delegación Alvaro Obregón, código postal 01030, es la propiedad que obtuvo mayor calificación. Esta propiedad consta de 359.54 m² de terreno, y considerando la superficie total de construcción, tenemos 555.17 m². El costo total de la propiedad es de US\$720,000.00, que significa un costo aproximado de US\$1,296.00 por metro cuadrado de construcción, por lo tanto se encuentra dentro de nuestras posibilidades económicas: la adquisición de este inmueble es recomendable y sumamente conveniente para el proyecto.

3.4.- INGENIERIA DEL PROYECTO

3.4.1.- Proceso de producción

La industria gastronómica ha crecido de forma desordenada y arbitraria, y sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio; la administración suele ser incipiente y empírica; pocas veces se cubre las necesidades de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas. Su éxito parcial se ha basado en las costumbres, en la variedad de sus platillos y en su sabor, más no en la comercialización, ni en el servicio o en la administración de sus recursos.³

Es por ello, que aunque el servicio restaurantero no es un proceso de producción como tal, lo hemos esquematizado con el fin de poder efficientarlo, tanto en el sentido logístico, como en el administrativo.

Se procederá a determinar con palabras el proceso y a continuación se usará el diagrama de bloques para su representación.

El proceso consiste en 4 etapas :

PRIMERA ETAPA: Recepción.- La primera etapa es la recepción de la materia prima.

Subetapa 1: Inspección .- La materia prima es examinada para determinar su calidad.

Subetapa 2: Limpieza .- Se limpian los alimentos para ser procesados.

³ Cfr. DURON GARCIA Carlos, El Restaurante como Empresa, México D.F. . Ed. Trillas. 1993, p. 10.

SEGUNDA ETAPA: Preparación.- Se cocinan los alimentos de diferentes formas para el deleite del cliente. Esta etapa consta de varias subetapas muy diversas, dependiendo del platillo de que se trate; no es objeto de este estudio el profundizar en ellas, por ser una materia extensa y subjetiva, y en las que el cocinero determinará sus propios procedimientos.

TERCERA ETAPA: Atención al cliente. Incluye todas las actividades necesarias para dar el servicio al cliente.

Subetapa 1: Llegada del cliente.- El cliente llega al restaurante y se forma en una línea

Subetapa 2 : Elección de platillos.- El cliente se detiene a seleccionar sus platillos de la barra de alimentos.

Subetapa 3 : Entrega de la orden.- El cliente es servido desde la barra de comidas.

Subetapa 4 : Entrega de la nota.- Se le dá un boleto para ser cobrado posteriormente.

CUARTA ETAPA: Salida del cliente.

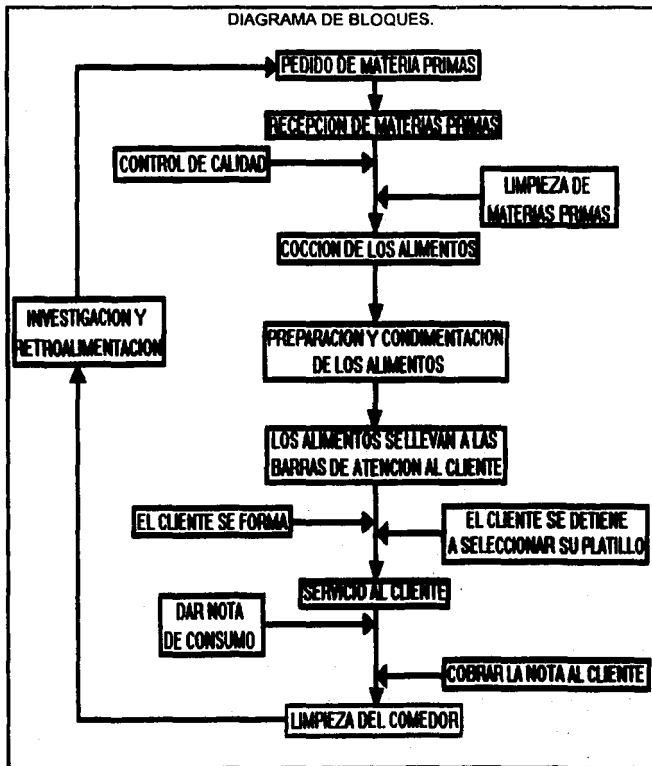
Subetapa 1: Cobro de la cuenta.- Al cliente le cobran a la salida de acuerdo al boleto y a sus órdenes extras.

Subetapa 2 : El cliente se retira.

QUINTA ETAPA: Limpieza y retroalimentación.

Subetapa 1: Limpieza del comedor.- rápida y discretamente se asean las mesas desocupadas y se preparan para recibir a un nuevo cliente.

Subetapa 2: Investigación y retroalimentación.- En esta etapa se actualiza la información sobre nivel de inventarios en la barra de atención al cliente y se atienden quejas y sugerencias.



CUADRO 3.7 CURSOGRAMA ANALITICO Método PROPUESTO

Detalles del método	ACTIVIDAD					Tiempo (min)	Distancia (metros)	Observaciones
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Recepción de materia prima	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30.0	0	Nuestros proveedores nos llevan la mercancía a la puerta de la empresa cada tercer día
Inspección y control de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30.0	0	Si alguna materia prima no tiene la calidad se regresa
Transporte de alimentos al almacén	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15.0	10	
Almacenamiento	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10.0	0	Registro de entrada de mercancía
Transporte a la cocina	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.0	10	
Limpieza de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25.0	0	
Preparación de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	180.0	0	Se preparan varios menús con los estándares prefijados
Transporte a las barras de servicio	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10.0	7	Estos menús se decoran y se ponen a la vista del cliente
Espera de los clientes en la fila de servicio	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.0	0	Esta espera nunca es mayor de 12 min para mantener la calidad
Servicio de los alimentos al cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.0	0	Será servido por 4 personas
Elaboración de la factura de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.5	2	Será elaborada por computadora
Consumo de los alimentos por el cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35.0	0	En promedio 35 minutos
Cobro de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.0	0	En promedio N\$20.00
Salida del cliente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0.0	0	
Limpieza del comedor	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.0	0	Limpieza y preparación de las mesas
Retroalimentación	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.0	0	Información, quejas y sugerencias.
TOTAL						360.5	29	

Este proceso nos permite una ofrecer un servicio rápido al cliente, sin afectar la calidad de los alimentos. Además que logra la flexibilidad requerida para cambiar los menús, e incluso algunas operaciones en la forma de dar el servicio, y adaptarnos a las cambiantes necesidades y querencias de los clientes. El sistema de cobro por computadora ofrece ventajas administrativas importantes como son: un control estricto de las ventas, un sistema de información eficiente para control de calidad y de inventarios, acelera el procedimiento de cálculo del consumo por cliente y es flexible a cambios imprevistos.

3.4.2.- Control de calidad

Las políticas empresariales de modernización deben ir íntimamente ligadas al concepto de calidad total, ya que ésta permite ofrecer productos diferenciados y un servicio más personalizado, respondiendo así a las exigencias de cada uno de los segmentos del mercado. Cabe mencionar que las empresas que logren mayores niveles de calidad en la prestación de sus servicios serán las que adquieran grandes posibilidades de desarrollo y cumplan con las necesidades y expectativas de los comensales modernos.

Para lograr la calidad en el servicio, es fundamental vigilar una serie de variables que deben ser comparadas con las necesidades del mercado, además de ser cuantificadas con el objeto de cumplir con los parámetros esperados desde la etapa de planeación en las empresas. La obtención de amplios índices de calidad en

dichas variables indudablemente redundará y se reflejará en un servicio de alimentos y bebidas de inmejorables características.

Algunas de las variables importantes a considerar, para lograr un servicio integrado de calidad son:

- **AMBIENTACION:** Se deben reunir las características necesarias para que los comensales se sientan cómodos al degustar los platillos y bebidas que ofrece el establecimiento. Entre estas características se encuentran: Decoración, iluminación, nombre del restaurante, fondo musical, presentación y montaje del comedor, etcétera.
- **HORARIO DE SERVICIO:** De acuerdo al segmento de mercado a atacar y el giro del establecimiento.
- **TIEMPOS DE ESPERA:** Estos son un factor determinante para lograr la calidad en el servicio, ya que los comensales generalmente acudirán con un límite de tiempo que pueden permanecer en las distintas áreas del establecimiento: en fila, durante el servicio, en la elaboración de la cuenta y el pago, estacionamiento, transporte, etcétera. En el proyecto es una de las variables más importantes. El objetivo, en cuanto a tiempos de espera es ofrecer un servicio rápido y confiable: se estima un tiempo promedio de permanencia en el establecimiento de 45 minutos por comensal, con una dispersión mínima, de modo que el cliente acuda con la seguridad de que no tardará más de ese tiempo.

- **SERVICIO PERSONALIZADO:** La atención diferenciada al cliente es uno de los aspectos más importantes, ya que de ésta dependerá la frecuencia con la que visiten el establecimiento. Para lograr que el índice de visita sea alto, la empresa debe procurar la capacitación integral de sus recursos humanos y la identificación de los mismos con los objetivos y filosofía de la empresa.
- **DISTRIBUCION FISICA:** debe ser adecuada para facilitar los procesos de producción, elevar la calidad en el servicio y evitar problemas operativos.
- **MENU:** Debe ser cuidadosamente planeado y incluir aspectos tales como una combinación y variedad adecuada de platillos, así como flexibilidad en la preparación y presentación de los mismos.
- **VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:** La empresa moderna debe innovar constantemente para ofrecer al público productos y/o servicios complementarios a la alimentación, que dan un valor agregado, y que constituyen un factor de preferencia en el cliente.

Todas las empresas que quieran destacar en un mercado cada vez más competido deben aplicar una estrategia que permita superar lo tradicional. Ello requiere un cambio en el cual los recursos se enfoquen a una modernización integral.

La modernización exige innovación constante, tanto en las organizaciones como en los productos internos y/o servicios que se ofrecen, además de una

adaptación total a los cambios que se presentan en el medio y en el manejo de información necesaria para responder rápida y adecuadamente a los mismos, o mejor aún, anticiparse a ellos con el objeto de adoptar una posición líder en el ramo.⁴

3.5.- ADQUISICION DE EQUIPO Y MAQUINARIA

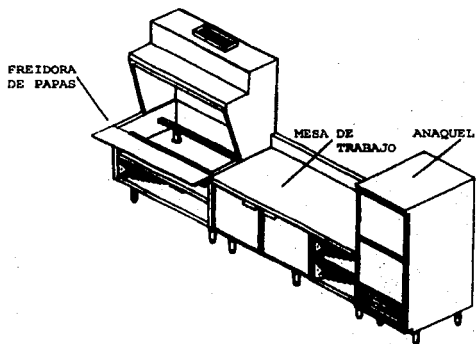
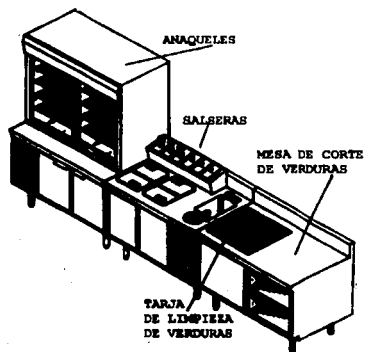
La siguiente lista da una visión general del equipo y maquinaria que se requiere para la operación normal del restaurante:

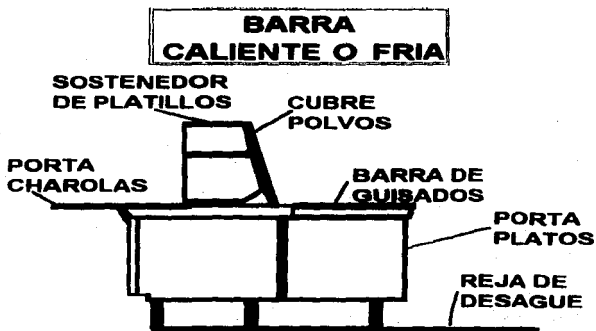
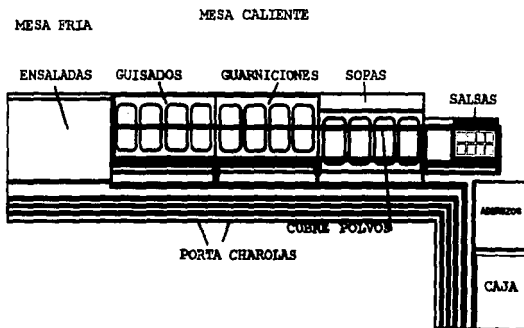
#	MAQUINARIA	ESPECIFICACIONES	PRECIO	COSTO DE	METROS	EQUIPO AUXILIAR
			N \$	MANTENI. mensual N\$	DE INST.	
COCINA						
1	Estufa	6 quemadores	10 000 00	150 00	4 00	campana extractora
2	Mesas de trabajo	Acero inoxidable			4 5	
1	Horno	De gas		50 00	2 00	
1	Lava loza	Agua caliente		100 00	4 00	canastas de plástico
2	Refrigerador	3 secciones	7 500 00	20 00	1 62	
1	Congelador	3 secciones	8 650 00	20 00	1 62	
1	Campana Extractora	3 cables de fuerza		30 00	3 04	motor 3 HP
1	Cámara fría	Desmontable		30 00	12 00	motor 1 5 HP
Bodega						
10	Anaqueles	Lámina	650 00			

⁴ Cfr. PERDOMO Gloria y MARQUEZ Mario. "Importancia de la Modernización y la Calidad en Empresas de Alimentos y Bebidas". *Revista Restaurant*, México D.F., Asociación Mexicana de Restaurantes, No. 5, Marzo 1993.

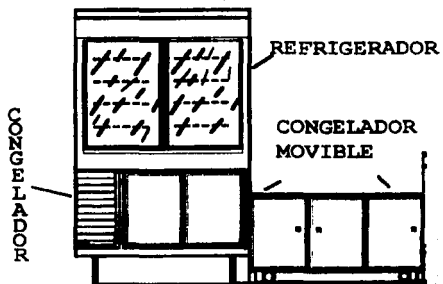
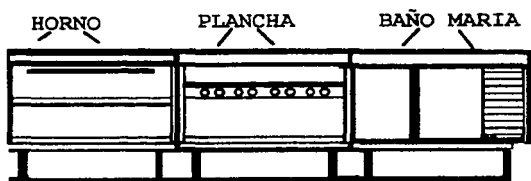
1	Tarja			
1	Horno	De gas	20.00	3.00
	Comedor			
170	Sillas	Tubulares	185.00	1.00
35	Mesas		500.00	2.00
4	Mesas de trabajo		450.00	2.50
	Caja			
2	computadoras	386dx DD 120 Mb	3,700.00	
	Servicio a cliente			
2	Barra caliente	Acero inoxidable	1,780.00	20.00 2.50
1	Barra fría	Acero inoxidable	1,950.00	25.00 2.50
1	Botadero	Acero inoxidable	170.00	1.20
1	Vitrina	Cristal	1,200.00	1.70
1	Mesa	Madera	120.00	1.20
	Oficina			
2	Computadores	486dx DD 120 Mb	5,200.00	0.40
2	Escritorios	Tubulares	1,000.00	1.50
3	Archiveros	T. Oficio	700.00	0.60
1	Conmutador	Sillas	750.00	

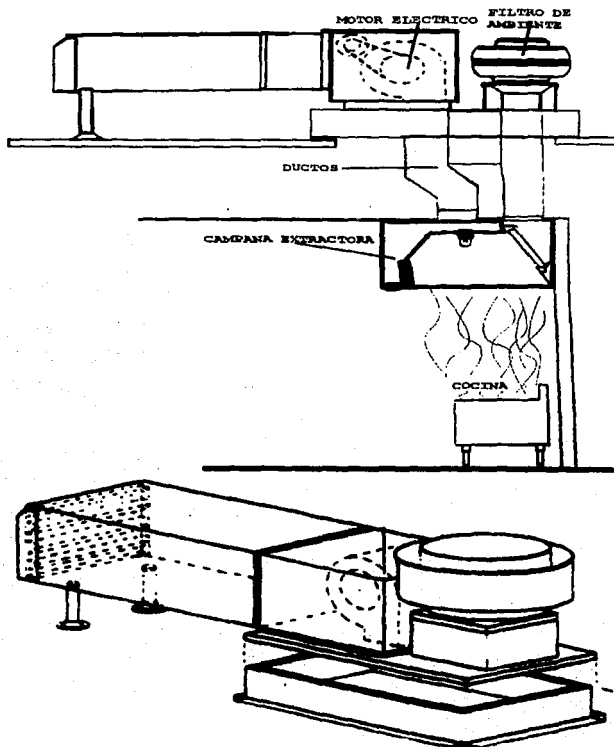
Algunas muestras del equipo sugerido son presentadas a continuación:

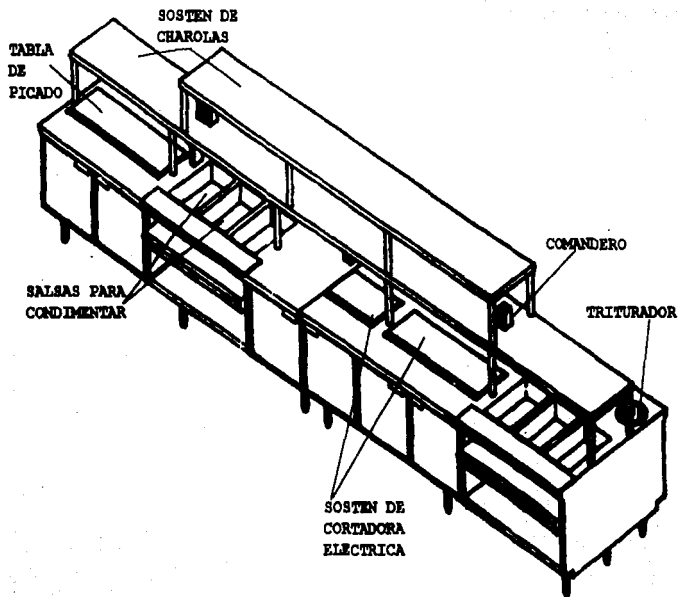
Diagramas del equipo:**MESAS DE TRABAJO:**

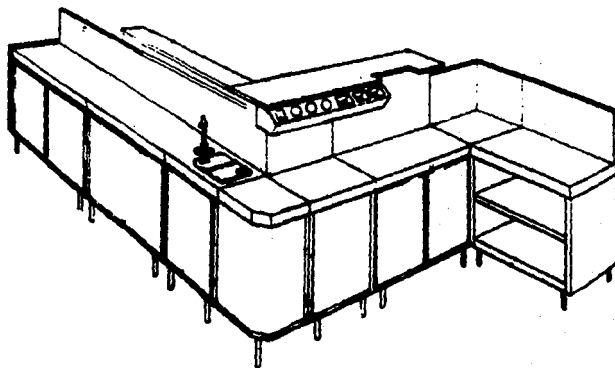
BARRA DE SERVICIO AL CLIENTE:

EQUIPO DE COCINA:



CAMPANA EXTRACTORA ELECTRICA:

ISLA DE COCINA:

LAVADORA DE VAJILLA O LOZA:

3.6.- DISTRIBUCION DE PLANTA

3.6.1.- Diagrama de recorrido

La siguiente matriz, llamada **Matriz de diagrama de recorrido** (*travel chart*), nos ayudará a establecer los departamentos con mayor frecuencia de transporte de materias primas. Las áreas de mayor tránsito se colocarán en el centro o en una ubicación que minimice los transportes.

La primera columna y fila denotan las distintas área del establecimiento, mientras que los números de la matriz representan el número de recorridos diarios que la operación del restaurante exige (el costo de los recorridos se considera unitario, por lo que la matriz de recorridos no requiere de ser costeadas).

CUADRO 3.8 MATRIZ DE DIAGRAMA DE RECORRIDO.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL
A	-	0	0	45	0	3	1	90	0	139
B	45	-	0	0	0	0	0	50	0	95
C	2	3	-	2	3	1	1	6	1	19
D	0	1	0	-	1	1	1	1	1	6
E	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
H	10	0	0	0	0	3	0	-	0	13
I	8	8	2	1	30	2	2	2	-	55
TOTAL	65	12	2	48	34	10	5	149	2	
GRAN TOTAL	184	357	21	54	34	10	5	162	57	

A = Cocina

B = Comedor

C = Oficina

D = Almacén

E = Baños

F = Salón de banquetes

G = Estacionamiento

H = Barras de servicio al cliente

I = Limpieza y Mantenimiento

Si tomamos en cuenta que trabajaremos 15 horas diarias se puede ver en la matriz que:

- **DE LA COCINA A:**

- **COMEDOR:** La cocina no tiene contacto con el comedor por que no da servicio a este departamento directamente, sino a través de las barras de servicio.
- **OFICINA:** No tiene contacto directo.
- **ALMACEN:** La cocina tiene que ir frecuentemente al almacén por materia prima.
- **BAÑOS:** No tienen contacto directo operacional.
- **SALON DE BANQUETES:** La cocina tiene que dar servicio a los banquetes por lo menos una vez diaria y esto implica 3 servicios por banquete.
- **ESTACIONAMIENTO.** El lugar de embarque y recepción se encuentra en el estacionamiento.
- **BARRA DE SERVICIO:** La cocina tiene que mantener constantemente surtida la barra de servicio por que el cliente tiene que ver los menús ya preparados.
- **LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO:** No hay contacto directo.

- **DEL COMEDOR A :**

- **COCINA:** La loza sucia es transportada a la cocina cada 20 minutos para ser aseada. Resultan 45 viajes al día.

- **BARRA DE SERVICIO:** Para atender a 300 clientes diarios necesitamos 50 servicios a la barra aproximadamente.
- **OTROS DEPARTAMENTOS:** En general el comedor no tienen ninguna tarea que cumplir sobre los demás departamentos.
- **DE LA OFICINA A:**
 - **COCINA:** Tienen una relación muy estrecha por que la cocina tiene que pedir el presupuesto para obtener las materias primas para la cocina.
 - **COMEDOR:** La oficina revisa los cortes y retira el efectivo de la caja por razones de seguridad y control, la cual esta situada en el comedor. Esto se hace antes y después de los tres periodos fuertes que tiene el restaurante.
 - **ALMACEN:** La oficina revisa los inventarios para hacer los pedidos 2 veces por día en la mañana y en la noche.
 - **OTROS DEPARTAMENTOS:** La oficina revisa cotidianamente por lo menos una vez al día los demás departamentos para velar por el buen servicio al cliente.
- **DEL ALMACEN A:**
 - **OTROS DEPARTAMENTOS:** El almacén revisa todos los días en la mañana , que no falte nada en los otros departamentos como son comedor, baños, salón de banquetes, estacionamiento, barras de servicio, limpieza y mantenimiento, etc. En el caso que falte algo lo reporta a la oficina y lo surte.

- **DE BAÑOS , SALON DE BANQUETES Y ESTACIONAMIENTO:** No tienen ninguna conexión con los demás departamentos.
- **DE BARRA DE SERVICIO A:**
 - **COCINA:** Las barras tiene que hacer pedidos a la cocina en el momento que falte algún platillo en particular.
 - **SALON DE BANQUETES:** La barra también surte al salón de banquetes.
- **DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO A:**
 - **COCINA:** Este departamento limpia y dá mantenimiento antes y después de las horas de servicio (entiéndase éstas como desayuno, comida y cena).
 - **COMEDOR:** Al igual que en la cocina, esta limpieza y mantenimiento se lleva a cabo de igual manera.
 - **OFICINA :** Se limpiará la oficina 2 veces al día.
 - **ALMACEN:** Se limpiará una vez al día.
 - **BAÑOS:** Hay que tener un cuidado y atención especial en la limpieza de los baños, por ello se asearán los baños cada 30 minutos.
 - **SALON DE BANQUETES:** Los salones se pasarán a aseado y acondicionado antes y después de cada evento.
 - **ESTACIONAMIENTO:** El estacionamiento será aseado 2 veces en el día.
 - **BARRA DE SERVICIO:** Esta barra se limpiará constantemente por los cocineros pero se le dará dos servicios de limpieza y mantenimiento al día

Como podemos ver en la matriz y en el gran total de movimientos, los departamentos más activos en orden de importancia son:

- Barra de servicio al cliente
- Almacén
- Cocina
- Baños
- Comedor
- Salón de banquetes
- Estacionamiento
- Oficina
- Limpieza y mantenimiento.

La forma en que debemos pensar hacer la distribución de planta debe ser como muestra el siguiente diagrama:

GRAFICO 3.3 DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE PLANTA

ALMACEN	COCINA	ESTACIONAMIENTO
DEPTO. DE MANT. Y LIMPIEZA	BARRA DE SERV. AL CLIENTE	OFICINA
SALON DE BANQUETES	COMEDOR	BAÑOS

Este bosquejo servirá de base para adaptar el local a nuestras necesidades. Las restricciones físicas que se presenten en la adaptación pueden ser libradas rotando el diagrama, modificando la forma de los departamentos o incluso desplazando aquéllos que tengan un bajo nivel de movimientos.

3.6.2.- Método S.L.P. (*Systematic Layout Planning*)

A diferencia de el diagrama de recorrido, el método S.L.P. considera factores no cuantitativos para proponer el diseño de planta (*layout*) óptimo. Usaremos la simbología internacional para denotar la conveniencia de cercanía entre las distintas áreas.

CUADRO 3.8 MATRIZ DE DIAGRAMA DE RECORRIDO.

	I	H	G	F	E	D	C	B
A	X	A	O	I	XX	A	U	E
B	U	A	U	O	X	X	U	
C	U	U	U	O	U	I		
D	U	X	A	X	U			
E	I	XX	U	X				
F	U	A	U					
G	U	X						
H	X							

A = Cocina

B = Comedor

C = Oficina

D = Almacén

E = Baños

F = Salón de banquetes

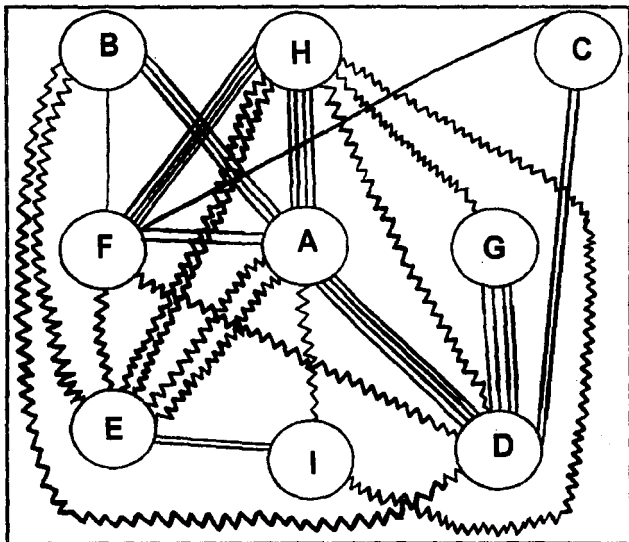
G = Estacionamiento

H = Barras de servicio al cliente

I = Limpieza y Mantenimiento

La matriz de correlación se representa en forma de plano mediante un diagrama de hilos.

GRAFICO 3.4 DIAGRAMA DE HILOS



El diagrama de hilos es otro criterio que servirá como base para diseñar la distribución de planta, ajustándolo a la geometría del establecimiento y a las áreas requeridas por cada departamento.

3.6.3.- Cálculos de Infraestructura

Base de cálculo: 120 asientos

Tomando como referencia 4 clientes por mesa :

$$(120 \text{ asientos}) / (4 \text{ clientes / mesa}) = 30 \text{ mesas}$$

El espacio que ocupa cada mesa, incluyendo pasillos y espacios entre mesas, es de 7.50 metros cuadrados, de donde:

$$(30 \text{ mesas}) * (7.50 \text{ m}^2) = \mathbf{225 \text{ metros cuadrados de comedor}}$$

La cocina, por experiencia, es aproximadamente de la mitad del tamaño del comedor, por lo que: $(225 \text{ m}^2 \text{ de comedor}) / 2 = \mathbf{112.50 \text{ m}^2 \text{ de cocina}}$

Para área de baños, se requieren:

1 baño por cada 7 empleados del mismo sexo (por ley), por lo que se contará dos baños completo para los trabajadores.

Para el personal de oficina se instalará un baño para cada sexo.

En el comedor, se necesita un baño completo por cada 5 mesas, de modo que con tres baños por sexo, cumpliremos con este requisito.

Si estimamos un promedio de 3 m² por baño de trabajadores y empleados y 5 m² para los baños en el comedor, debemos destinar:

$$(4 \text{ baños de trabajadores} * 3 \text{ m}^2) + (6 \text{ baños de comedor} * 5 \text{ m}^2) = \mathbf{42 \text{ m}^2 \text{ para baños}}$$

Las demás áreas han sido estimadas en:

$$\text{Area de oficinas} = 15 \text{ m}^2$$

$$\text{Vestidores} = 12 \text{ m}^2 \text{ para vestidores (abarcarán } 6 \text{ m}^2 \text{ cada uno)}$$

Almacén = 8 m²

Algunas áreas operativas han quedado incluidas en éstas áreas físicas:

La barra de servicio se considera parte de la cocina.

El salón de banquetes y el comedor están integrados en el rubro de comedor.

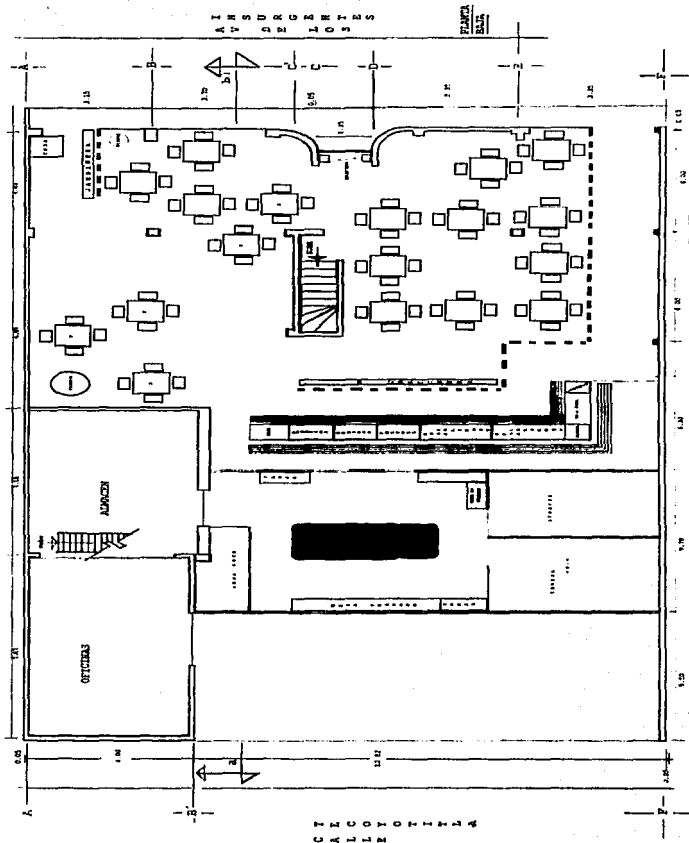
Los vestidores incluyen al departamento de limpieza y mantenimiento. el estacionamiento, no se considera por dos razones:

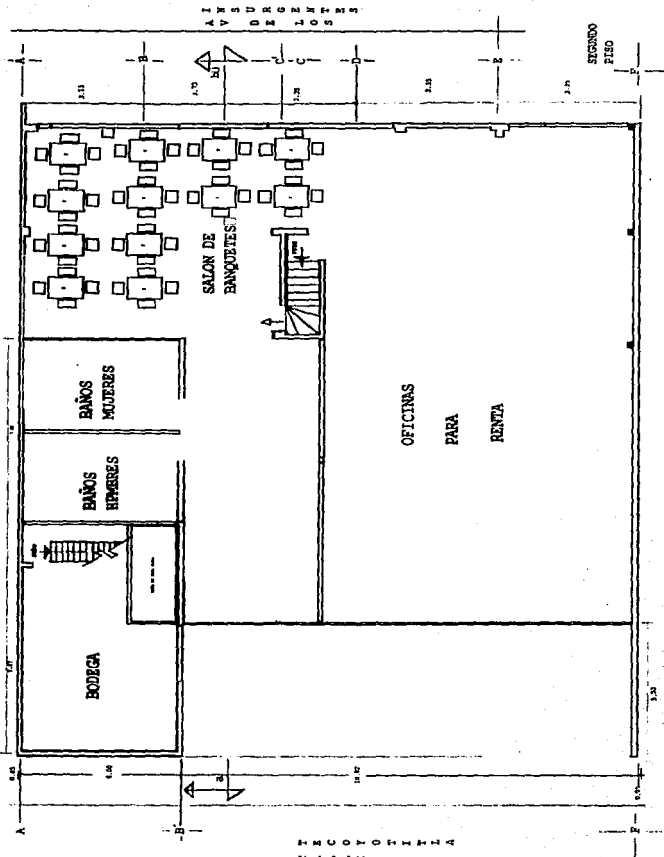
En las zonas estudiadas es muy difícil encontrar un lugar con un estacionamiento que cumpla con los requisitos de ley (Un cajón de estacionamiento por cada mesa en el comedor y un cajón grande por cada tres cajones pequeños). El problema de estacionamiento puede resolverse contratando un servicio de estacionamiento independiente.

El total de las áreas antes señaladas implican que se requiere una planta de aproximadamente **414.50 metros cuadrados**.

3.6.4.- Conclusiones sobre distribución de planta

En las secciones anteriores hemos definido los parámetros base para el diseño de la planta. Las tres metodologías expuestas deben de ser combinadas y adaptadas al local con que se cuente. La siguiente gráfica muestra la distribución propuesta para el local seleccionado, con las respectivas modificaciones que su propia geometría exige.





C I
A M
L C
L O
K Y
E O
F I
L I
P I
L I
A

A I
V S
D U
E G
L K
O T
S E

3.7.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.7.1.- Objetivos de la empresa

"Los objetivos son los resultados deseados. La función de un objetivo es justificar y orientar la actividad de la organización."⁵

La misión de la empresa debe ser guiada por una serie de objetivos organizacionales, que marcarán la norma de conducta en la compañía. Las decisiones empresariales deberán ser siempre coherentes con los objetivos preestablecidos y las políticas y reglamentos que se elaboren, aparte de cumplir con sus objetivos particulares, deberán servir como instrumento para la consecución de los objetivos generales.

Es trascendente fijar los objetivos mediante la participación de aquellas personas miembros de una empresa en los que recae la responsabilidad primaria para alcanzar esos objetivos. Es un principio reconocido que los individuos desempeñarán mejor sus actividades y lograrán los propósitos que ellos mismos han ayudado a establecer.⁶

⁵ *Ibid.* HODGE Billy J. y JOHNSON Herbert J., Administración y Organización, Buenos Aires, Argentina, Ed. El Atenco, 1975, p. 125

⁶ *Ibid.* GOMEZ CEJA Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, México D.F., Ed. Edicol, 1975, p. 29

OBJETIVOS GENERALES:

- Recuperar la inversión en el tiempo establecido
- Obtener utilidades apropiadas para los socios
- Ofrecer un excelente servicio de restaurante, especialmente a empleados de clase media, satisfaciendo sus necesidades de la forma más completa posible
- Crear fuentes de trabajo
- Expansión a largo plazo
- Alcanzar y sostener una posición dentro del mercado
- Lograr y sostener una solidez financiera
- Ubicarnos como líderes de mercado mediante un servicio innovador
- Cubrir la finalidad social de la organización en favor de la comunidad
- Mantener elevados niveles de productividad y eficiencia
- Desarrollar permanentemente al personal

OBJETIVOS OPERATIVOS:

- Un excelente servicio al cliente
- Dar la mejor calidad de productos hacia el cliente
- Medio ambiente agradable para los clientes
- Medio ambiente agradable para los empleados
- Bienestar y superación de los empleados
- Las máximas utilidades posibles y el menor costo

- La eficiencia operativa del negocio
- Organización adecuada y flexible
- Personal altamente capacitado
- Mantener un crecimiento sostenido en ventas

3.7.2.- Políticas de la Empresa

Tomando en cuenta los objetivos anteriores podemos referirnos a enlistar, de manera enunciativa y no limitativa, algunas políticas de la empresa:

Políticas de servicio:

1. Todo comprobante entregado a contabilidad debe ser recibido mediante un sello o firma de conformidad.
2. No se deben recibir comprobantes alterados, a excepción de los autorizados por la gerencia general.
3. Todo registro contable deberá ser autorizado por el contador.
4. Los estados financieros deberán ser firmados por el contador y el gerente general.
5. Los estados financieros se proporcionarán dentro de los primeros 5 días hábiles del mes siguiente
6. Todos los comprobantes contables deberán ir acompañados de una breve descripción de la operación

7. A todos los comprobantes se les anotará la fecha y hora de recepción para comprobar su oportunidad

Políticas de control interno:

1. La contabilidad se llevará mediante el método de registro analítico o pomenorizado
2. El departamento de contabilidad podrá solicitar la comprobación de los registros departamentales en el momento que considere necesario.
3. Sólo se podrán expedir cheques con la firma del gerente general
4. Sólo el gerente general podrá decidir con que institución bancaria se debe trabajar.
5. El registro de operaciones que rebasen cierta cantidad deberá ser autorizada por el gerente o contador
6. El pago de impuestos debe ser liquidado siempre con cheque certificado
7. El departamento de contabilidad debe vigilar que el gasto no exceda la cantidad presupuestada
8. Es responsabilidad del departamento de contabilidad todos los inventarios
9. El gerente administrativo y gerente operativo pueden autorizar descuentos a clientes.

Políticas de personal:

1. Todo empleado debe registrar la hora de entrada y salida en las tarjetas expresas para ello.
2. Todos los departamento deben trabajar primer turno de 7:00 a 15:00 horas y segundo turno de 15:00 a 23:00, contando con 15 minutos de tolerancia para retardos; en caso de rebasar la tolerancia, la primera vez será motivo de amonestación, 2 veces al mes suspensión de un día sin goce de sueldo, quedando a juicio del jefe de la fecha de suspensión. Lo anterior debe constar en el contrato individual de trabajo o en el reglamento interior de trabajo de la empresa, para que pueda ser aplicado.
3. El sueldo devengado por el personal será cubierto por la empresa por quincenas vencidas los días 1o. y 16o. de cada mes; si éstos son festivos, se pagará al siguiente día hábil.
4. La empresa entregará a su personal, por concepto de gratificación anual, un mes de sueldo por cada año cumplido.
5. No aceptar mujeres casadas
6. Todos los empleados gozará de 30 minutos para tomar alimentos, designando el jefe del departamento la hora más adecuada y que no trastorne el desarrollo normal del trabajo

7. Toda persona que solicite un cambio de área debe tener el permiso del gerente general.
8. La empresa subsidiará la lactancia de los hijos durante los primeros 6 meses de vida.

Políticas de seguridad

1. Todo empleado que ponga en peligro su seguridad o la de los demás será suspendido 3 días sin goce de sueldo, si es la segunda vez será rescindido a criterio del jefe.
2. Todo empleado que no sepa manejar una máquina podrá pedir capacitación a su jefe o a la gerencia.
3. Se harán exámenes periódicos del buen uso de las máquinas.
4. La persona que sea sorprendida arruinando cualquier equipo o maquinaria será rescindido.
5. El empleado deberá usar el equipo de seguridad simple que usa una máquina.
6. Todo el personal tiene derecho a usar y consultar cualquier maquinaria o equipo con el permiso expreso de la gerencia.
7. El personal tendrá periódicamente simulacros de evacuación guiados por personal experimentado.

3.7.3.- Estructura Funcional

Lo más importante para el crecimiento de una empresa es la planeación adecuada de la estructura y los procedimientos de la organización.⁷

La estructura funcional propuesta para el proyecto en cuestión, se presenta a continuación. Dicha estructura ha sido concebida para un correcto funcionamiento de la organización y para posibilitar y fomentar su futuro crecimiento y expansión.

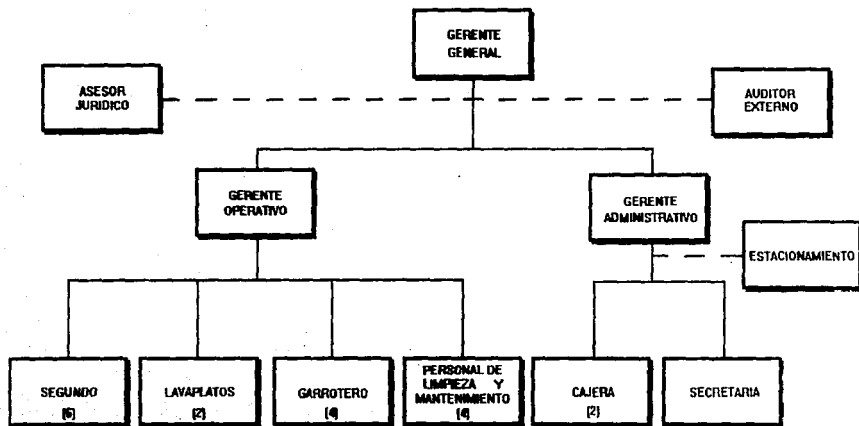
- Gerente General .- Sobre esta persona recae la responsabilidad de toda la empresa; por lo tanto debe tener conocimientos de finanzas , producción, personal, comercialización, derecho, administración y sobre todo debe tener experiencia en el manejo de restaurantes. Esta persona se encarga de coordinar a los gerentes operativo y administrativo.
- Gerente Operativo.- Es el cocinero ; se encarga del buen funcionamiento del personal de cocina pero su principal función es preparar los alimentos y servirlos así como cuidar de la calidad e higiene que se maneje en la cocina.
- Gerente Administrativo.- Es el contador de la empresa; vela por mantener el control adecuado de la operaciones financieras para suministrar información necesaria en la toma de decisiones, además de tramitar permisos en la delegación correspondiente y ver problemas de tipo administrativo. Este gerente tiene a su cargo el departamento de finanzas y contabilidad.

⁷ Cfr. ETTINGER E. Kurl, Organización de Empresas, México D.F., Ed. Herrero, 4ta. ed. 1975, p. 23

- **Secretaria.-** La secretaria ayuda a las labores de la oficina y ayuda al contador a realizar sus funciones.
- **Cajeras.-** Tienen la función de elaborar las notas de consumo y realizar los cobros. Efectúan los cortes diarios y reportan al contador.
- **Ayudantes de Cocina.-** Estas personas tienen 3 funciones: ayudar al cocinero a preparar los alimentos, trasportar estos alimentos a las barras y servir al cliente sus alimentos.
- **Garroteros, Lava-Platos y Empleados de Limpieza y Mantenimiento.-** Estos empleados en equipo están dedicados a la limpieza de mesas, loza e inmueble, así como dar servicio en las áreas que se requiera.
- **Asesores Jurídicos .-**Contamos con un despacho externo de asesores jurídicos para el caso de algún servicio legal.
- **Audidores Externos.-** Estos se encargan de auditar y revisar los estados financieros de la empresa.
- **Estacionamiento.-** El personal de estacionamiento es contratado externamente para dar el servicio de acomodamiento de los autos.

3.7.4.- Organigrama:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL.



3.8.- ASPECTOS JURIDICOS

Cabe mencionar que por el tipo de local y su ubicación en un corredor urbano con un uso de suelo H4, se tiene la facilidad para adquirir los permisos respectivos.

Se recomienda crear tres distintas sociedades mercantiles, las cuales controlarán diferentes aspectos :

Las tres sociedades antes mencionadas deberán ser del tipo Sociedad Anónima de Capital Variable, debido a su flexibilidad.

- GALPPABEC S.A. de C.V.: (Inmobiliaria)

Esta sociedad será dueña del inmueble y los activos fijos.

sus activos se arrendarán, en la forma más conveniente, a la segunda sociedad.

- ROMAGNA S.A. de C.V: (Administrativa)

Esta sociedad será la propietaria de las licencias y permisos de funcionamiento del restaurante. Será su responsabilidad el tramitar dichas licencias ante las autoridades correspondientes (departamento central, delegación correspondiente, Secretaría de Comercio, Secretaria de Salud, etcétera) . Las licencias a conseguir son:

Venta de vinos y licores, Uso de suelo H4 (uso de suelo comercial), Sanidad, Alcantarillado, Bomberos, Permiso y licencia de la delegación de funcionamiento, Permisos de construcción, etcétera.

- **ITALICA S.A. de C.V.: (Manejo de personal)**

Sirve para el control de empleados y nóminas; esta sociedad se diseñó como prestador externo de servicios de personal. Será una sociedad con muy bajo nivel de activos y que contratará a los empleados que laborarán en el establecimiento.

Este tipo de organización obedece a factores de seguridad para los inversionistas. Por las mismas características del ramo en el que estamos incursionando, las empresas están sujetas a problemas legales y laborales que pueden tener consecuencias graves. Esta triple organización minimiza los riesgos en caso de conflicto, sea éste laboral o legal. La empresa inmobiliaria, simplemente se dedica al arrendamiento de activos, con lo que queda exenta de problemas laborales y conflictos con autoridades debido a permisos y licencias. La sociedad administrativa, quien sólo posee las licencias de operación del restaurante, evita problemas de tipo laboral y no maneja activos significativos que puedan ser afectados en caso de perder los permisos para operar. Por último, la sociedad que maneja a el personal, prácticamente no posee activos, y por lo mismo en caso de conflictos laborales, su responsabilidad es limitada, y ni los activos fijos, ni las licencias operativas serían materia de reclamo por parte de los trabajadores en ningún caso. Además de las ventajas ya expuestas, esta forma de estructurar legalmente a la empresa, ofrece facilidades de tipo fiscal, debido a deducciones de impuestos.

CAPITULO 4

ESTUDIO FINANCIERO

4.1.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento, propiamente dicho, es disfrutar de la adquisición de capital ajeno para la realización de un objetivo específico.

4.1.1.- Pasos para la adquisición de un crédito

- El primer paso para la adquisición de un crédito es fijar la cantidad que se requiere para el proyecto en general.
- Lo siguiente es estipular cuánto dinero propio se tiene a disposición del proyecto y cuál es el grado de apalancamiento óptimo, así como el máximo crédito posible de conseguir en base a las garantías y los respaldos que se poseen.
- El siguiente paso es ubicar y hacer citas en las diferentes asociaciones de crédito factibles para el proyecto.
- Evaluar las distintas opciones de crédito consideradas, tanto en su parte financiera, como en la probabilidad y facilidad para su obtención.
- Es el reunir la documentación necesaria y presentarla a la asociación elegida.
- Acudir a la firma de la operación.

4.1.2.- Requisitos para la obtención de un crédito

Socios

- Edad del administrador único entre 18 y 64 años
- Ingresos mínimos mensuales (actuales aproximadamente de N\$8,000.00)
- Ser o hacerse cuentahabiente de la asociación de crédito en cuestión
- Buena experiencia de crédito

Sociedad anónima

- Sociedad anónima constituida conforme a derecho
- Incluir en su objeto social la facultad para enajenar, adquirir, gravar y arrendar bienes inmuebles.
- Acta constitutiva
- Obligación solidaria de los principales accionistas

Proyecto

- El proyecto, el inmueble y las garantías deben estar ubicados en la zona urbana o suburbana con todos los servicios municipales
- Un avalúo bancario de las garantías
- Si se adquiere un inmueble para el proyecto, debe ser acompañado por un avalúo

Documentación de ingresos requerida

- Estados proforma auditados (en caso de ser empresa de reciente nacimiento)
- Estado de cuenta de cheques
- Historial crediticio

4.2.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

4.2.1.- Destino del crédito y asociaciones financieras

El destino del crédito es la adquisición del inmueble, mobiliario y equipo para la creación de un restaurante. De acuerdo con los puntos citados anteriormente, debemos establecer el importe de la inversión total y el porcentaje que será aportado directamente por los socios. En el estudio técnico, se concluyó sobre la localización idónea para el proyecto, recomendándose la adquisición de un local sobre la Avenida de los Insurgentes, cuyo costo sería de N\$979,200.00, para el terreno y de N\$ 1,468,800.00 para el edificio. Dentro del mismo capítulo se estimaron otros costos como:

Eq. de oficina	N\$ 70,000.00
Mobiliario	N\$ 300,000.00
Eq. de transporte	N\$ 80,000.00
Gastos de Instalación	N\$ 95,000.00
Gastos de organización	N\$ 175,000.00
Capital de trabajo	N\$ 32,000.00
TOTAL	N\$ 752,000.00

Si a este total le agregamos los N\$ 2,448,000.00 del inmueble, tendremos que la inversión total requerida para el proyecto asciende a N\$ 3,200,000.00.

Un mayor grado de apalancamiento aumentará el rendimiento para los inversionistas, de modo que el máximo crédito disponible será invertido en el proyecto y el resto será aportado por los socios.

Evaluando las distintas opciones de financiamiento ofrecidas por la banca comercial y de desarrollo, encontramos que la mejor opción es la que ofrece Nacional Financiera.

Nacional Financiera S.N.C. otorga préstamos, a través de CREDITUR S.A. de C.V., con una tasa preferencial (tasa líder más 6 puntos) y con un período de gracia de hasta dos años. En nuestro caso, somos objeto de un crédito con tasa preferencial, a diez años, con dos de gracia. Estos términos, y aunque los pagos de capital son constantes a partir del tercer año, nos ofrecen una ventaja importante sobre otros créditos: permiten mantener un flujo de caja positivo durante los primeros años de operación del negocio, aún cuando no exista utilidad. Sin embargo, el mayor monto posible a obtener en esta institución es de N\$1,500,000.00, debido a dos razones principales:

La garantía exigida para préstamos mayores alcanza valores demasiado elevados y la posibilidad de autorización del crédito se reduce, debido a que la unión de crédito no puede autorizar, de manera independiente, préstamos superiores a ese monto.

La segunda opción considerada como fuente de financiamiento es Bancomer S.A., quien ofrece créditos para la adquisición de inmuebles a la misma tasa y plazo que NAFINSA, aunque sin período de gracia. Sin embargo, ofrece otra ventaja, que es la de efectuar pagos de capital en forma creciente, y pagos de interés sobre saldos insolutos, lo que resulta en pagos constantes durante todo el plazo de crédito. En base a las garantías disponibles, el crédito asciende a N\$1,100,000.00.

Con estos los dos préstamos anteriores autorizados, los inversionistas sólo deberán contribuir con un un capital de N\$ 600,000.00, lo que representa un porcentaje bajo de la inversión total, y que garantiza un rendimiento elevado sobre su inversión.

4.2.2.- Tasa de interés

Las tasas de interés ordinarias o normales que se causen sobre los saldos insolutos se determinan de la siguiente forma:

a) La tasa anual aplicable de interés será para tal efecto la que resulte mayor de:

- Tasa líder del mercado por el factor 1.20 (tasa base).
- Tasa líder más 6 puntos porcentuales (tasa piso)

El resultado deberá ser cerrado en centésimas.

La tasa líder será la que resulte mayor de los siguientes conceptos:

- El promedio aritmético de las tasas de rendimiento bruto de los certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) de las cuatro últimas semanas anteriores al día veintiséis, del mes inmediato anterior.
- El promedio aritmético de rendimiento bruto en oferta pública de Aceptaciones Bancarias de las cuatro últimas semanas anteriores al día veintiséis inclusive, del mes inmediato anterior, a plazo no mayor de treinta ni inferior de veintiséis días de las tres instituciones bancarias más importantes del país (BANCOMER S.A., BANAMEX S.A. y SERFIN S.A.)
- El Costo Porcentual Promedio de captación (C.P.P.) del mes inmediato anterior estimado por el Banco de México y publicado en el Diario Oficial de la Federación.

- El rendimiento bruto de cualquier otro instrumento que emitan el Gobierno Federal o las instituciones bancarias de México para allegarse recursos, llevado con curva de rendimiento a treinta días correspondientes hasta el día veintiséis inclusive, del mes inmediato anterior.
 - Tasa Interbancaria Promedio (T.I.P.) del mes inmediato anterior estimado por el Banco de México.
- b) La tasa mensual aplicable para calcular los intereses, será el resultado de dividir la tasa base anual aplicable entre 360 días y multiplicar el resultado por el número de días del mes.
- c) La tasa de interés se ajustará mensualmente a la alza o a la baja, en la medida en que fluctúe la tasa anual aplicable.

El comportamiento de las tasa de interés, en los últimos años, refleja la intención de la política monetaria de evitar presiones inflacionarias y fortalecer la reserva cambiaria. El programa de estabilización, instrumentado a finales de 1987, contempla recobrar la confianza de inversionistas. Los avances en estabilidad e inflación implican menor riesgo y, en consecuencia, descenso importante de las tasas.¹

Bajo este panorama, la tasa de interés aplicable a nuestros pasivos será la tasa piso, o sea la tasa líder mas seis puntos porcentuales, ya que mientras la tasa líder sea menor a 30% no se aplicará el factor de 1.2 para la tasa base; el programa de estabilización del que ya hablamos, no prevé aumentos considerables en los intereses.

¹ C/P. DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO. Exámen de la Situación Económica de México. México D.F., BANAMEX, No. 807, Febrero 1993. p. 8.

4.2.3.- Garantías y fechas de pagos

La garantía puede ser en propiedades inmuebles, cuentas bancarias, muebles y cualquier objeto que garantice el pago puntual de la hipoteca.

Los pagos mensuales se cargan a la cuenta vinculada los últimos días de cada mes. Si ese día es inhábil, el día hábil siguiente sin causar intereses moratorios. Se podrán hacer pagos en cualquier momento y por cualquier importe para reducir el pago mensual o plazo y no existe penalización.

4.2.4.- Tablas de amortización de las deudas

El detalle y cálculo de pagos de intereses y capital de los créditos obtenidos se presenta en la siguiente tabla:

TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA

	TOTAL 1995	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
TABLA AMORT. DE LA DEUDA 1												
SALDO INICIAL	\$0.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,312,500.00	\$1,128,000.00	\$957,500.00	\$790,000.00	\$632,500.00	\$515,000.00	\$417,500.00	\$0.00
SALDO FINAL	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,128,000.00	\$957,500.00	\$790,000.00	\$632,500.00	\$515,000.00	\$417,500.00	\$310,000.00	\$212,500.00	\$0.00
INTERESES	\$345,000.00	\$360,750.00	\$376,500.00	\$322,087.50	\$271,125.00	\$218,375.00	\$167,250.00	\$123,750.00	\$80,250.00	\$47,750.00	\$0.00	\$0.00
AMORTIZACION CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$187,500.00	\$0.00
PAGO TOTAL	\$345,000.00	\$360,750.00	\$376,500.00	\$509,587.50	\$458,625.00	\$405,875.00	\$354,750.00	\$311,250.00	\$298,250.00	\$272,250.00	\$0.00	\$0.00
TABLA AMORT. DE LA DEUDA 2												
SALDO INICIAL	\$0.00	\$1,100,000.00	\$1,063,470.88	\$1,020,529.84	\$969,843.47	\$916,475.70	\$822,488.31	\$719,081.83	\$598,479.18	\$430,521.35	\$236,242.78	\$0.00
SALDO FINAL	\$1,100,000.00	\$1,063,470.88	\$1,020,529.84	\$969,843.47	\$916,475.70	\$822,488.31	\$719,081.83	\$598,479.18	\$430,521.35	\$236,242.78	\$0.00	\$0.00
INTERESES	\$253,000.00	\$258,784.70	\$258,774.79	\$218,024.13	\$174,129.84	\$122,492.55	\$100,37.44	\$129,888.42	\$182,882.41	\$150,083.47	\$0.00	\$0.00
AMORTIZACION CAPITAL	\$368,520.31	\$442,841.05	\$550,968.17	\$652,267.77	\$642,198.18	\$103,397.68	\$179,872.77	\$158,957.81	\$154,278.56	\$236,242.78	\$0.00	\$0.00
PAGO TOTAL	\$721,520.31	\$701,625.75	\$810,313.86	\$830,291.60	\$800,213.04	\$295,890.22	\$279,670.15	\$288,846.23	\$337,271.20	\$392,325.25	\$0.00	\$0.00
TABLA AMORT. DE LA DEUDA 3												
SALDO INICIAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SALDO FINAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
INTERESES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
AMORTIZACION CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PAGO TOTAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TABLA AMORT. DE LA DEUDA TOTAL												
SALDO INICIAL	\$0.00	\$2,600,000.00	\$2,563,470.88	\$2,520,529.84	\$2,282,443.47	\$2,038,875.70	\$1,756,988.31	\$1,498,081.83	\$1,151,879.18	\$805,521.35	\$423,742.78	\$0.00
SALDO FINAL	\$2,600,000.00	\$2,563,470.88	\$2,520,529.84	\$2,282,443.47	\$2,038,875.70	\$1,756,988.31	\$1,498,081.83	\$1,151,879.18	\$805,521.35	\$423,742.78	\$0.00	\$0.00
C.P.P.		17.00%	18.05%	19.45%	18.54%	18.10%	17.40%	16.30%	16.00%	15.00%	15.00%	14.80%
INTERESES	\$345,000.00	\$360,750.00	\$376,474.79	\$310,111.63	\$247,254.84	\$198,502.55	\$167,627.44	\$148,130.24	\$123,167.41	\$77,832.47	\$0.00	\$0.00
AMORTIZACION CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$550,968.17	\$652,267.77	\$642,198.18	\$103,397.68	\$179,872.77	\$158,957.81	\$154,278.56	\$236,242.78	\$0.00	\$0.00
PAGO TOTAL	\$345,000.00	\$360,750.00	\$927,442.96	\$962,411.40	\$849,452.62	\$301,990.22	\$349,542.91	\$307,838.05	\$277,505.96	\$272,520.23	\$0.00	\$0.00

4.3.- PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS

Detallamos y profundizamos algunos rubros que, por ser fundamentales en los cálculos de los anteriores capítulos, repercuten de manera importante en el estudio financiero. Cabe mencionar que en todo el estudio seguimos una política pesimista y/o conservadora para asegurar la factibilidad del proyecto en general.

4.3.1.- SUPUESTOS Y ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Las **ventas** que hemos proyectado durante todo este estudio son de **NS\$2,160,000.00** durante el primer año, lo que representa una facturación diaria de **NS\$6,000.00** y que traducido a clientes, con un promedio de comida per cápita de **NS\$20.00**, arroja un resultado de 300 clientes diarios, que sería equivalente a llenar el restaurante 2.5 veces. Esta información está respaldada en la encuesta presentada en el estudio de sectorial. Con datos que nos proporciona la Cámara Nacional de Restaurantes y en base a información recabada de veinte años de historia podemos determinar que los restaurantes tiene un crecimiento en ventas del 15% anual el primer año y del 4% los siguientes 3 años. Para efectos de este estudio y usando las proyecciones del cuadro 3.6, tenemos un crecimiento de 12% el primer año , 3.57% el segundo, 3.45% el tercero, manteniéndose constante de los años siguientes.

Las ventas en el primer año se dividirán de la siguiente manera:

CUADRO 4.1 VENTAS DIARIAS		
CONCEPTO	% DE VENTAS	VENTAS N\$
DESAYUNOS	20.18	1,210.80
COMIDAS	58.08	3,484.80
CENAS	12.15	729.00
ENTRECOMIDAS	4.85	291.00
COMIDAS PARA LLEVAR	1.40	84.00
BEBIDAS	3.34	200.40
TOTAL	100.00	6000.00

Los resultados antes presentados se respaldan en la encuesta del estudio de sectorial y ponderando con las características propias del sistema. Los rubros más importantes son: la comida y el desayuno, que significan 174 y 61 clientes respectivamente; lo que quiere decir que en la hora de la comida se llenará 1.45 veces el restaurante y en la hora del desayuno se ocupará a un 50.83% de su capacidad instalada.

El **costo de venta** es un parámetro ya definido en distintos sectores; dentro del restaurantero, y para el tipo de negocio considerado, se ha calculado en un 30% del precio de venta.

Los **inventarios**, por política ya definida previamente mediante un minucioso estudio de costos, se mantendrán abajo de 7 días de venta invariablemente de las fechas y las temporadas. El inventario inicial, así costado,

será de N\$12,600.00. Es equivalente decir que el inventario representa un 0.58% de las ventas anuales.

Un supuesto básico para el desarrollo del proyecto, es la estimación del **costo porcentual promedio** para los doce años considerados en el horizonte de planeación. Hemos pronosticado un incremento en el C.P.P. en los primeros años, debido a la incertidumbre que provoca el inicio de sexenio; sin embargo planeamos un ligero descenso de las tasas conforme la economía se estabilice. Esta estabilidad es un requisito que exige el Tratado de Libre Comercio, de modo que los rendimientos en México y Estados Unidos tiendan a equilibrarse.

El **terreno** se adquirió con valor de N\$ 979,200.00 que implica un costo de N\$ 2,723.48 el metro cuadrado de terreno. Este elevado costo es debido a que **Insurgentes** es una zona muy cotizada para todo tipo de negocios.

El **edificio**, valuado en N\$1,468,800.00, y con una superficie total de 517.54 m², será depreciado al 5% que permite la ley.

El **equipo de oficina**, que constará del mobiliario como: sillas, escritorios, 3 computadoras con sus impresoras, archiveros, paquetería especializada y demás **accesorios**, se adquirirá con un de contado y en una sola exposición, estimándose un costo global de N\$ 70,000.00 por este concepto.

El **equipo de cocina** se adquirirá en un arrendamiento financiero para gozar de algunas ventajas como son la de deducir este gasto inmediatamente y al 100% y evita el realizar un desembolso fuerte ante del inicio de operaciones. Se ha cotizado una renta de N\$ 32,000.00 anuales, que ha pesar de representar un gasto financiero para la empresa, resulta ser una nueva forma conveniente de apalancamiento.

El **mobiliario** consta de las 120 sillas y 30 mesas además de el mobiliario de apoyo y ornamental. Se ha supuesto un valor de N\$ 300,000.00 para este concepto.

El **equipo de transporte** consta de una camioneta para transporte de materias primas. Su costo es de N\$ 80,000.00.

Los **gastos de instalación** son muy elevados en la industria restaurantera y además en esta empresa, al tener poco personal, hay que suplirlo con máquinas y éstas requieren un instalación especial. Según presupuestos de despachos industriales este rubro podrá ascender a N\$ 95,000.00.

Los **gastos de organización** se destinan para permisos, licencias, gratificaciones, comisiones, gestores, notarios y algunos preceptos pequeños. (N\$ 175,000.00)

Contamos con una **caja inicial** de N\$1,000.00 para pagos inmediatos en efectivo. Para los años subsecuentes se ha considerado, para efectos de estados proforma, un 10% del efectivo en caja y el resto en bancos.

Documentos por cobrar: Por características propias del giro de la empresa, casi no se tienen ventas a crédito, y aquéllas que se efectúen así, serán cobradas al finalizar el mes en que se realizaron, (prestaciones a empresas), por lo que aparecerán en cero en los estados financieros proforma.

Proveedores y acreedores: Dada la naturaleza de la materia prima requerida para la operación del negocio, las compras se realizan de contado, de modo que el rengón de proveedores y acreedores no tendrá peso en el balance de la empresa.

El **capital social** aportado por los socios ascenderá a N\$600,000.00., y no se tienen planeados aumentos de capital.

La **nómina** constará de :

Cuadro 4.2 Nómina de la Compañía			
# de personas	Puesto	Sueldo	Nómina Total Mensual
1	Cocinero (<i>Cheff</i>)	N\$4,100.00	N\$ 4,100.00
6	Segundos	N\$1,200.00	N\$ 7,200.00
2	Lavaplatos	N\$ 600.00	N\$ 1,200.00
2	Cajeras	N\$1,200.00	N\$ 2,400.00
4	Garroteros	N\$ 600.00	N\$ 2,400.00
1	Contador	N\$4,000.00	N\$ 4,000.00
1	Secretarias	N\$1,500.00	N\$ 1,500.00
4	Limpieza	N\$ 600.00	N\$ 2,400.00
21	Total	N\$ 1,200.00	N\$ 25,200.00

Esta nómina se pagará cada quincena de mes y se llevará el control por computadora. Existirán bonos de productividad y puntualidad. El total de nuestra nómina como se puede constatar en el cuadro es de N\$25,200.00 al mes, que anualizado resulta en N\$302,400.00. Se ha proyectado un aumento de 2% para el segundo año de operación y otro 2% en el quinto, para satisfacer el aumento en ventas esperado.

Promoción y publicidad: Se destinará una participación a este rubro muy pequeña, debido a que realmente nuestra publicidad está en la calidad de nuestro servicio y de nuestro producto. El 0.5% sobre ventas destinado a este rubro

incluye conceptos como servilletas, cerillos, anuncios en revistas y directorios especializados, etcétera.

El **mantenimiento** es elevado por tener mucho equipo eléctrico, electrónico y poco personal. El mantenimiento lo tendremos que mantener alto para que no haya retrasos en la producción. El mantenimiento para el primer año será de **N\$ 108,000.00** y se irá incrementando en un 2% cada año.

En los rubros de: **papelería, luz, agua, teléfono y seguros** se han estimado en base a los costos de la competencia, proyectando ciertos aumentos como se muestra en la tabla de supuestos.

Las **comisiones sobre tarjetas de crédito** se han estimado como el 6% del total de **pagos con tarjeta**. En el estudio de mercado, cuadro 2.3, se estimó que un 22% de las ventas totales serían pagadas con tarjeta, por lo que el monto de comisiones equivale a un 1.32% de las ventas totales.

El último supuesto es el de **rentas**. Como ya se mencionó en el estudio técnico, el local es demasiado **grande** para nuestras necesidades, por lo que es recomendable rentar para oficinas la parte excedente en **N\$ 7,000.00**. (**N\$ 84,000.00** anuales).

El resumen de los supuestos básicos para las proyecciones, así como los principales estados financieros proforma a doce años, se muestran a continuación:

SUBCATEGORIA	TOTAL 1980	TOTAL 1988	TOTAL 1997	TOTAL 1988	TOTAL 1988	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2008
% CRECIMIENTO EN VENTAS	\$2.165.000,00	12,00%	3,57%	3,46%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DE AÑILAO	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%	20 18%
COMIDA	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%	58 08%
CENA	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%	12 15%
ENTRECOMIDA	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%	4 80%
COMIDA PARA LLEVAR	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%	1 40%
BEBIDAS	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%	3 34%
COSTO DE VENTA	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%	30 00%
INVENTARIOS	7 08%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%	0 58%
CREDITO 1	8 10%	Año	\$1.500,00									
CREDITO 2	10 10%	Año	\$1.100,00									
CREDITO 3	1 00%	Año	\$3,00									
C.P.P	17 00%	18 00%	18 45%	18 54%	18 10%	17 40%	16 37%	18 07%	15 82%	15 22%	14 80%	14 82%
TERRENO	\$878.300,00											
EDIFICIO	\$1.498.800,00											
EQUIPO DE OFICINA	\$75.000,00											
EQUIPO DE COCINA	\$320.000,00											
MOBILIARIO	\$300.000,00											
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$40.000,00											
GASTOS DE INSTALACION	\$95.000,00											
GASTOS DE ORGANIZACION	\$173.000,00											
CASA INICIAL	\$1.200,00											
INVENTARIO INICIAL	\$12.800,00											
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$3,00	\$0,00	\$3,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,30	\$0,30	\$0,30	\$0,00
PROVEEDORES	\$3,00	\$0,00	\$0,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,30	\$0,30	\$0,30	\$0,00
ACREEDORES	\$3,00	\$0,00	\$0,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,30	\$0,30	\$0,30	\$0,00
CAPITAL SOCIAL	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00	\$800.000,00
AUMENTO DE CAPITAL	\$3,00	\$0,00	\$0,30	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,30	\$0,30	\$0,30	\$0,00
HONORARIA	\$302.400,00	3 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$75.800,00	3 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 900	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MANTENIMIENTO	\$106.000,00	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%	2 00%
PAPELARIA Y DE OFICINA	\$4.200,00	3 00%	2 00%	2 00%	1 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
LUZ	\$56.000,00	3 00%	2 00%	2 00%	1 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
AGUA	\$26.800,00	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
TELEFONO	\$6.000,00	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
COMISIONES TABLETAS	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%	1 32%
LEGUISES	\$4.000,00	3 00%	0 00%	0 00%	0 00%	2 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
RENTAS	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00	\$84.000,00

BALANCE GENERAL	TOTAL 1996	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1998	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	
ACTIVOS													
CIRCULANTE													
CASH	\$1 000.00	\$19,877.83	\$26,028.71	\$34,862.87	\$41,719.89	\$48,728.45	\$66,561.28	\$88,080.80	\$103,328.24	\$82,300.83	\$104,237.34	\$182,351.72	\$78,148.15
BANCOS	\$18 430.00	\$14,393.48	\$313,765.90	\$313,765.90	\$375,477.23	\$417,265.08	\$338 961.93	\$651,262.18	\$722 993.19	\$629 896.28	\$826,318.08	\$1,461,146.48	\$1 973 173.32
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PLAZOS	\$12 895.00	\$12,895.00	\$14 112.00	\$14,818.80	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04	\$15,329.04
TOTAL CIRCULANTE	\$24 000.00	\$117,173.31	\$354,409.11	\$363,245.62	\$432,316.88	\$512,414.57	\$662,852.87	\$758,779.06	\$848,474.45	\$687,526.96	\$1,051,690.48	\$1,838,837.24	\$2,234,701.51
FIJO													
TERRENO	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00	\$979,230.00
EDIFICIO	5.00%	\$1 488,800.00	\$1,388,360.00	\$1,312,628.00	\$1,218,463.00	\$1 175,940.00	\$1 101,863.00	\$1 028,180.00	\$964,730.00	\$881,286.00	\$783,404.00	\$680,886.00	\$587,530.00
EQUIPO DE OFICINA	13.00%	\$70,000.00	\$60,000.00	\$54,000.00	\$48,000.00	\$43,000.00	\$38,000.00	\$33,000.00	\$27,000.00	\$18,000.00	\$9,000.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE COCINA	13.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MUEBLARIO	13.00%	\$360,000.00	\$270,000.00	\$240,000.00	\$210,000.00	\$180,000.00	\$150,000.00	\$120,000.00	\$80,000.00	\$40,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	25.00%	\$80 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00	\$40 000.00
TOTAL FIJO	\$2 868 000.00	\$2 777,890.00	\$2,645,128.00	\$2,518,693.00	\$2,342,240.00	\$2,268,860.00	\$2,156,360.00	\$2,044,830.00	\$1 854,460.00	\$1,624,640.00	\$1,317,800.00	\$1,040,186.00	\$1 048 730.00
OPERAO													
GASTOS DE INSTALACION	5.00%	\$68 000.00	\$40,250.00	\$45 500.00	\$42 750.00	\$78 000.00	\$71,250.00	\$68,500.00	\$41 750.00	\$57,000.00	\$32,250.00	\$17,500.00	\$42,750.00
GASTOS DE ORGANIZACION	5.00%	\$175 000.00	\$148,250.00	\$157 500.00	\$144 750.00	\$140 000.00	\$131,250.00	\$122 500.00	\$113,750.00	\$108,000.00	\$98,250.00	\$87,500.00	\$78,750.00
RECURSOS	\$8 000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL OPERAO	\$726 000.00	\$296,500.00	\$243,000.00	\$218,500.00	\$218,000.00	\$222,500.00	\$198 000.00	\$178,500.00	\$162,000.00	\$148,500.00	\$135,000.00	\$121,500.00	\$108 000.00
TOTAL ACTIVOS	\$3 200 000.00	\$3,158 438.31	\$3,252,568.11	\$3,111,421.62	\$3,040,506.88	\$2,880,714.57	\$2,844,882.87	\$2,829,169.06	\$2,714,807.45	\$2,606,906.96	\$2,809,280.48	\$3,402,297.24	\$3,878,421.51
PASIVO													
A CORTO PLAZO													
PROVEEDORES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACREEDORES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CUENTAS POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$0.00	\$94,623.23	\$1,363,888.88	\$17,114.88	\$63,162.77	\$101,262.78	\$111,053.85	\$130,873.77	\$128,100.17	\$136,142.18	\$147,734.48	\$181,406.11	\$161,886.78
GASTOS POR PAGAR	\$18,629.31	\$4,281.05	\$248,888.17	\$252,787.77	\$289,668.18	\$280,887.86	\$317,112.87	\$348,457.81	\$341,778.58	\$423,742.78	\$400.00	\$400.00	\$400.00
TOTAL PASIVO C/P	\$18,629.31	\$97,904.25	\$1,612,777.05	\$182,882.63	\$262,871.96	\$282,082.64	\$328,199.83	\$479,331.58	\$470,878.75	\$561,884.82	\$548,134.48	\$181,806.11	\$182,286.78
A LARGO PLAZO													
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$2 868 470.69	\$2,820,534.06	\$2 262,443.47	\$2 029,475.70	\$1 758 968.91	\$1 488,899.83	\$1 151,879.18	\$865,521.38	\$623,742.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO L/P	\$2 868 470.69	\$2,820,534.06	\$2,262,443.47	\$2 029,475.70	\$1 758,968.91	\$1 488,899.83	\$1 151,879.18	\$865,521.38	\$623,742.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO	\$2 887 100.00	\$2,918,438.31	\$2,281,211.52	\$2 048,958.40	\$1 821,860.87	\$1,570,992.47	\$1,479,079.01	\$1,345,352.96	\$1,244,591.53	\$1,244,591.53	\$1,244,591.53	\$1,244,591.53	\$1,244,591.53
CAPITAL													
CAPITAL SOCIAL	\$600 000.00	\$600,000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00	\$600 000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$0.00	\$18,955.86	\$17,222.78	\$63,200.80	\$193,821.81	\$201,828.78	\$246,322.88	\$288,703.88	\$298,722.85	\$267,512.52	\$113,775.55	\$460,328.55	\$478,833.84
UTILIDADES RETENIDAS	\$0.00	\$0.00	\$18,458.86	\$16,949.91	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89	\$151,896.89
ALIMENTO DE CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL CAPITAL	\$600 000.00	\$618,955.86	\$636,681.64	\$871,927.69	\$951,727.69	\$951,727.69	\$951,727.69	\$951,727.69	\$951,727.69	\$851,897.41	\$1,213,991.44	\$1,213,991.44	\$1,213,991.44
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$3 200 000.00	\$3,158 438.31	\$3,252,568.11	\$3,111,421.62	\$3,040,506.88	\$2,880,714.57	\$2,844,882.87	\$2,829,169.06	\$2,714,807.45	\$2,606,906.96	\$2,809,280.48	\$3,402,297.24	\$3,878,421.51
DIFERENCIA	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

REZUM DE PRESTANCIAS

	TOTAL 1986	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1988	TOTAL 2008	TOTAL 2009	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	TOTAL 2008
VENAS													
DESAYUNO	20 10%	963,068.00	949,158.95	936,923.11	923,287.18	923,087.10	923,287.10	923,287.10	923,287.10	923,287.10	923,287.10	923,287.10	923,287.10
COMIDA	12 60%	51,294,528.00	51,090,291.30	51,456,292.41	51,802,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83	51,809,427.83
COCOA	1 50%	92,623.00	92,623.00	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20
EXTRA COMIDA	4 40%	1,966,780.00	1,917,331.20	1,912,516.82	1,918,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38	1,919,712.38
CLARIFIKA PARA LLEVAR	1 40%	92,623.00	92,623.00	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20	92,623.20
EN BODAS	2 20%	92,623.00	98,869.20	96,669.80	98,923.10	98,923.10	98,923.10	98,923.10	98,923.10	98,923.10	98,923.10	98,923.10	98,923.10
TOTAL VENTAS		12,146,020.00	12,119,200.00	12,049,969.44	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49	12,042,917.49
COSTO DE VENTA		964,800.00	978,700.00	971,000.00	977,862.23	977,862.23	977,862.23	977,862.23	977,862.23	977,862.23	977,862.23	977,862.23	977,862.23
UTILIDAD BRUTA		11,181,220.00	11,140,500.00	11,078,969.44	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26	11,065,055.26
CARGOS DE OPERACION													
COSTO DE PERSONAL		517,913.38	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22	520,629.22
GASTOS DE ADMINISTRACION		578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00	578,868.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6 50%	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00
MANTENIMIENTO		1,000,000.00	1,010,000.00	1,012,000.20	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40	1,014,000.40
PAPIER Y ART. DE OFICINA		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
ALUJ		1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
TELEFONO		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
COMISIONES INGRESOS	1 20%	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00
Arrendamiento CA. de COCINA		92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00
Arrendamiento MUEBLARIO		92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00	92,623.00
TOTAL INGRESOS		11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00
TOTAL GASTOS OPERACION		4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78	4,764,840.78
UTILIDAD DE OPERACION		7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22	7,047,379.22
OTROS INGRESOS		984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00
RENTAS		984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00
TOTAL OTROS INGRESOS		984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00
OTROS GASTOS													
DEGUSTOS		98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00
INTERESES		98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00	98,400.00
IMPUESTO	1 50%	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00	1,966,780.00
EQUIPO DE OFICINA	14 90%	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00
EQUIPO DE COCINA	16 20%	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
MUEBLARIO	14 90%	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	22 80%	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00
GASTOS DE INSTALACION	1 50%	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
GASTOS DE GARANTIZACION	1 50%	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00
TOTAL OTROS GASTOS		3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00	3,420,000.00
UTILIDAD OPERATIVA		11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00
AMPLIACIONES													
5+R		984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00
IMPUESTO SANCIONADOS		984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00
IVA		984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00	984,000.00
TOTAL IMPUESTOS		11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00	11,812,220.00
UTILIDAD NETA		(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)	(10,628,560.00)

FLUJO DE EFECTIVO

	TOTAL 1986	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1988	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2006	TOTAL 2006
INGRESOS												
DESARROLLO	22.19%	\$435,868.00	\$468,199.86	\$505,823.11	\$523,087.18	\$623,087.18	\$623,087.18	\$623,087.18	\$623,087.18	\$623,087.18	\$623,087.18	\$623,087.18
COMIDA		\$125,428.00	\$1,405,291.56	\$1,458,224.11	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83	\$1,508,437.83
CEJA	2.15%	\$282,442.00	\$293,823.80	\$304,436.30	\$314,628.88	\$314,628.88	\$314,628.88	\$314,628.88	\$314,628.88	\$314,628.88	\$314,628.88	\$314,628.88
ENTREGAS	4.8%	\$164,780.00	\$117,337.00	\$121,513.82	\$125,713.38	\$125,713.38	\$125,713.38	\$125,713.38	\$125,713.38	\$125,713.38	\$125,713.38	\$125,713.38
COMIDA AMPLIAR	1.40%	\$102,940.00	\$133,888.80	\$139,277.82	\$146,286.10	\$146,286.10	\$146,286.10	\$146,286.10	\$146,286.10	\$146,286.10	\$146,286.10	\$146,286.10
BEBIDAS	3.24%	\$27,144.00	\$80,071.28	\$83,885.88	\$88,873.08	\$88,873.08	\$88,873.08	\$88,873.08	\$88,873.08	\$88,873.08	\$88,873.08	\$88,873.08
RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
TOTAL INGRESOS		\$2,245,000.00	\$2,772,202.00	\$2,866,986.00	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48
EGRESOS												
COMPRAS		\$948,000.00	\$727,272.00	\$122,173.43	\$778,108.44	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$19,800.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00	\$17,888.00
PRODUCCION Y PUBLICIDAD		\$13,800.00	\$19,088.00	\$12,527.83	\$12,880.04	\$12,880.04	\$12,880.04	\$12,880.04	\$12,880.04	\$12,880.04	\$12,880.04	\$12,880.04
MANTENIMIENTO		\$159,000.00	\$110,180.00	\$112,283.20	\$114,410.48	\$118,802.87	\$118,802.87	\$121,825.34	\$124,086.08	\$126,536.21	\$129,020.00	\$134,101.40
PAPETERIA Y ART. DE OFI.		\$4,000.00	\$4,120.00	\$4,207.40	\$4,298.45	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31
LICZ		\$14,000.00	\$18,210.00	\$18,723.40	\$19,807.08	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72
AGUA		\$28,000.00	\$28,160.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00	\$28,083.00
TELEFONO		\$8,000.00	\$9,000.00	\$8,000.00	\$9,000.00	\$8,180.00	\$8,180.00	\$8,180.00	\$8,180.00	\$8,180.00	\$8,180.00	\$8,180.00
COMUNES TARJETAS		\$26,517.00	\$31,853.44	\$33,073.48	\$34,214.50	\$34,214.50	\$34,214.50	\$34,214.50	\$34,214.50	\$34,214.50	\$34,214.50	\$34,214.50
SEGUIOS		\$3.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00
PAGO DELIDA		\$154,329.31	\$159,453.75	\$171,563.88	\$182,879.40	\$178,834.04	\$178,834.04	\$184,722.15	\$188,793.23	\$194,771.20	\$213,218.20	\$240,800.00
ARRONDAMIENTO EQ COCINA		\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00
ARRONDAMIENTO MOBILIARIO		\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00	\$3.00
RENTAS		\$282,531.88	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23	\$287,782.23
18 P.T		\$18,000.00	\$23,763.22	\$25,808.43	\$25,808.43	\$25,808.43	\$25,808.43	\$26,266.28	\$26,427.62	\$26,427.62	\$26,427.62	\$26,427.62
14.8 R		\$18,000.00	\$21,438.42	\$24,754.43	\$26,754.43	\$26,754.43	\$26,754.43	\$27,808.52	\$27,808.52	\$27,808.52	\$27,808.52	\$27,808.52
COMUNYTA Y RESOO		\$3,180.00	\$4,229.04	\$4,629.72	\$4,629.72	\$4,629.72	\$4,629.72	\$4,749.25	\$4,749.25	\$4,749.25	\$4,749.25	\$4,749.25
INFOFONIA		\$11,240.00	\$15,348.80	\$15,422.40	\$15,422.40	\$15,422.40	\$15,422.40	\$15,730.85	\$15,730.85	\$15,730.85	\$15,730.85	\$15,730.85
S.A.R		\$5,040.00	\$5,824.72	\$6,188.88	\$6,188.88	\$6,185.54	\$6,281.48	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34
1% INCOMAN		\$47,829.00	\$2,817.36	\$1,084.48	\$3,084.48	\$3,180.78	\$3,180.78	\$3,180.78	\$3,180.78	\$3,180.78	\$3,180.78	\$3,180.78
2% INCOMAN		\$15,000.00	\$5,824.72	\$6,188.88	\$6,188.88	\$6,185.54	\$6,281.48	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34
AGUAPALDO		\$12,000.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00	\$12,823.00
1 V.A.		\$48,000.00	\$97,872.31	\$102,117.21	\$104,512.11	\$104,481.87	\$105,088.79	\$105,281.01	\$106,735.42	\$108,728.78	\$110,489.01	\$120,540.00
TOTAL EGRESOS		\$2,966,821.88	\$2,311,811.20	\$2,341,303.33	\$2,407,428.79	\$2,386,850.84	\$2,386,788.08	\$2,419,882.42	\$2,453,373.62	\$2,487,708.32	\$2,533,443.32	\$2,683,063.88
CAJA Y BANCOS INICIAL		\$11,400.00	\$18,178.31	\$362,987.11	\$348,828.22	\$417,195.82	\$487,288.83	\$543,512.92	\$590,857.85	\$623,202.38	\$622,008.31	\$1,042,373.44
+ INGRESOS		\$2,245,000.00	\$2,923,200.00	\$2,866,986.04	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48	\$2,878,007.48
- EGRESOS		\$2,966,821.88	\$2,311,811.20	\$2,341,303.33	\$2,407,428.79	\$2,386,850.84	\$2,386,788.08	\$2,419,882.42	\$2,453,373.62	\$2,487,708.32	\$2,533,443.32	\$2,683,063.88
FLUJO DE EFECTIVO		\$47,578.31	\$181,568.80	\$112,707.88	\$84,507.70	\$80,587.01	\$88,218.40	\$105,345.03	\$112,834.43	\$118,778.85	\$120,554.12	\$360,843.78
CAJA Y BANCOS FINAL		\$158,778.31	\$360,387.11	\$473,095.00	\$557,602.70	\$637,190.82	\$725,409.22	\$830,754.25	\$943,591.68	\$1,064,370.53	\$1,184,924.65	\$1,545,818.22
T.R. del INVERSIÓNISTA	25.62%	(\$800,000.00)	\$147,278.31	\$1,581,288.00	\$1,737,888.00	\$848,278.40	\$1,028,718.00	\$1,124,834.43	\$1,187,918.00	\$1,220,554.12	\$560,843.78	\$4,338,488.77
T.R. del PROYECTO	11.88%	(\$1,200,000.00)	\$183,807.82	\$234,529.55	\$286,143.27	\$321,335.47	\$378,783.80	\$422,257.70	\$468,082.25	\$509,459.51	\$544,118.88	\$560,843.78
T.R. ECONOMICA	25.40%	(\$2,200,000.00)	\$781,807.82	\$831,044.58	\$877,423.07	\$887,447.10	\$838,835.64	\$796,853.62	\$748,995.18	\$712,227.68	\$674,488.12	\$4,174,488.77

4.4.- RENTABILIDAD

Basados en las proyecciones de los estados financieros, se han calculado diversas razones que nos permiten evaluar el comportamiento del negocio en el tiempo. El principal indicador de rendimiento es la T.I.R. o tasa interna de retorno. Como se expuso en el flujo de efectivo de la sección anterior, referimos las tasas de rendimiento a tres distintos criterios:

La T.I.R. del inversionista considera la inversión inicial aportada por los socios (N\$ 600,000.00), y los flujos reales de efectivo resultantes de la operación del restaurante en cada año, más el valor de rescate de los activos, valor en libros, al final del horizonte de planeación. Este es el indicador más importante para nuestro estudio, ya que representa la ganancia real, en porcentaje, que los socios obtendrán por invertir su dinero en este proyecto.

La T.I.R. del proyecto representa el rendimiento sobre la inversión total inicial. Es el rendimiento menor, de los tres considerados, pero al mismo tiempo el menos relevante para la decisión de los socios, que se basarán en la T.I.R. sobre capital propio únicamente.

La T.I.R. económica asume que el capital aportado cobre la totalidad de la inversión inicial requerida, por lo que los flujos de cada año no consideran gastos financieros, ni pagos de capital. La T.I.R. económica sirve como parámetro para determinar la conveniencia de usar capital ajeno o el propio. Podemos observar que la TIR económica es menor que la del inversionista, lo que habla de un correcto grado de apalancamiento, que además de disminuir nuestros riesgos como socios, nos ofrece un rendimiento mayor.

La siguiente tabla nos muestra las principales razones financieras, evaluadas en cada año y el promedio de cada una en el tiempo de vida proyectado. Dichas razones obedecen a las siguientes fórmulas:

RAZONES FINANCIERAS**FORMULA****LIQUIDEZ****MEDIATA****INMEDIATA (P. del ACIDO)**

= Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo

= (Activo Circulante - Inventarios) / Pasivo C.P.

DE ACTIVIDAD**RELACION DE INVENTARIOS****ROTACION DE ACTIVOS**

= Inventarios * # días / Costo de Ventas

= Ventas Netas / Activo Total

DE ENDEUDAMIENTO**GRADO DE APALANCAMIENTO****APALANCAMIENTO FINANCIERO****COBERTURA DE INTERESES**

= Pasivo Total / Activo Total

= Pasivo Total / Capital Contable

= Utilidad antes de intereses e imptos / Intereses

DE RENTABILIDAD**RENDIMIENTO SOBRE VENTAS****RENDIMIENTO s / Inversión PROPIA**

= Utilidad Neta / Ventas Netas

= Utilidad Neta / (Capital Contable - Utilidad)

PRUEBA DUPONT**RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS****RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL**

= Utilidad Neta / Activo Total

= Utilidad Neta / Capital Contable

El período de recuperación (*pay-off period*) se define como el tiempo en la suma de los ingresos netos, sin actualizar, cubren el monto de la inversión. Esto puede expresarse como:

$$\sum_{t=1}^s (\text{Ingresos Totales} - \text{Egresos Totales}) = \text{Inversión}$$

donde *s* define el número de períodos necesarios para alcanzar la igualdad con la inversión.

CATEGORÍA	PERCENTAJE	TOTAL 1985	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 1990	TOTAL 1991	TOTAL 1992	TOTAL 1993	TOTAL 1994	TOTAL 1995	TOTAL 1996
DE ACTIVOS													
ACTIVO FIJO	364.18%	179.86%	119.87%	119.81%	118.14%	130.67%	140.26%	151.04%	161.23%	168.78%	179.84%	193.21%	194.22%
ACTIVO CORRIENTE	308.27%	162.74%	112.44%	109.68%	116.67%	126.82%	138.78%	147.83%	157.24%	164.08%	175.71%	188.84%	194.84%
DE PASIVOS													
PASIVO FIJO	7.60	7.00	7.60	7.00	7.60	7.00	7.60	7.20	7.00	7.60	7.60	7.60	7.00
PASIVO CORRIENTE	81.74%	87.51%	94.38%	89.31%	89.24%	86.98%	88.01%	86.34%	86.82%	86.08%	86.14%	86.22%	86.82%
DE RESULTADOS													
RESULTADO OPERATIVO	44.87%	81.83%	97.78%	79.81%	89.82%	82.44%	83.86%	83.44%	82.08%	80.31%	80.08%	82.38%	81.54%
RESULTADO FINANCIERO	162.82%	450.32%	363.88%	313.81%	271.32%	180.25%	119.71%	78.96%	47.27%	23.82%	5.36%	4.96%	4.33%
RESULTADO PATRIMONIAL	334.69%	118.23%	141.67%	144.21%	179.67%	194.87%	219.13%	240.58%	265.17%	268.84%	284.64%	304.64%	314.64%
DE PATRIMONIO													
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	11.04%	10.99%	11.19%	11.71%	11.46%	11.74%	11.46%	11.14%	11.81%	11.58%	11.85%	11.53%	11.44%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	11.11%	11.11%	11.26%	11.13%	11.08%	11.16%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%
DE FLUJOS DE EFECTIVO													
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO	8.26%	10.58%	12.37%	13.02%	14.44%	14.77%	14.33%	14.81%	14.71%	14.83%	14.13%	14.13%	12.35%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	11.91%	12.21%	11.72%	12.41%	13.01%	13.01%	12.87%	12.45%	12.55%	12.55%	11.88%	11.83%	12.83%
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA (ROE)	8.26%	10.58%	12.37%	13.02%	14.44%	14.77%	14.33%	14.81%	14.71%	14.83%	14.13%	14.13%	12.35%
DEL PRODUCTO	8.26%	10.58%	12.37%	13.02%	14.44%	14.77%	14.33%	14.81%	14.71%	14.83%	14.13%	14.13%	12.35%
ECONÓMICO	8.26%	10.58%	12.37%	13.02%	14.44%	14.77%	14.33%	14.81%	14.71%	14.83%	14.13%	14.13%	12.35%

Como podemos observar, la liquidez de la empresa es aceptable en todos los años, sin descuidar los de 1996 y 1997, que por sufrir los primeros, y por tanto mayores, pagos a capital, acercan a 100% ambos indicadores de liquidez.

La relación de inventarios, por estar definida mediante una política de almacén, mantiene siete días constantes durante todo el período de planeación. A primera vista parecería ser que la rotación de activos promedio es baja; esta apreciación es cierta para los primeros años de operación, más no así para los últimos: el índice es reducido por un activo total inflado por una caja y bancos exageradamente grande. Si se consideraran los dividendos, esta caja tendería a disminuir y por tanto la razón de rotación sería mayor a la unidad.

El grado de apalancamiento inicial, y como se ha venido mencionado en todo el estudio financiero, es muy grande. disfrutar de un 80% de capital ajeno es un índice muy superior al normal, pero sin duda benéfico para los objetivos del proyecto. Este índice tiende a normalizarse conforme se realiza la amortización de la deuda. Lo mismo podemos decir sobre el apalancamiento financiero, ya que son índices equivalentes, pero expresados de distinta manera.

La cobertura de intereses, cual era de esperarse, es un índice creciente. Cabe destacar que durante los primeros años, es muy próximo al 100%, de modo que un gran porcentaje de nuestras utilidades antes de intereses e impuestos serán destinadas al pago de gastos financieros. En ningún momento se requiere de líneas de crédito adicionales para pagos de interés o capital, pero se debe prestar singular atención al comportamiento de estos índices en los períodos críticos.

La rentabilidad promedio, como se pronosticó en los estudios sectorial y de mercado, alcanza el 10% sobre ventas. Este parámetro cae dentro de los rangos

normales de rentabilidad dentro del sector restaurantero, y en específico del subsector al que pertenecemos. No obstante, la rentabilidad sobre inversión propia es superior a los parámetros de la industria, alcanzando porcentajes mayores al 20%, que era nuestra utilidad predeterminada en base a costos en el estudio de mercado.

El rendimiento sobre activos y sobre capital, en promedio, se mantiene en niveles modestos. Este resultado no es preocupante, ya que no debemos olvidar que se calculan en base a la utilidad, y no al flujo de efectivo, cuya diferencia es, al menos, el monto de la depreciación de los activos, rubro con gran peso relativo en los estados financieros.

De igual forma que hicimos con la T.I.R., hemos calculado distintos períodos de recuperación de la inversión, según la fuente de capital. Los resultados son coherentes, al mostrar un período de recuperación menor para el inversionista y el mayor para el proyecto en sí. Esto significa que el inversionista recuperará su aportación en 6.25 años, que es un término aceptable en referencia al monto de la inversión inicial.

4.5.- ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Los indicadores de rentabilidad señalados en los párrafos anteriores corresponden a un desarrollo normal, aunque conservador, del proyecto. Sin embargo, es preciso reconocer que esos valores no representan más que aproximaciones a una realidad futura, en la que influirán una serie de acontecimientos aleatorios. Por ello parece atinado introducir en el cálculo algunos elementos que ayuden a simular diferentes situaciones alternativas, que afecten en especial las variables más estratégicas.

El análisis de sensibilidad señala el grado en que variarán los resultados esperados del proyecto frente a modificaciones probables de los elementos que lo componen.²

4.5.1.- Punto de equilibrio

Un análisis adicional para ubicar nuestros niveles de operación es el cálculo del punto de equilibrio. Hemos determinado el monto de ventas netas para cada año de modo que:

- a) la utilidad del ejercicio sea nula
- b) el flujo de efectivo de cada año sea cero.

De esta forma podremos determinar los niveles mínimos aceptables de operación. El análisis reporta datos interesantes como son:

Para el primer caso, requerimos un demanda de 304.22 clientes diarios, (consumo promedio de N\$ 20.00), en para nulificar el flujo de efectivo, tan sólo son necesarios 267.54 clientes al día, durante el primer año. El número de clientes requeridos, en ambos casos, tiende a disminuir conforme se va amortizando la deuda, alcanzando caídas reales en la demanda mínima esperada que implicaría atender a tan sólo 167 clientes por día. Bajo este enfoque, y a pesar de elaborar nuestras proyecciones en base a niveles operativos apenas superiores al punto de equilibrio, el negocio permite reducir las ventas totales sin afectar nuestra liquidez en prácticamente todos los años considerados en el estudio.

Aún cuando la utilidad neta es cero para todos los años, el flujo de efectivo tiene variaciones que provocan una TIR negativa. Pero de igual forma los

² Cfr. INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL. Guía para la Presentación de Proyectos, México D.F., Ed. Siglo Veintiuno. 23ª. ed., 1994, p. 145.

flujos positivos permiten mantener una caja positiva durante los primeros cinco años, lo que significa que podremos operar a punto de equilibrio durante cinco años, sin tener problemas de liquidez; ahora bien, podemos interpretar este resultado como un plazo de cinco años para levantar los niveles de ventas.

En el análisis de punto de equilibrio entre egresos e ingresos reales, notamos, entre otras cosas que el crecimiento en ventas sólo es positivo durante los dos primeros años, y a partir de 1988, el proyecto permite un decrecimiento constante, que en el año 2005, llega a ser del 46.77%. Este resultado nos indica que para lograr la supervivencia del negocio, es necesario elevar las ventas anuales durante dos años consecutivos, y después podríamos soportar un retroceso, que después del pago de la deuda, alcanza el monto de N\$843,256.00. Los niveles de ventas considerados en este análisis implican un monto idéntico entre los ingresos y egresos, de modo que el flujo de efectivo para el inversionista tendría, como único flujo positivo, el valor de rescate de sus activos al final del horizonte de planeación. No obstante, el proyecto así planteado, presenta una TIR positiva, lo que equivale a decir, que mientras la operación del restaurante soporte el pago de la deuda y sus gastos, el inversionista recibirá un 8.43% de utilidad al vender los activos de la empresa; tomando en cuenta que el valor de rescate puede ser considerablemente mayor al valor en libros de estos activos, la tasa de rendimiento real puede ser bastante más atractiva.

Presentamos los estados financieros para los dos casos analizados a punto de equilibrio:

BALANCE GENERAL	(Pdo. Ej. 1996-2008)	TOTAL 1995	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	TOTAL 2008
ACTIVOS														
CIRCULANTE														
CAJA		\$1,000.00	\$17,750.21	\$28,340.34	\$17,750.05	\$6,547.82	(\$6,398.14)	(\$22,872.87)	(\$42,220.22)	(\$64,411.07)	(\$80,128.82)	(\$120,039.08)	(\$115,405.36)	(\$122,718.47)
BANCO		\$10,400.00	\$100,158.86	\$254,182.18	\$188,844.81	\$36,826.86	(\$17,222.49)	(\$208,758.70)	(\$379,861.84)	(\$572,968.11)	(\$611,158.38)	(\$1,080,351.86)	(\$1,022,648.54)	(\$824,486.87)
DOCUMENTOS POR COBRAR		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ALMACEN		\$12,000.00	\$12,000.00	\$13,094.86	\$13,192.44	\$12,488.07	\$11,882.75	\$11,180.83	\$10,480.58	\$9,844.75	\$8,168.38	\$8,400.00	\$7,367.81	\$7,368.58
TOTAL CIRCULANTE:		\$24,000.00	\$190,952.10	\$295,497.28	\$190,734.80	\$77,821.25	(\$51,828.85)	(\$216,588.74)	(\$411,741.48)	(\$624,264.37)	(\$882,089.65)	(\$1,191,900.74)	(\$1,108,986.03)	(\$1,018,798.95)
PLUO														
TERRENO		\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00	\$679,200.00
EDIFICIO	8.00%	\$1,446,000.00	\$1,396,290.00	\$1,321,820.00	\$1,246,400.00	\$1,175,040.00	\$1,102,880.00	\$1,028,160.00	\$964,720.00	\$902,340.00	\$734,400.00	\$669,880.00	\$607,320.00	\$547,200.00
EQUIPO DE OFICINA	10.00%	170,000.00	\$63,000.00	\$36,000.00	\$46,000.00	\$42,000.00	\$42,000.00	\$36,000.00	\$28,000.00	\$21,000.00	\$14,000.00	\$7,000.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE COCINA	10.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MOBILIARIO	10.00%	\$300,000.00	\$270,000.00	\$240,000.00	\$210,000.00	\$180,000.00	\$150,000.00	\$120,000.00	\$90,000.00	\$60,000.00	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	30.00%	\$40,000.00	\$94,000.00	\$46,000.00	\$32,000.00	\$16,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PLUO:		\$2,085,000.00	\$2,771,590.00	\$2,846,120.00	\$2,814,680.00	\$2,362,240.00	\$2,388,080.00	\$2,138,360.00	\$2,044,820.00	\$1,854,480.00	\$1,624,400.00	\$1,713,800.00	\$1,640,180.00	\$1,368,720.00
OPERO														
GASTOS DE METALACION	5.00%	\$68,000.00	\$60,250.00	\$65,500.00	\$60,750.00	\$78,000.00	\$71,250.00	\$68,500.00	\$61,750.00	\$57,000.00	\$52,250.00	\$47,500.00	\$42,750.00	\$38,000.00
GASTOS DE ORGANIZACION	5.00%	\$175,000.00	\$166,250.00	\$187,000.00	\$146,750.00	\$140,000.00	\$131,250.00	\$122,500.00	\$113,750.00	\$105,000.00	\$96,250.00	\$87,500.00	\$78,750.00	\$70,000.00
RESERVA		\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL OPERO:		\$249,000.00	\$226,500.00	\$252,500.00	\$207,500.00	\$218,000.00	\$202,500.00	\$191,000.00	\$175,500.00	\$162,000.00	\$148,500.00	\$135,000.00	\$121,500.00	\$108,000.00
TOTAL ACTIVOS:		\$3,200,000.00	\$3,216,812.10	\$3,183,817.28	\$2,958,888.80	\$2,668,191.25	\$2,416,471.15	\$2,128,791.28	\$1,808,873.52	\$1,462,218.82	\$1,260,442.15	\$988,889.28	\$856,873.87	\$654,820.07
PASIVO														
A CORTO PLAZO														
PROVEEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACREEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CUENTAS POR PAGAR		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR		\$0.00	\$35,141.41	\$62,087.84	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43	\$36,462.43
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$38,538.31	\$42,841.05	\$28,088.17	\$32,767.77	\$39,888.18	\$30,387.68	\$217,113.67	\$36,462.43	\$26,779.58	\$402,712.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO C.P.:		\$38,538.31	\$68,662.46	\$90,175.81	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31
A LARGO PLAZO														
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$2,883,410.89	\$2,538,228.84	\$2,362,443.47	\$2,028,878.79	\$1,738,888.91	\$1,468,091.83	\$1,151,879.18	\$808,521.35	\$423,427.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO L.P.:		\$2,883,410.89	\$2,538,228.84	\$2,362,443.47	\$2,028,878.79	\$1,738,888.91	\$1,468,091.83	\$1,151,879.18	\$808,521.35	\$423,427.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO:		\$2,883,410.89	\$2,616,812.11	\$2,452,619.28	\$2,068,751.26	\$1,816,471.15	\$1,528,791.27	\$1,238,873.52	\$962,218.82	\$840,442.15	\$98,889.28	\$39,822.31	\$39,822.31	\$39,822.31
CAPITAL														
CAPITAL SOCIAL		\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDADES RETENIDAS		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ALIMENTO DE CAPITAL		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL CAPITAL:		\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00
TOTAL PASIVO + CAPITAL:		\$3,200,000.00	\$3,216,812.10	\$3,183,817.28	\$2,958,888.80	\$2,668,191.25	\$2,416,471.15	\$2,128,791.28	\$1,808,873.52	\$1,462,218.82	\$1,260,442.15	\$988,889.28	\$856,873.87	\$654,820.07
DEPENDENCIA														
		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

DETALLE DE RESULTADOS (En. M. U.S.D.)

	TOTAL 1999	TOTAL 1998	TOTAL 1997	TOTAL 1996	TOTAL 1995	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
VENTAS												
DESAHUÑO 20.1%	\$442,023.22	\$453,207.40	\$453,546.46	\$430,526.38	\$410,340.38	\$386,104.46	\$391,879.72	\$340,841.33	\$317,884.42	\$293,367.36	\$284,867.48	\$286,602.98
COMA 88.0%	\$1,272,166.77	\$1,302,789.31	\$1,308,380.78	\$1,238,102.48	\$1,151,123.28	\$1,111,246.13	\$1,041,524.97	\$880,288.84	\$814,846.34	\$746,315.48	\$723,560.84	\$738,650.24
CDHA 12.1%	\$388,135.85	\$372,747.27	\$372,071.63	\$398,213.67	\$347,584.19	\$332,488.26	\$217,861.31	\$203,603.77	\$191,340.33	\$179,380.11	\$175,480.77	\$183,863.77
ENTRECOMIDA 4.0%	\$109,258.82	\$108,874.43	\$109,023.94	\$125,471.48	\$68,650.30	\$62,785.17	\$69,973.07	\$41,888.70	\$37,389.62	\$30,546.50	\$61,258.89	\$61,430.85
COSTO PARA LEVANTAR 1.4%	\$30,399.84	\$31,427.67	\$31,465.07	\$39,888.17	\$24,919.29	\$23,758.24	\$23,922.20	\$12,922.88	\$10,278.08	\$17,982.88	\$17,752.82	\$17,752.82
SEÑALAS 3.4%	\$73,138.44	\$74,877.44	\$74,709.46	\$71,258.43	\$67,822.72	\$62,804.21	\$58,946.46	\$36,378.92	\$34,815.44	\$32,468.84	\$32,468.84	\$32,468.84
TOTAL VENTAS:	\$2,388,462.50	\$2,344,833.63	\$2,347,304.78	\$2,133,440.83	\$2,053,814.43	\$1,913,302.57	\$1,793,388.26	\$1,644,814.53	\$1,575,140.78	\$1,466,433.03	\$1,293,289.81	\$1,288,814.43
COSTO DE VENTA:	\$467,130.75	\$473,460.06	\$474,261.43	\$460,032.26	\$610,084.33	\$573,880.77	\$537,877.77	\$509,404.34	\$476,829.84	\$436,829.84	\$378,864.94	\$378,864.94
UTILIDAD BRUTA:	\$1,921,331.75	\$1,871,373.56	\$1,873,043.35	\$1,673,408.56	\$1,443,730.10	\$1,339,421.80	\$1,255,510.49	\$1,135,410.17	\$1,100,310.93	\$1,029,603.19	\$914,424.86	\$909,949.49
GASTOS DE OPERACION												
COSTO DE PERSONAL	\$776,131.84	\$280,634.22	\$290,454.22	\$280,824.22	\$260,824.22	\$268,348.80	\$264,248.80	\$264,248.80	\$263,348.80	\$268,348.80	\$264,248.80	\$264,248.80
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$78,000.00	\$77,860.00	\$77,860.00	\$77,860.00	\$77,860.00	\$78,425.36	\$78,425.36	\$78,425.36	\$78,425.36	\$78,425.36	\$78,425.36	\$78,425.36
PROMOCION Y PUBLICIDAD 0.30%	\$10,862.01	\$11,224.17	\$11,227.62	\$10,867.20	\$10,168.07	\$6,888.51	\$6,888.51	\$6,446.07	\$7,875.73	\$7,277.17	\$6,316.36	\$6,323.08
MANTENIMIENTO	\$138,000.00	\$116,160.00	\$112,363.30	\$114,810.48	\$118,802.87	\$118,240.73	\$121,428.54	\$124,056.06	\$128,536.21	\$129,070.00	\$131,861.40	\$134,284.43
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	\$4,000.00	\$4,320.00	\$4,302.40	\$4,208.45	\$4,239.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31
LUZ	\$64,000.00	\$58,000.00	\$58,732.40	\$57,867.06	\$56,448.72	\$56,448.72	\$56,448.72	\$56,448.72	\$56,448.72	\$56,448.72	\$56,448.72	\$56,448.72
AGUA	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,841.02	\$38,841.02	\$38,841.02	\$38,841.02	\$38,841.02	\$38,841.02	\$38,841.02
TELEFONO	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,160.00	\$8,160.00	\$8,160.00	\$8,160.00	\$8,160.00	\$8,160.00	\$8,160.00
COMISIONES TARJETAS 1.32%	\$32,812.31	\$32,821.80	\$32,867.68	\$28,128.41	\$28,643.71	\$25,255.56	\$23,871.02	\$22,281.94	\$20,781.84	\$19,211.77	\$18,872.33	\$18,718.32
Arrendamiento Ed. en COCHA	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00	\$32,800.00
Arrendamiento MOBILIARIO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL GASTOS OPERACION:	\$1,151,811.20	\$118,130.56	\$118,130.56	\$118,130.56	\$118,130.56	\$120,488.30	\$120,488.30	\$120,488.30	\$120,488.30	\$120,488.30	\$120,488.30	\$120,488.30
TOTAL GASTOS OPERACION:	\$741,488.15	\$756,473.77	\$758,200.38	\$761,310.36	\$762,407.28	\$772,830.02	\$773,020.20	\$773,547.10	\$773,547.10	\$774,208.08	\$773,408.45	\$778,104.01
UTILIDAD DE OPERACION:	\$791,743.64	\$814,938.88	\$813,332.95	\$732,068.26	\$681,122.82	\$596,441.74	\$642,251.43	\$648,028.07	\$628,823.88	\$594,477.04	\$112,742.41	\$110,705.78
OTROS INGRESOS												
RENTAS	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
TOTAL RENTAS:	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
OTROS GASTOS												
SEÑALAS 8.00%	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80
INTERESES	\$368,000.00	\$818,114.70	\$841,474.78	\$840,111.83	\$480,111.84	\$411,837.55	\$327,807.48	\$253,424.42	\$173,862.61	\$89,833.47	\$0.00	\$0.00
EDIFICIO 5.0%	\$1,948,800.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00	\$73,440.00
EQUIPO DE OFICINA 10.0%	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00
EQUIPO DE COCINA 10.0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MOBILIARIO 10.0%	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE 20.0%	\$80,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GASTOS DE INSTALACION 5.0%	\$485,000.00	\$4,780.00	\$4,780.00	\$4,780.00	\$4,780.00	\$4,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$4,780.00	\$4,780.00	\$4,780.00	\$4,780.00
GASTOS DE ORGANIZACION 5.0%	\$175,000.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00	\$8,780.00
TOTAL OTROS GASTOS:	\$7,480,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00	\$1,948,800.00
UTILIDAD GRABABLE	\$138,945.84	\$134,214.88	\$137,878.15	\$137,808.84	\$137,792.87	\$138,288.43	\$138,288.43	\$138,288.43	\$138,288.43	\$138,288.43	\$98,347.61	\$98,181.98
IMPUESTOS												
13 R	\$88,042.88	\$88,988.95	\$89,840.82	\$88,968.46	\$88,862.88	\$88,555.79	\$88,335.88	\$88,124.84	\$87,927.76	\$87,736.05	\$87,577.12	\$87,467.33
IMPUESTO SUCIOSO	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00	\$63,772.00
I.V.A.	\$88,879.84	\$70,448.87	\$87,827.54	\$87,816.18	\$87,808.31	\$88,888.44	\$88,888.44	\$88,888.44	\$88,888.44	\$88,888.44	\$88,888.44	\$88,888.44
TOTAL IMPUESTOS:	\$139,694.84	\$134,214.88	\$137,878.15	\$137,808.84	\$137,792.87	\$138,288.43	\$138,288.43	\$138,288.43	\$138,288.43	\$138,288.43	\$98,347.61	\$98,181.98
UTILIDAD NETA:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

PLAZO DE EFECTIVO	(En. Ex. Usmm + S.)	TOTAL 1985	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
INGRESOS													
CEYATINO	30.18%	\$442,023.22	\$433,007.40	\$462,846.48	\$430,828.34	\$415,243.39	\$396,104.48	\$361,879.72	\$340,641.33	\$317,894.02	\$293,739.38	\$254,887.48	\$254,887.48
COMEDIA	56.00%	\$1,272,183.77	\$1,203,789.31	\$1,298,102.48	\$1,238,102.48	\$1,181,127.26	\$1,111,246.13	\$1,041,524.87	\$980,369.84	\$914,845.24	\$845,314.48	\$776,590.64	\$735,830.24
CDVA	12.13%	\$386,133.90	\$272,472.27	\$273,871.63	\$286,213.07	\$297,054.15	\$322,469.28	\$327,881.00	\$305,993.77	\$281,360.37	\$258,813.31	\$193,462.88	\$153,180.67
ENTREGONDA	4.85%	\$108,226.83	\$108,874.43	\$108,053.84	\$120,471.89	\$96,620.30	\$62,795.17	\$61,498.70	\$61,498.70	\$74,396.82	\$70,388.90	\$64,258.69	\$61,430.80
COMISA PARA LEVANTR	1.40%	\$30,895.84	\$31,421.41	\$31,883.27	\$28,888.17	\$28,479.80	\$28,199.34	\$28,199.34	\$28,199.34	\$28,199.34	\$28,199.34	\$17,962.88	\$17,962.88
MEJORIAS	3.34%	\$73,138.44	\$117,774.44	\$73,098.98	\$71,239.83	\$47,802.72	\$63,804.51	\$39,058.68	\$68,279.88	\$42,899.80	\$48,411.48	\$42,148.33	\$42,204.36
RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
TOTAL INGRESOS:		\$2,774,402.90	\$2,528,823.82	\$2,521,504.76	\$2,217,440.93	\$2,117,814.43	\$1,987,302.87	\$1,877,258.29	\$1,772,614.53	\$1,658,149.78	\$1,538,430.00	\$1,347,088.91	\$1,350,915.42
GASTOS													
COMPAS		\$457,120.75	\$673,944.92	\$474,267.01	\$639,369.91	\$608,502.01	\$573,288.85	\$537,277.52	\$505,780.43	\$471,845.53	\$435,931.57	\$377,788.82	\$360,005.31
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$77,800.00	\$77,800.00	\$77,800.00	\$77,800.00	\$77,800.00	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$10,863.01	\$1,124.17	\$1,123.52	\$10,867.20	\$10,188.07	\$9,569.51	\$8,678.17	\$8,440.07	\$7,875.73	\$7,277.17	\$6,313.36	\$6,333.00
MANTENIMIENTO		\$108,000.00	\$110,180.00	\$112,363.20	\$116,810.48	\$118,803.87	\$126,240.73	\$127,820.84	\$126,058.08	\$126,538.21	\$129,079.00	\$131,961.40	\$134,294.43
PAPELERIA Y ART DE OFICINA		\$60,000.00	\$61,700.00	\$63,200.00	\$64,269.41	\$65,338.81	\$66,408.21	\$67,477.61	\$68,547.01	\$69,616.41	\$70,685.81	\$71,755.21	\$72,824.61
LIZ		\$80,000.00	\$81,000.00	\$82,000.00	\$83,000.00	\$84,000.00	\$85,000.00	\$86,000.00	\$87,000.00	\$88,000.00	\$89,000.00	\$90,000.00	\$91,000.00
AGUA		\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
TELEFONO		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00
COMISIONES TERCERAS		\$30,913.31	\$30,913.30	\$30,913.30	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31	\$30,913.31
RENTAS		\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00
PAGO DELICA		\$534,526.31	\$668,486.73	\$479,640.88	\$612,879.40	\$758,828.04	\$702,735.22	\$644,720.15	\$588,680.23	\$536,771.20	\$481,759.23	\$0.00	\$0.00
ARRANQUEMOTO EQ. COCINA		\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00
ARRANQUEMOTO MOBILIARIO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
RENTA		\$262,531.98	\$297,742.22	\$367,742.22	\$397,742.22	\$397,742.22	\$278,137.88	\$278,137.88	\$278,137.88	\$278,137.88	\$278,137.88	\$278,137.88	\$278,137.88
I.R.F.T.		\$19,000.00	\$23,712.42	\$25,899.65	\$23,899.65	\$25,899.65	\$26,899.65	\$26,899.65	\$26,899.65	\$26,899.65	\$26,899.65	\$26,899.65	\$26,899.65
IRAF		\$46,288.00	\$118,839.43	\$108,754.43	\$108,754.43	\$108,754.43	\$137,800.43	\$137,800.43	\$137,800.43	\$137,800.43	\$137,800.43	\$137,800.43	\$137,800.43
GUARDAVIA Y RIESGO		\$17,810.00	\$4,229.04	\$4,628.72	\$6,628.72	\$6,628.72	\$6,888.12	\$6,718.25	\$6,718.25	\$6,718.25	\$6,718.25	\$6,718.25	\$6,718.25
IMPONEST		\$113,340.00	\$113,340.00	\$15,422.40	\$15,422.40	\$15,422.40	\$15,833.74	\$15,792.94	\$15,792.94	\$15,792.94	\$15,792.94	\$15,792.94	\$15,792.94
S.A.R.		\$1,940.00	\$1,934.72	\$1,188.98	\$1,188.98	\$1,188.98	\$6,281.48	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34
1% MARMARA		\$2,500.00	\$2,471.78	\$3,084.48	\$3,084.48	\$3,084.48	\$3,126.15	\$3,146.17	\$3,146.17	\$3,146.17	\$3,146.17	\$3,146.17	\$3,146.17
2% MARMARA		\$8,000.00	\$1,934.72	\$1,188.98	\$1,188.98	\$1,188.98	\$6,281.48	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34	\$6,282.34
AGUINALDOS		\$17,800.00	\$17,800.00	\$18,823.80	\$17,852.80	\$17,852.80	\$17,109.04	\$17,109.04	\$17,109.04	\$17,109.04	\$17,109.04	\$17,109.04	\$17,109.04
I.R.		\$47,828.00	\$47,772.00	\$48,823.80	\$39,878.57	\$38,884.11	\$39,489.71	\$39,338.18	\$39,338.18	\$39,338.18	\$39,338.18	\$39,338.18	\$39,338.18
I.V.A.		\$94,568.23	\$94,568.23	\$94,568.23	\$97,887.94	\$97,887.94	\$97,273.56	\$96,969.51	\$96,969.51	\$96,969.51	\$96,969.51	\$96,969.51	\$96,969.51
TOTAL GASTOS:		\$2,187,860.00	\$2,225,263.22	\$2,439,320.72	\$2,328,571.20	\$2,246,742.22	\$2,185,340.63	\$2,098,731.54	\$2,016,822.86	\$1,934,535.55	\$1,852,732.96	\$1,769,732.96	\$1,769,732.96
CAJA Y BIENOS MUEBLES													
CAJA		\$11,460.00	\$17,202.10	\$282,402.42	\$177,808.48	\$65,476.48	\$83,891.00	\$229,739.81	\$422,202.10	\$644,110.12	\$861,298.21	\$1,200,260.76	\$1,114,083.02
BIENOS		\$22,744,882.80	\$22,828,832.82	\$23,737,984.53	\$22,117,614.43	\$1,887,302.87	\$1,877,288.29	\$1,877,288.29	\$1,877,288.29	\$1,877,288.29	\$1,877,288.29	\$1,877,288.29	\$1,877,288.29
ERRORES		\$1,978,889.40	\$2,048,383.20	\$2,439,320.72	\$2,246,742.22	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87	\$2,187,302.87
FLUJO DE EFECTIVO		\$106,488.10	\$104,461.52	\$104,796.96	\$112,130.20	\$118,197.76	\$118,197.76	\$118,197.76	\$118,197.76	\$118,197.76	\$118,197.76	\$118,197.76	\$118,197.76
CAJA Y BIENOS FIJOS		\$177,882.18	\$282,402.42	\$177,808.48	\$88,476.18	\$65,476.48	\$83,891.00	\$229,739.81	\$422,202.10	\$644,110.12	\$861,298.21	\$1,200,260.76	\$1,114,083.02
T.I.R. en INFLACIONISTA	-16.70%	(\$80,200.00)	\$198,882.18	\$104,400.32	(\$104,796.96)	(\$112,130.20)	(\$128,187.76)	(\$188,026.07)	(\$182,472.49)	(\$221,907.86)	(\$252,118.00)	(\$298,556.56)	\$633,785.48
T.I.R. en PROYECTIVO	-1.17%	(\$1,200.00)	\$203,281.41	\$147,367.31	(\$132,260.21)	\$140,537.48	\$140,810.41	\$144,804.61	\$174,542.18	\$174,748.85	\$174,800.50	\$184,830.43	\$433,785.48
T.I.R. ECONOMICA	15.86%	(\$83,200.00)	\$801,281.41	\$793,888.07	\$774,755.00	\$700,748.12	\$628,878.25	\$538,887.18	\$452,247.69	\$377,865.27	\$298,569.11	\$214,472.47	\$638,238.48

INDICADOR	(Un. Cu. Pm. S.)	TOTAL 1996	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
% CRECIMIENTO EN VENTAS		\$1,826,312.88	7.49%	18.32%	-2.11%	-2.09%	-1.34%	-1.65%	-1.07%	-0.82%	0.32%	-48.77%	-8.89%
DESAYUNO		30.19%	29.19%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%
COMIDA		66.08%	64.06%	54.08%	54.08%	64.09%	64.08%	54.08%	54.08%	54.08%	54.08%	54.08%	54.08%
CDR		12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%	12.15%
ENTRECOMIDA		4.80%	4.85%	4.85%	4.80%	4.80%	4.80%	4.80%	4.80%	4.80%	4.85%	4.80%	4.80%
COMIDA PARA LLEVAR		1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%
BEBIDAS		3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%	3.34%
COSTO DE VENTA		30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
INVENTARIOS	7	Des	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%	0.54%
CREDITO 1	8	Año	\$1,000.00										
CREDITO 2	10	Año	\$1,100.00										
CREDITO 3	1	Año	\$0.00										
C P P			17.00%	18.00%	19.43%	16.54%	18.10%	17.40%	18.30%	18.00%	15.87%	15.20%	14.80%
TERRENO		\$978,290.00											
EDIFICIO		\$1,468,800.00											
EQUIPO DE OFICINA		\$70,000.00											
EQUIPO DE COCINA		\$330,000.00											
MOBILIARIO		\$300,000.00											
EQUIPO DE TRANSPORTE		\$600,000.00											
GASTOS DE INSTALACION		\$66,000.00											
GASTOS DE ORGANIZACION		\$174,000.00											
CAJA SOCIAL		\$1,000.00											
INVENTARIO SOCIAL		\$12,880.00											
DOCUMENTOS POR COBRAR		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PROVEEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACREEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAPITAL SOCIAL		\$400,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$400,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00
AUMENTO DE CAPITAL		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ROMA		\$302,400.00	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$70,000.00	3.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PRENSION Y PUBLICIDAD		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MANTENIMIENTO		\$186,000.00	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		\$4,000.00	3.00%	2.00%	2.00%	1.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
LUZ		\$94,000.00	3.00%	3.00%	2.00%	1.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
AGUA		\$20,000.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TELEFONO		\$8,000.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
COMISIONES TRAJETAS		1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%
SEGUROS		\$4,000.00	3.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RENTAS		\$64,000.00	\$44,000.00	\$64,000.00	\$44,000.00	\$64,000.00	\$44,000.00	\$64,000.00	\$44,000.00	\$64,000.00	\$44,000.00	\$64,000.00	\$44,000.00

BALANCE GENERAL	Lib. Ex. (Fin. #2)	TOTAL 1995	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
ACTIVOS													
CIRCULANTE													
CAJA	\$1,000.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00	\$1,140.00
BANCOS	\$15,400.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00	\$10,260.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ALMACEN	\$17,800.00	\$17,800.00	\$17,879.42	\$14,489.43	\$14,179.88	\$13,877.75	\$13,729.80	\$13,475.21	\$13,331.98	\$13,225.57	\$13,182.88	\$13,129.78	\$13,117.83
TOTAL CIRCULANTE	\$34,000.00	\$29,260.00	\$29,279.42	\$25,869.31	\$25,379.85	\$25,267.75	\$25,129.80	\$24,675.41	\$24,527.53	\$24,529.57	\$24,582.69	\$24,582.69	\$24,582.69
PLAZO													
TERRENO	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00	\$878,200.00
EDIFICIO	5.00%	\$1,468,800.00	\$1,389,360.00	\$1,321,850.00	\$1,248,480.00	\$1,175,040.00	\$1,107,800.00	\$1,028,160.00	\$964,720.00	\$901,280.00	\$867,840.00	\$754,400.00	\$680,800.00
EQUIPO DE OFICINA	10.00%	\$70,000.00	\$43,000.00	\$38,000.00	\$48,000.00	\$42,000.00	\$36,000.00	\$28,000.00	\$21,000.00	\$14,000.00	\$7,000.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE COCINA	10.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MUEBLAJA	10.00%	\$300,000.00	\$279,000.00	\$240,000.00	\$210,000.00	\$180,000.00	\$150,000.00	\$120,000.00	\$90,000.00	\$60,000.00	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	20.00%	\$80,000.00	\$84,000.00	\$48,000.00	\$32,000.00	\$16,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PLAZO		\$2,888,000.00	\$2,771,560.00	\$2,645,120.00	\$2,516,880.00	\$2,362,240.00	\$2,205,800.00	\$2,158,360.00	\$2,044,695.00	\$1,974,480.00	\$1,824,040.00	\$1,713,600.00	\$1,640,720.00
DEFERIDO													
GASTOS DE INSTALACION	8.00%	\$85,000.00	\$80,250.00	\$86,500.00	\$80,750.00	\$76,000.00	\$71,250.00	\$66,500.00	\$61,750.00	\$57,000.00	\$52,250.00	\$47,500.00	\$42,750.00
GASTOS DE ORGANIZACION	8.00%	\$175,000.00	\$169,250.00	\$157,500.00	\$146,750.00	\$140,000.00	\$131,250.00	\$122,500.00	\$113,750.00	\$105,000.00	\$96,250.00	\$87,500.00	\$78,750.00
SEGUROS		\$9,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL DEFERIDO		\$279,000.00	\$259,500.00	\$244,000.00	\$227,500.00	\$216,000.00	\$202,500.00	\$189,000.00	\$175,500.00	\$162,000.00	\$148,500.00	\$135,000.00	\$124,000.00
TOTAL ACTIVOS:		\$3,200,000.00	\$3,063,860.00	\$2,919,360.42	\$2,774,065.80	\$2,633,819.85	\$2,489,367.75	\$2,388,466.90	\$2,243,295.21	\$2,121,211.54	\$1,987,165.57	\$1,873,162.69	\$1,780,079.78
PASIVO													
A CORTO PLAZO													
PROVEEDORES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ADSCRIBIDOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CUENTAS POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$38,529.31	\$42,861.08	\$28,088.17	\$25,277.75	\$28,088.18	\$28,088.18	\$37,112.67	\$38,457.61	\$34,778.58	\$423,142.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO A P.		\$38,529.31	\$63,581.08	\$28,088.17	\$25,277.75	\$34,088.17	\$37,112.67	\$38,457.61	\$444,545.73	\$486,320.74	\$423,142.78	\$0.00	\$43,903.55
A LARGO PLAZO													
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$7,543,470.89	\$2,820,529.84	\$2,262,443.47	\$2,028,875.70	\$1,758,948.51	\$1,409,091.63	\$1,151,879.18	\$805,521.35	\$425,242.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO L P		\$2,543,470.89	\$2,820,529.84	\$2,262,443.47	\$2,028,875.70	\$1,758,948.51	\$1,409,091.63	\$1,151,879.18	\$805,521.35	\$425,242.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO:		\$2,600,000.00	\$2,819,110.79	\$2,580,871.65	\$2,357,721.22	\$2,128,916.91	\$1,844,274.03	\$1,561,044.80	\$1,250,067.06	\$101,063.50	\$526,617.08	\$1,121,129.00	\$50,278.03
CAPITAL													
CAPITAL SOCIAL	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$0.00	\$192,089.89	\$1,017,023.33	\$88,818.50	\$107,488.97	\$125,470.48	\$198,130.87	\$148,793.84	\$215,918.86	\$290,148.41	\$380,738.10	\$522,256.84	\$681,324.47
UTILIDADES RETENIDAS	\$0.00	\$0.00	\$182,080.89	\$128,074.33	\$182,080.73	\$178,156.78	\$48,313.72	\$28,444.29	\$39,328.13	\$61,148.08	\$81,284.50	\$1,152,053.58	\$1,129,786.78
ALUMENTO DE CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL CAPITAL:		\$800,000.00	\$1,012,089.81	\$1,010,080.77	\$1,016,544.27	\$1,025,619.24	\$1,046,213.72	\$1,046,444.29	\$1,065,228.13	\$1,211,148.09	\$1,491,284.50	\$1,732,053.58	\$1,729,786.78
TOTAL PASIVO + CAPITAL:		\$3,200,000.00	\$3,063,860.59	\$2,919,360.42	\$2,774,065.80	\$2,633,819.85	\$2,489,367.75	\$2,388,466.90	\$2,243,295.21	\$2,121,211.54	\$1,987,165.57	\$1,873,162.69	\$1,780,079.78
DEFERENCIA	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

RESUMEN DE RESULTADOS (Pa. Sa., Cus.)

		TOTAL 1999	TOTAL 1999	TOTAL 1997	TOTAL 1999	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
VENTAS													
DEBILADO	30.19%	\$369,720.83	\$417,844.21	\$301,118.31	\$490,541.94	\$460,529.82	\$474,841.42	\$468,198.17	\$481,189.56	\$457,526.32	\$558,048.88	\$242,740.83	\$219,880.78
COMIDA	38.06%	\$1,118,802.90	\$1,302,989.23	\$1,426,288.14	\$1,411,828.48	\$1,262,743.83	\$1,388,627.34	\$1,361,989.83	\$1,277,289.84	\$1,219,548.64	\$899,801.80	\$628,000.14	\$628,000.14
CBSA	12.19%	\$234,047.01	\$251,875.17	\$309,712.14	\$298,246.63	\$296,262.01	\$289,483.33	\$289,893.32	\$277,877.88	\$275,481.63	\$273,576.57	\$149,148.71	\$131,261.26
ENTRECOMIDA	4.80%	\$63,636.17	\$102,420.41	\$120,459.53	\$117,899.28	\$115,468.28	\$114,145.88	\$115,026.72	\$110,842.81	\$109,881.21	\$108,800.64	\$88,328.33	\$62,528.33
COMIDA PARA LLEVAR	1.42%	\$29,892.36	\$49,149.25	\$52,976.11	\$54,451.63	\$53,925.89	\$52,949.38	\$52,549.65	\$51,088.31	\$51,739.28	\$51,268.46	\$18,840.39	\$18,162.78
BEBIDAS	3.59%	\$66,236.88	\$88,179.17	\$92,839.40	\$81,148.70	\$79,817.29	\$79,877.75	\$77,115.18	\$78,322.88	\$78,259.88	\$78,488.31	\$46,175.15	\$28,174.08
TOTAL VENTAS		\$1,823,128.86	\$2,079,947.78	\$2,443,227.80	\$2,400,830.72	\$2,366,797.29	\$2,353,825.34	\$2,319,026.53	\$2,299,414.96	\$2,209,364.21	\$2,239,646.29	\$1,673,876.29	\$1,603,056.37
COSTO DE VENTA:													
		\$577,869.88	\$621,119.74	\$414,968.25	\$729,249.22	\$734,227.19	\$739,057.81	\$693,510.96	\$665,824.40	\$680,173.42	\$677,088.63	\$485,865.47	\$124,918.91
UTILIDAD BRUTA:		\$1,246,199.08	\$1,449,418.06	\$1,733,259.25	\$1,701,581.51	\$1,698,525.10	\$1,594,767.77	\$1,617,515.87	\$1,594,788.98	\$1,567,088.98	\$1,462,014.72	\$978,139.48	\$758,139.48
GASTOS DE OPERACION													
COSTO DE PERSONAL		\$778,131.58	\$269,874.22	\$260,434.22	\$260,434.22	\$260,434.22	\$260,434.80	\$260,248.90	\$260,248.90	\$260,248.90	\$260,248.90	\$260,248.90	\$260,248.90
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$778,000.00	\$778,000.00	\$778,000.00	\$778,000.00	\$778,000.00	\$778,000.00	\$778,425.38	\$778,425.38	\$778,425.38	\$778,425.38	\$778,425.38	\$778,425.38
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0.50%	\$8,631.58	\$10,352.83	\$12,418.14	\$12,154.19	\$11,803.78	\$11,767.88	\$11,500.18	\$11,427.07	\$11,358.21	\$11,289.48	\$6,014.36	\$5,415.28
MANUTENCION		\$108,000.00	\$110,100.00	\$112,363.20	\$114,810.48	\$114,802.87	\$119,240.73	\$121,823.54	\$124,058.05	\$129,558.24	\$129,070.00	\$131,861.40	\$134,284.43
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		\$4,000.00	\$4,120.00	\$4,202.40	\$4,286.43	\$4,328.31	\$4,329.31	\$4,328.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31
LICZ		\$14,000.00	\$15,000.00	\$16,732.40	\$17,861.08	\$18,448.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72	\$18,445.72
AGUA		\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00	\$39,000.00
TELEFONO		\$8,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00
COMISIONES TARJETAS	1.12%	\$25,423.33	\$27,531.73	\$27,778.40	\$22,048.87	\$21,428.00	\$21,086.54	\$20,462.47	\$20,187.47	\$20,827.58	\$20,828.84	\$18,877.88	\$14,288.34
Arrendamiento Eq. de Cocina		\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00
Arrendamiento MOBILIARIO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL IMPGOS OPERACION.		\$1,181,919.20	\$1,118,135.58	\$1,118,135.58	\$1,118,135.58	\$1,120,688.30	\$1,120,488.30	\$1,120,488.30	\$1,120,488.30	\$1,120,488.30	\$1,120,488.30	\$1,120,488.30	\$1,120,488.30
TOTAL GASTOS OPERACION		\$7,548,868.88	\$7,352,302.48	\$7,364,210.54	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88	\$7,869,722.88
UTILIDAD DE OPERACION:		\$494,179.22	\$669,107.58	\$624,948.71	\$584,858.63	\$584,798.82	\$584,798.82	\$584,798.82	\$584,798.82	\$584,798.82	\$584,798.82	\$584,798.82	\$584,798.82
OTROS INGRESOS													
RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
TOTAL RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
OTROS GASTOS													
REBOLBOS		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80
INTERESES		\$368,000.00	\$919,514.70	\$491,474.79	\$501,119.43	\$498,157.84	\$491,827.35	\$327,807.48	\$253,426.42	\$173,862.81	\$88,823.47	\$0.00	\$0.00
EDIFICIO	5.00%	\$1,488,000.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00	\$79,400.00
EQUIPO DE OFICINA	10.00%	\$70,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00
EQUIPO DE COCINA	10.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MOBILIARIO	10.00%	\$300,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
GASTOS DE TRANSPORTE	20.00%	\$400,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00
EQUIPO DE INSTALACION	5.00%	\$80,000.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00
GASTOS DE ORGANIZACION	5.00%	\$8,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00
TOTAL OTROS GASTOS		\$7,458,868.88	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79	\$7,461,954.79
UTILIDAD OPERABLE		\$(2,929,689.66)	\$19,152.89	\$268,793.91	\$215,547.00	\$346,477.87	\$408,443.36	\$458,637.22	\$513,586.26	\$578,161.36	\$654,777.18	\$856,354.01	\$1,228,566.36
IMPUESTOS													
I&R		\$(19,557.88)	\$5,722.00	\$88,305.75	\$114,809.78	\$122,456.00	\$130,384.04	\$198,465.77	\$180,028.40	\$219,817.91	\$212,262.46	\$21,262.83	\$(19,808.37)
IMP.ROT. BANCARIOS		\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00	\$83,712.00
I.V.A		\$4,000.00	\$58,894.43	\$43,889.88	\$48,158.24	\$89,547.48	\$98,926.74	\$102,157.81	\$107,841.91	\$114,265.28	\$121,750.53	\$96,021.01	\$90,241.00
TOTAL IMPUESTOS:		\$(11,845.87)	\$122,008.43	\$142,877.41	\$151,670.00	\$217,311.83	\$213,022.78	\$283,324.55	\$291,582.31	\$317,835.19	\$308,730.64	\$56,253.84	\$56,253.84
UTILIDAD NETA		\$(1,929,989.88)	\$(107,025.52)	\$84,181.80	\$107,488.87	\$132,470.48	\$195,420.57	\$275,312.67	\$318,313.86	\$359,146.41	\$366,758.19	\$(22,254.84)	\$(81,254.47)

FLUJO DE EFECTIVO	(En \$ mil. Ptas. S.)	TOTAL 1986	TOTAL 1988	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
INGRESOS													
DE SALVINO	20.18%	5368.729.83	\$417,844.21	3501,115.31	\$480,541.84	\$480,438.82	\$476,961.42	\$486,189.12	\$491,198.88	\$457,529.32	\$456,045.88	\$242,740.83	\$216,580.78
COMIDA	34.04%	11,174,832.90	\$1,262,589.23	\$1,446,238.53	\$1,411,828.48	\$1,382,743.83	\$1,389,827.54	\$1,341,894.83	\$1,237,288.64	\$1,318,813.81	\$1,212,543.79	8866.831.89	\$629,836.14
CENA	17.15%	\$2,324,041.91	\$251,574.17	\$301,312.14	\$388,343.63	\$380,382.01	\$380,863.32	\$377,877.88	\$360,988.32	\$374,683.63	\$374,576.57	\$498,148.71	\$331,581.35
ENTRECOMIDA	4.80%	\$69,408.12	\$120,423.41	\$120,438.53	\$177,888.28	\$115,489.73	\$114,149.88	\$112,028.72	\$110,840.81	\$108,861.31	\$109,804.64	\$58,530.80	\$52,528.23
CORREO PARA LLENAR	1.42%	\$23,889.38	\$23,889.20	\$24,788.18	\$24,031.83	\$33,333.80	\$32,849.28	\$32,349.90	\$31,995.81	\$31,741.31	\$31,918.45	\$10,842.30	\$1,182.79
BEBIDAS	18.45%	\$94,338.85	\$86,157.57	\$62,828.80	\$61,189.75	\$79,517.28	\$78,687.79	\$77,155.19	\$76,232.80	\$75,729.89	\$75,440.31	\$60,178.13	\$36,174.64
RENTAS	3.24%	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
TOTAL INGRESOS		\$2,010,512.88	\$2,154,549.79	\$2,267,227.50	\$2,214,830.72	\$2,048,737.29	\$2,437,525.54	\$2,384,035.52	\$2,368,414.89	\$2,351,241.41	\$2,343,688.45	\$1,288,879.25	\$1,187,056.37
EGRESOS													
COMPRAS		\$577,885.86	\$623,864.14	\$747,375.33	\$728,243.57	\$713,808.09	\$708,886.79	\$682,759.87	\$695,480.76	\$760,088.41	\$677,823.88	\$354,887.58	\$324,272.95
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$778,000.00	\$777,888.00	\$777,888.00	\$777,888.00	\$777,888.00	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38	\$78,425.38
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$9,231.56	\$10,263.93	\$12,418.14	\$12,154.18	\$11,883.79	\$11,787.83	\$11,550.18	\$11,427.87	\$11,236.21	\$11,288.45	\$8,014.79	\$15,415.29
MANTENIMIENTO		\$108,000.00	\$110,180.00	\$112,383.30	\$114,819.48	\$119,882.87	\$119,240.73	\$121,625.54	\$124,606.05	\$126,538.21	\$128,070.00	\$131,851.00	\$134,294.43
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		\$4,080.00	\$4,120.00	\$4,262.40	\$4,288.45	\$4,328.31	\$4,328.31	\$4,328.31	\$4,328.31	\$4,328.31	\$4,328.31	\$4,328.31	\$4,328.31
LIZ.		\$35,820.00	\$35,820.00	\$36,732.40	\$37,867.25	\$38,446.72	\$38,446.72	\$38,446.72	\$38,446.72	\$38,446.72	\$38,446.72	\$38,446.72	\$38,446.72
AGUA		\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,841.80	\$28,841.80	\$28,841.80	\$28,841.80	\$28,841.80	\$28,841.80	\$28,841.80
TELEFONO		\$6,289.00	\$6,359.00	\$6,359.00	\$6,389.00	\$6,389.00	\$6,190.00	\$6,190.00	\$6,190.00	\$6,190.00	\$6,190.00	\$6,190.00	\$6,190.00
COMUNES Y TRAMITAS		\$25,427.33	\$23,331.73	\$23,278.90	\$23,088.87	\$21,429.03	\$23,188.54	\$22,462.47	\$22,187.47	\$20,927.38	\$20,232.54	\$19,877.68	\$14,596.34
SELLOS		\$0.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80	\$8,404.80
PAQUETE DELGA		\$874,828.31	\$889,458.78	\$879,880.98	\$841,879.40	\$788,888.00	\$770,232.22	\$864,730.18	\$899,883.23	\$355,771.20	\$313,578.23	\$0.00	\$0.00
ARRENDAMIENTO DE COCHAS		\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00
ARRENDAMIENTO MOBILIARIO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
HOBBIA		\$762,811.56	\$387,782.22	\$387,782.22	\$387,782.22	\$387,782.22	\$373,137.88	\$373,137.88	\$373,137.88	\$373,137.88	\$373,137.88	\$373,137.88	\$373,137.88
I M P T		\$1,981.20	\$2,762.82	\$2,530.83	\$2,838.83	\$2,588.28	\$2,427.82	\$2,427.82	\$2,427.82	\$2,427.82	\$2,427.82	\$2,427.82	\$2,427.82
I M S S		\$48,388.00	\$51,838.42	\$58,754.43	\$68,754.43	\$68,754.43	\$57,889.52	\$57,889.52	\$57,889.52	\$57,889.52	\$57,889.52	\$57,889.52	\$57,889.52
QUADERIA Y RESERVO		\$3,780.00	\$4,228.04	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,668.92	\$4,718.25	\$4,718.25	\$4,718.25	\$4,718.25	\$4,718.25	\$4,718.25
INVENTARI		\$13,280.00	\$13,280.00	\$13,422.40	\$13,422.40	\$13,422.40	\$13,883.74	\$13,730.85	\$13,730.85	\$13,730.85	\$13,730.85	\$13,730.85	\$13,730.85
S A R		\$3,000.00	\$8,809.72	\$8,188.88	\$8,188.88	\$8,188.88	\$8,291.48	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34
1% ANCHURA		\$2,520.00	\$2,817.28	\$3,284.48	\$3,284.48	\$3,284.48	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17
2% ANCHURA		\$3,040.00	\$3,874.72	\$8,188.88	\$8,188.88	\$8,188.88	\$8,281.48	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34	\$8,282.34
AGUAFRÍAS		\$12,882.00	\$12,882.00	\$12,882.00	\$12,882.00	\$12,882.00	\$13,108.04	\$13,108.04	\$13,108.04	\$13,108.04	\$13,108.04	\$13,108.04	\$13,108.04
I S R		\$47,828.00	\$60,722.00	\$68,422.31	\$111,008.78	\$124,218.70	\$144,881.78	\$184,881.24	\$307,848.88	\$286,180.98	\$78,761.51	\$9,383.88	\$9,383.88
I V A		\$29,889.81	\$88,075.32	\$77,613.88	\$87,099.10	\$80,730.18	\$88,543.43	\$100,880.83	\$102,487.82	\$118,858.71	\$74,783.38	\$52,288.42	\$52,288.42
TOTAL EGRESOS:		\$2,010,512.88	\$2,154,549.80	\$2,267,227.48	\$2,214,830.72	\$2,048,737.29	\$2,437,525.54	\$2,384,035.52	\$2,368,414.89	\$2,351,241.41	\$2,343,688.45	\$1,288,879.25	\$1,187,056.37
CAJA Y BANCOS PUNAL													
CAJA Y BANCOS PUNAL		\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00
INGRESOS		\$2,010,512.88	\$2,154,549.79	\$2,267,227.50	\$2,214,830.72	\$2,048,737.29	\$2,437,525.54	\$2,384,035.52	\$2,368,414.89	\$2,351,241.41	\$2,343,688.45	\$1,288,879.25	\$1,187,056.37
- EGRESOS		\$2,010,512.88	\$2,154,549.80	\$2,267,227.48	\$2,214,830.72	\$2,048,737.29	\$2,437,525.54	\$2,384,035.52	\$2,368,414.89	\$2,351,241.41	\$2,343,688.45	\$1,288,879.25	\$1,187,056.37
FLUJO DE EFECTIVO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAJA Y BANCOS PUNAL		\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00	\$11,400.00
T.I.R. de INFLACIONISTA													
T.I.R. de INFLACIONISTA	6.4%	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00
T.I.R. de PROYECTO	3.1%	\$3,360,000.00	\$38,814.25	\$28,086.17	\$253,787.77	\$289,666.19	\$280,887.87	\$317,312.06	\$348,457.81	\$381,778.58	\$423,742.78	\$320.00	\$1,984,437.84
T.I.R. ECONOMICA	18.2%	\$5,300,000.00	\$83,828.31	\$88,455.75	\$479,560.98	\$612,879.40	\$788,838.04	\$722,738.22	\$844,720.18	\$899,893.23	\$350,771.30	\$13,578.23	\$1.61

4.5.2.- Riesgos y Amenazas

Hemos identificado dos variables estratégicas que pueden tener un efecto relevante sobre el rendimiento esperado para el proyecto. La primera de estas variables es el nivel de ventas en cada año. Este factor determina no sólo la utilidad, sino la supervivencia del proyecto. Hemos considerado dos escenarios alternativos para las ventas totales, modificando, en ambos sentidos, en un 5% el nivel de ventas y manteniendo constantes el resto de las variables.

La segunda variable, en orden de importancia respecto a sus efectos, es la estimación de C.P.P., dado el grado de endeudamiento del proyecto. A diferencia de las ventas, esta variable se encuentra totalmente fuera del control de la empresa, por lo que la variación considerada es mayor: un $\pm 10\%$ en las estimaciones originales.

Los estados de resultados para cada uno de los cuatro escenarios alternativos seleccionados, se presentan en las siguientes páginas:

DESCRIPCION		COSTOS EN MILLONES											
		TOTAL 1999	TOTAL 1999	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2009
% CRECIMIENTO EN VENTAS		\$3,288,000.00	12.0%	3.2%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
DESAYUNO		20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%	20.1%
COMIDA		56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%	56.0%
CENA		12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
ENTRECOMIDA		4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%
COMIDA PARA LLEVAR		1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
BEBIDAS		3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%
COSTO DE VENTA		30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
INVENTARIOS		7	Días	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
CREDITO 1		8	Años	\$1,000.00									
CREDITO 2		10	Años	\$1,100.00									
CREDITO 3		1	Años	\$0.00									
C.P.F.		17.0%	18.0%	19.4%	18.5%	19.1%	17.4%	18.3%	18.0%	19.8%	19.2%	14.8%	14.8%
TERMINO		\$679,200.00											
EDIFICIO		\$1,468,000.00											
EQUIPO DE OFICINA		\$75,000.00											
EQUIPO DE COCINA		\$320,000.00											
MOBILIARIO		\$300,000.00											
EQUIPO DE TRANSPORTE		\$60,000.00											
GASTOS DE INSTALACION		\$40,000.00											
GASTOS DE ORGANIZACION		\$175,000.00											
CAJA FISCAL		\$1,000.00											
INVENTARIO FISCAL		\$12,000.00											
DOCUMENTOS POR COBRAR		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PROVEEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACREEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAPITAL SOCIAL		\$400,000.00	\$900,000.00	\$400,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$400,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$400,000.00	\$600,000.00
AUMENTO DE CAPITAL		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
HONOR		\$302,400.00	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$75,000.00	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
PROMOCION Y PUBLICIDAD		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
MANTENIMIENTO		\$100,000.00	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
PAPELERIA Y ART. DE OFI.		\$4,000.00	3.0%	2.0%	2.0%	2.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
LUZ		\$54,000.00	3.0%	2.0%	2.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
AGUA		\$28,000.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TELEFONO		\$8,000.00	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
COMISIONES TARJETAS		1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%
SEGUROS		\$6,000.00	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00

BALANCE GENERAL	(C/CLASIFICACIONES)	TOTAL 1994	TOTAL 1995	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
ACTIVOS													
CIRCULANTE													
CAJA	\$ 0.000,00	\$ 22.480,34	\$ 46.860,69	\$ 93.721,37	\$ 187.442,74	\$ 374.885,48	\$ 749.770,96	\$ 1.499.541,92	\$ 2.999.083,84	\$ 5.998.167,68	\$ 11.996.335,36	\$ 23.992.670,72	\$ 47.985.341,44
BANCOS	\$ 110.400,00	\$ 301.800,00	\$ 603.600,00	\$ 1.207.200,00	\$ 2.414.400,00	\$ 4.828.800,00	\$ 9.657.600,00	\$ 19.315.200,00	\$ 38.630.400,00	\$ 77.260.800,00	\$ 154.521.600,00	\$ 309.043.200,00	\$ 618.086.400,00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
ALMACEN	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00	\$ 112.600,00
TOTAL CIRCULANTE:	\$ 224.000,00	\$ 538.880,34	\$ 1.077.760,69	\$ 2.157.241,37	\$ 4.316.482,74	\$ 8.632.965,48	\$ 17.266.131,92	\$ 34.532.263,84	\$ 69.064.527,68	\$ 138.129.067,68	\$ 276.258.135,36	\$ 552.516.270,72	\$ 1.105.032.541,44
FIJO													
TERRENO	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00	\$ 678.200,00
EDIFICIO	\$ 0,00	\$ 1.698.800,00	\$ 3.397.600,00	\$ 6.795.200,00	\$ 13.590.400,00	\$ 27.180.800,00	\$ 54.361.600,00	\$ 108.723.200,00	\$ 217.446.400,00	\$ 434.892.800,00	\$ 869.785.600,00	\$ 1.739.571.200,00	\$ 3.479.142.400,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 10,00	\$ 70,00	\$ 140,00	\$ 280,00	\$ 560,00	\$ 1.120,00	\$ 2.240,00	\$ 4.480,00	\$ 8.960,00	\$ 17.920,00	\$ 35.840,00	\$ 71.680,00	\$ 143.360,00
EQUIPO DE COCINA	\$ 10,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MUEBLARIO	\$ 10,00	\$ 360,00	\$ 720,00	\$ 1.440,00	\$ 2.880,00	\$ 5.760,00	\$ 11.520,00	\$ 23.040,00	\$ 46.080,00	\$ 92.160,00	\$ 184.320,00	\$ 368.640,00	\$ 737.280,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 20,00	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 480,00	\$ 960,00	\$ 1.920,00	\$ 3.840,00	\$ 7.680,00	\$ 15.360,00	\$ 30.720,00	\$ 61.440,00	\$ 122.880,00
TOTAL FIJO:	\$ 708.200,00	\$ 2.737.800,00	\$ 5.475.600,00	\$ 10.951.200,00	\$ 21.902.400,00	\$ 43.804.800,00	\$ 87.609.600,00	\$ 175.219.200,00	\$ 350.438.400,00	\$ 700.876.800,00	\$ 1.401.753.600,00	\$ 2.803.507.200,00	\$ 5.607.014.400,00
DIFERIDO													
GASTOS DE INSTALACION	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS DE ORGANIZACION	\$ 0,00	\$ 170,00	\$ 340,00	\$ 680,00	\$ 1.360,00	\$ 2.720,00	\$ 5.440,00	\$ 10.880,00	\$ 21.760,00	\$ 43.520,00	\$ 87.040,00	\$ 174.080,00	\$ 348.160,00
RECURSOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DIFERIDO:	\$ 0,00	\$ 170,00	\$ 340,00	\$ 680,00	\$ 1.360,00	\$ 2.720,00	\$ 5.440,00	\$ 10.880,00	\$ 21.760,00	\$ 43.520,00	\$ 87.040,00	\$ 174.080,00	\$ 348.160,00
TOTAL ACTIVOS:	\$ 324.000,00	\$ 838.850,34	\$ 1.677.760,69	\$ 3.355.241,37	\$ 6.710.482,74	\$ 13.421.965,48	\$ 26.843.931,92	\$ 53.687.863,84	\$ 107.375.727,68	\$ 214.751.655,36	\$ 429.505.315,36	\$ 859.010.655,36	\$ 1.718.025.081,44
PASIVO													
A CORTO PLAZO													
PROVEEDORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
ACREEDORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CUENTAS POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 67,426,94	\$ 134,853,89	\$ 269,707,77	\$ 539,415,54	\$ 1.078,831,08	\$ 2.157,662,16	\$ 4.315,324,32	\$ 8.630,648,64	\$ 17.261,297,28	\$ 34.522,594,56	\$ 69.045,189,12	\$ 138.090,378,24
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 336,839,31	\$ 42,891,06	\$ 85,782,12	\$ 171,564,24	\$ 343,128,48	\$ 686,256,96	\$ 1.372,513,92	\$ 2.745,027,84	\$ 5.490,055,68	\$ 10.980,111,36	\$ 21.960,222,72	\$ 43.920,445,44	\$ 87.840,890,88
TOTAL PASIVO A C.P.:	\$ 336,839,31	\$ 509,318,06	\$ 1.019,418,13	\$ 2.039,836,26	\$ 4.079,672,52	\$ 8.159,345,04	\$ 16.318,690,08	\$ 32.637,380,16	\$ 65.274,760,32	\$ 130.549,520,64	\$ 261.099,041,28	\$ 522.198,082,56	\$ 1.044.396,767,04
A LARGO PLAZO													
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98
TOTAL PASIVO L.P.:	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98	\$ 2.882,470,98
TOTAL PASIVO:	\$ 3.219,310,29	\$ 512.200,04	\$ 1.021.888,11	\$ 2.042.307,24	\$ 4.082.143,50	\$ 8.164.280,02	\$ 16.327,151,06	\$ 32.660,851,14	\$ 65.327,231,30	\$ 133.432,011,64	\$ 266.861,512,24	\$ 525.078,153,52	\$ 1.047.283,534,08
CAPITAL													
CAPITAL SOCIAL													
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 0,00	\$ 43,769,36	\$ 87,538,72	\$ 175,077,44	\$ 350,154,88	\$ 700,309,76	\$ 1.400,619,52	\$ 2.801,239,04	\$ 5.602,478,08	\$ 11.204,956,16	\$ 22.409,912,32	\$ 44.819,824,64	\$ 89.639,649,28
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
AUMENTO DE CAPITAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL CAPITAL:	\$ 0,00	\$ 43,769,36	\$ 87,538,72	\$ 175,077,44	\$ 350,154,88	\$ 700,309,76	\$ 1.400,619,52	\$ 2.801,239,04	\$ 5.602,478,08	\$ 11.204,956,16	\$ 22.409,912,32	\$ 44.819,824,64	\$ 89.639,649,28
TOTAL PASIVO + CAPITAL:	\$ 3.219,310,29	\$ 555,969,40	\$ 1.109,426,83	\$ 2.217,384,68	\$ 4.432,300,38	\$ 8.864,590,00	\$ 17.728,770,58	\$ 35.458,542,18	\$ 70.917,082,38	\$ 141.834,967,80	\$ 283.661,424,56	\$ 567.327,978,16	\$ 1.134.623,183,32
DIFERENCIA													
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

ESTADO DE RESULTADOS (en millones de C\$)

		TOTAL 1998	TOTAL 1998	TOTAL 1997	TOTAL 1999	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
VENTAS													
VENTAS													
DEBITIVO	20 10%	\$47,002.46	\$11,894.28	\$33,892.26	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46	\$46,222.46
COMIDA	30 16%	\$1,317,254.46	\$1,479,324.81	\$1,327,894.02	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82	\$1,396,798.82
BEBA	13 11%	\$75,943.92	\$26,820.44	\$79,647.81	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26	\$128,975.26
ENTRETENIMIENTO	4 6%	\$74,098.00	\$125,187.76	\$117,368.82	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08	\$11,387.08
COMIDA PARA LLEVAR	1 4%	\$9,312.90	\$26,362.34	\$28,851.81	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89	\$26,162.89
SEVICIOS	3 34%	\$78,713.74	\$99,344.26	\$87,978.18	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79	\$88,881.79
TOTAL VENTAS		\$2,386,600.50	\$2,546,166.59	\$2,628,843.71	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82	\$2,771,867.82
COSTO DE VENTA:													
UTILIDAD BRUTA:		\$1,887,308.90	\$1,978,010.00	\$1,896,128.80	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47	\$1,896,128.47
GASTOS DE OPERACION													
COSTO DE PERSONAL													
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$278,121.38	\$289,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22	\$295,824.22
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0 30%	\$17,548.90	\$17,709.80	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00	\$17,889.00
MANTENIMIENTO		\$16,288.00	\$16,188.00	\$15,263.20	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48	\$14,912.48
PAPELERIA Y ART. DE OFIC.		\$4,368.00	\$4,120.00	\$4,202.40	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46	\$4,269.46
LUZ		\$64,200.00	\$66,820.00	\$66,720.46	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25	\$67,887.25
AGUA		\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00	\$28,800.00
TELEFONO		\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88	\$8,888.88
COMISIONES TALENTAS	1 32%	\$2,528.00	\$3,538.11	\$3,727.14	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22	\$38,928.22
Amortizamiento Eq. COCINA		\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Amortizamiento MOBILIARIO		\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00
TOTAL GASTOS OPERACION:		\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20	\$174,838.20
UTILIDAD DE OPERACION:		\$61,847.62	\$1,943,262.79	\$1,874,865.84	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46	\$1,132,112.46
OTROS INGRESOS													
RENTAS		\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00
TOTAL RENTAS		\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00
OTROS GASTOS													
SECURIDAD		\$9,330.90	\$8,800.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00	\$8,346.00
INTERESES		\$688,888.89	\$688,888.89	\$681,474.76	\$688,111.83	\$688,111.83	\$681,487.36	\$681,487.36	\$681,487.36	\$681,487.36	\$681,487.36	\$681,487.36	\$681,487.36
EDIFICIO	0 10%	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00	\$7,440,000.00
EQUIPO DE OFICINA	10 10%	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89	\$7,888.89
EQUIPO DE COCINA	10 10%	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00
MOBILIARIO	10 10%	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89	\$288,888.89
EQUIPO DE TRANSPORTE	30 10%	\$88,888.89	\$1,888.89	\$1,888.89	\$1,888.89	\$1,888.89	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00
GASTOS DE INSTALACION	0 10%	\$88,888.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89	\$4,788.89
GASTOS DE ORGANIZACION	0 10%	\$173,888.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89	\$8,788.89
TOTAL OTROS GASTOS:		\$12,840.90	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79	\$18,976.79
UTILIDAD OPERABLE		\$11,827.72	\$2,524,286.00	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05
IMPUESTOS													
ISR		\$67,818.10	\$134,163.30	\$139,364.30	\$168,362.00	\$173,462.00	\$263,228.72	\$273,521.47	\$268,088.10	\$238,548.94	\$264,718.67	\$463,742.45	\$463,742.45
IMPFO BANCARIOS		\$43,772.00	\$43,772.00	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33	\$43,743.33
IVA		\$18,366.24	\$86,488.00	\$83,822.82	\$107,888.82	\$114,797.47	\$122,888.71	\$136,182.36	\$146,822.36	\$153,228.20	\$191,881.40	\$181,888.10	\$181,888.10
TOTAL IMPUESTOS:		\$130,956.34	\$264,423.30	\$267,930.45	\$326,993.15	\$332,003.50	\$407,259.26	\$413,351.56	\$418,660.73	\$441,520.56	\$656,343.37	\$637,373.88	\$637,373.88
UTILIDAD NETA:		\$61,847.62	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05	\$2,505,889.05

FLUJO DE EFECTIVO	(EN MIL DÓLARES)	TOTAL 1995	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	
INGRESOS														
DESAHORO	30.18%	\$457,982.43	\$613,894.29	\$130,894.29	\$546,220.49	\$646,220.49	\$946,220.49	\$946,220.49	\$946,220.49	\$1,446,220.49	\$1,446,220.49	\$646,220.49	\$546,220.49	
COMIDA	34.28%	\$1,217,294.40	\$1,475,323.83	\$1,227,889.33	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	\$1,869,709.82	
CENA	12.75%	\$273,882.00	\$318,094.81	\$139,094.81	\$133,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	\$330,076.26	
ENTRECOMIDA	4.89%	\$119,888.00	\$112,127.90	\$127,888.00	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	\$131,887.88	
COMIDA PARA LLEVAR	1.40%	\$38,792.89	\$38,562.24	\$33,831.61	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	\$36,102.51	
BEBIDAS	3.34%	\$73,781.30	\$64,841.34	\$67,479.18	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	\$60,801.70	
RENTAS		\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	
TOTAL INGRESOS		\$2,353,000.00	\$2,824,140.00	\$2,714,841.71	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	
EGRESOS														
COMIDAS		\$660,400.00	\$764,388.80	\$768,782.10	\$817,811.88	\$816,482.38	\$816,482.38	\$816,482.38	\$816,482.38	\$816,482.38	\$816,482.38	\$816,482.38	\$816,482.38	
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$176,800.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	\$177,880.00	
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$11,240.00	\$12,700.80	\$13,744.72	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	\$13,888.04	
MANTENIMIENTO		\$109,880.00	\$116,160.00	\$113,360.00	\$114,870.48	\$116,880.87	\$118,340.73	\$121,828.84	\$124,004.00	\$126,530.21	\$128,070.00	\$130,444.00	\$134,284.43	
MATERIALES Y ART. DE OFICINA		\$4,880.00	\$4,120.00	\$4,360.40	\$4,388.48	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	
LUZ		\$64,000.00	\$66,620.00	\$66,732.40	\$67,887.28	\$68,446.72	\$68,446.72	\$68,446.72	\$68,446.72	\$68,446.72	\$68,446.72	\$68,446.72	\$68,446.72	
AGUA		\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	
TELEFONO		\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	
COMPRAS DE TAQUETS		\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	
SECURIDAD		\$8.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	\$8,240.00	
PAGO OBLIGA		\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	\$68,880.00	
ARRANDEAMIENTO EQ COCINA		\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	
ARRANDEAMIENTO MOBILIARIO		\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	
NOBIA		\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	\$38,880.00	
I.S.P.T.		\$1,160.00	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	\$38,782.82	
I.M.S.B.		\$48,380.00	\$1,878.42	\$89,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	\$68,794.43	
GUARDERIA Y RESERVO		\$3,780.00	\$4,280.04	\$4,280.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	\$4,628.72	
INFORMIT		\$1,340.00	\$1,340.00	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	\$1,422.40	
B.A.R.		\$8,880.00	\$8,880.72	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	
Y.E. ORDENADA		\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	
Y.E. ORDENADA		\$8,880.00	\$8,880.72	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	\$8,880.00	
AGUILLAS		\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	\$1,880.00	
I.S.R.		\$68,793.57	\$119,628.81	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	\$119,628.82	
I.V.A.		\$68,793.58	\$68,880.80	\$68,880.80	\$104,488.43	\$113,043.00	\$130,188.00	\$138,147.11	\$143,139.32	\$161,148.00	\$168,779.10	\$181,753.85	\$191,753.85	
TOTAL EGRESOS		\$2,138,884.44	\$2,383,638.80	\$2,479,817.82	\$2,689,888.88	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	
CAJA Y BANCOS FINAL														
+ INGRESOS		\$2,353,000.00	\$2,824,140.00	\$2,714,841.71	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	\$2,805,957.82	
- EGRESOS		\$2,138,884.44	\$2,383,638.80	\$2,479,817.82	\$2,689,888.88	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	\$2,678,877.87	
FLUJO DE EFECTIVO		\$214,115.56	\$440,501.20	\$235,023.89	\$116,068.94	\$127,080.00	\$127,080.00	\$127,080.00	\$127,080.00	\$127,080.00	\$127,080.00	\$127,080.00	\$127,080.00	
CAJA Y BANCOS FINAL														
T1.R. del INGRESIONISTA	36.19%	\$808,589.88	\$213,888.38	\$361,523.81	\$43,872.19	\$118,722.87	\$128,828.45	\$128,888.01	\$131,876.84	\$130,488.04	\$136,548.54	\$147,265.76	\$627,776.34	\$4,846,864.82
T1.R. del PROYECTO	15.82%	\$13,200,000.00	\$248,134.86	\$268,474.46	\$281,888.34	\$268,480.64	\$268,816.04	\$428,847.88	\$488,269.32	\$508,233.86	\$547,327.13	\$581,138.10	\$627,775.38	\$4,846,864.82
T1.R. ECONOMICA	27.32%	\$13,200,000.00	\$647,134.86	\$688,888.18	\$673,433.16	\$678,822.22	\$688,787.88	\$677,785.25	\$788,648.88	\$784,216.74	\$721,319.74	\$688,871.96	\$627,775.38	\$4,846,864.82

RUBROS	LÍQUIDA		TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2002	TOTAL 2004	TOTAL 2006	TOTAL 2009
% CRECIMIENTO EN VENTAS			\$2,022,000.00	12.00%	3.87%	3.49%	0.00%	0.00%	8.89%	0.80%	0.00%	0.89%	0.00%	0.00%
DEVALUO			26.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%	20.18%
COMIDA			65.89%	58.08%	58.08%	60.08%	58.08%	58.08%	58.08%	58.08%	58.08%	58.08%	58.08%	58.08%
CDIA			12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%	12.19%
ENTRECORIDA			4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%
COMIDA PARA LLEVAR			1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%
BEBIDAS			3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%	3.29%
COSTO DE VENTA			30.89%	30.00%	30.00%	30.80%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.89%	30.00%	30.00%
INVENTARIOS	7	Días	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%
CREDITO 1	8	Años	\$1,800.00											
CREDITO 2	10	Años	\$1,900.00											
CREDITO 3	1	Años	\$0.00											
C.P.P.			17.80%	18.08%	19.45%	16.94%	18.10%	17.49%	19.30%	18.00%	15.80%	15.20%	14.80%	14.80%
TERRENO			\$478,200.00											
EDIFICIO			\$1,488,800.00											
EQUIPO DE OFICINA			\$70,800.00											
EQUIPO DE COCINA			\$328,800.00											
MOBILIARIO			\$390,800.00											
EQUIPO DE TRANSPORTE			\$40,000.00											
GASTOS DE INSTALACION			\$68,800.00											
GASTOS DE ORGANIZACION			\$179,800.00											
CASA FISCAL			\$1,300.00											
INVENTARIO FISCAL			\$12,800.00											
DOCUMENTOS POR COPIAR			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PROVEEDORES			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACREDORES			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAPITAL SOCIAL			\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00
AUMENTO DE CAPITAL			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
HONORARIA			\$288,400.00	2.00%	0.80%	0.00%	0.00%	2.89%	0.80%	0.00%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
GASTOS DE ADMINISTRACION			\$70,800.00	2.00%	0.80%	0.80%	0.80%	2.89%	0.80%	0.80%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
PROMOCION Y PUBLICIDAD			0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%
MANTENIMIENTO			\$188,800.00	2.89%	2.00%	2.00%	2.00%	2.89%	2.89%	2.89%	2.89%	2.89%	2.89%	2.89%
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA			\$4,000.00	3.00%	2.00%	2.89%	1.89%	0.89%	0.89%	0.90%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
LUZ			\$44,800.00	3.00%	2.00%	2.89%	1.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
AGUA			\$28,800.00	0.00%	0.00%	0.89%	0.89%	2.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
TELEFONO			\$68,800.00	0.00%	0.89%	0.89%	0.89%	2.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
COMISIONES TARJETAS			1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	1.30%	
SEGUROS			\$8,800.00	3.00%	0.89%	0.89%	0.89%	2.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
RENTAS			\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00	\$84,800.00

BALANCE GENERAL	(en \$ VIGIL)	TOTAL 1999	TOTAL 1999	TOTAL 1997	TOTAL 1999	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
ACTIVOS													
CIRCULANTE													
CASH	\$1,000.00	\$9,000.00	\$23,000.00	\$16,200.00	\$25,477.38	\$23,853.00	\$27,362.00	\$33,773.00	\$95,304.23	\$17,843.70	\$6,619.01	\$190,327.23	\$195,200.00
DEBITOS	\$19,000.00	\$9,200.00	\$27,700.00	\$19,825.23	\$19,200.00	\$14,200.00	\$29,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$27,000.00	\$46,344.10	\$99,000.00	\$1,441,200.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ALICUOT	\$12,000.00	\$12,000.00	\$14,000.00	\$13,000.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00	\$14,300.00
TOTAL CIRCULANTE	\$32,000.00	\$19,200.00	\$64,700.00	\$19,200.00	\$21,977.38	\$38,053.00	\$60,662.00	\$58,073.00	\$117,604.23	\$44,143.70	\$11,938.01	\$299,654.23	\$1,646,400.00
PLAZO													
TERMINO	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00	\$973,200.00
EDIFICIO	5.00%	\$1,400,000.00	\$1,300,000.00	\$1,200,000.00	\$1,340,000.00	\$1,170,000.00	\$1,200,000.00	\$954,739.00	\$901,300.00	\$927,000.00	\$734,400.00	\$699,000.00	\$667,500.00
EQUIPO DE COCINA	10.00%	\$70,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$62,000.00	\$60,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$7,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE OFICINA	10.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MOBILIARIO	10.00%	\$300,000.00	\$270,000.00	\$260,000.00	\$274,000.00	\$260,000.00	\$190,000.00	\$120,000.00	\$80,000.00	\$60,000.00	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	20.00%	\$90,000.00	\$84,000.00	\$80,000.00	\$82,000.00	\$84,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PLAZO	\$2,893,200.00	\$2,777,200.00	\$2,694,120.00	\$2,694,200.00	\$2,586,200.00	\$2,386,200.00	\$2,196,200.00	\$2,046,639.00	\$1,954,400.00	\$1,934,200.00	\$1,713,600.00	\$1,668,200.00	\$1,667,500.00
DEFERIDO													
GASTOS DE INSTALACION	5.00%	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,750.00	\$70,000.00	\$73,000.00	\$81,750.00	\$87,000.00	\$92,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00
GASTOS DE ORGANIZACION	5.00%	\$175,000.00	\$160,000.00	\$150,000.00	\$160,700.00	\$172,000.00	\$172,000.00	\$173,700.00	\$181,000.00	\$187,000.00	\$197,000.00	\$200,000.00	\$200,000.00
RESERVAS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL DEFERIDO	\$235,000.00	\$220,000.00	\$210,000.00	\$221,450.00	\$242,000.00	\$243,000.00	\$254,750.00	\$260,750.00	\$268,000.00	\$279,000.00	\$297,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$3,260,000.00	\$3,113,200.00	\$3,124,820.00	\$3,246,200.00	\$3,277,377.38	\$3,278,703.00	\$3,288,190.00	\$3,247,523.00	\$3,244,304.23	\$3,243,343.70	\$3,212,138.01	\$3,268,200.00	\$3,291,600.00
PASIVO													
A CORTO PLAZO													
PROVISIONES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACCIONES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CLIENTES POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$26,520.00	\$4,281.00	\$28,000.00	\$28,707.77	\$28,000.00	\$26,000.00	\$26,000.00	\$11,312.00	\$26,462.00	\$29,779.00	\$42,542.70	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO C.P.	\$26,520.00	\$4,281.00	\$28,000.00	\$28,707.77	\$28,000.00	\$26,000.00	\$26,000.00	\$11,312.00	\$26,462.00	\$29,779.00	\$42,542.70	\$0.00	\$0.00
A LARGO PLAZO													
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$2,563,470.00	\$2,568,919.00	\$2,562,820.00	\$2,708,492.23	\$1,798,000.00	\$1,480,000.00	\$1,151,870.00	\$988,521.30	\$423,742.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO L.P.	\$2,563,470.00	\$2,568,919.00	\$2,562,820.00	\$2,708,492.23	\$1,798,000.00	\$1,480,000.00	\$1,151,870.00	\$988,521.30	\$423,742.70	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO	\$2,590,000.00	\$2,573,200.00	\$2,590,820.00	\$2,737,277.38	\$2,116,000.00	\$1,606,000.00	\$1,263,740.00	\$1,000,000.00	\$446,204.70	\$423,742.70	\$42,542.70	\$0.00	\$0.00
CAPITAL													
CAPITAL SOCIAL	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$0.00	\$0.00	\$22,000.00	\$0.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$27,000.00	\$29,000.00	\$29,000.00	\$43,000.00	\$43,000.00
UTILIDADES NETAS	\$0.00	\$0.00	\$20,000.00	\$0.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$27,000.00	\$29,000.00	\$29,000.00	\$43,000.00	\$43,000.00
RESERVA DE CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL CAPITAL	\$900,000.00	\$912,000.00	\$920,000.00	\$910,000.00	\$910,000.00	\$910,000.00	\$921,000.00	\$921,000.00	\$956,000.00	\$956,000.00	\$958,000.00	\$972,000.00	\$972,000.00
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$3,260,000.00	\$3,113,200.00	\$3,123,820.00	\$3,266,670.00	\$3,277,377.38	\$3,278,703.00	\$3,288,190.00	\$3,247,523.00	\$3,244,304.23	\$3,243,343.70	\$3,212,138.01	\$3,268,200.00	\$3,291,600.00
DEFERIDA													
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

ESTADO DE RESULTADOS (% DE VOTOS)

		TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1987	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989
VENTAS														
DEBITIVO	20.1%	\$14,593.00	\$92,769.83	\$983,311.88	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75	\$988,913.75
COMIDA	34.9%	\$1,791,991.00	\$7,236,179.79	\$1,882,479.70	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85	\$1,430,169.85
COMI	11.1%	\$564,968.00	\$278,276.14	\$289,204.00	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44	\$289,397.44
ENTRECOMIDA	4.8%	\$245,822.00	\$114,894.86	\$116,643.85	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74	\$116,428.74
COMIDA PARA LLENAR	1.4%	\$328,730.00	\$12,179.26	\$88,834.88	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72	\$34,473.72
BEBIDAS	1.3%	\$279,891.50	\$12,791.22	\$79,891.50	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40	\$82,344.40
TOTAL VENTAS		\$2,663,994.50	\$2,386,360.80	\$2,386,361.17	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88	\$2,462,467.88
COSTO DE VENTA		\$915,690.00	\$900,872.00	\$748,989.50	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12	\$738,722.12
UTILIDAD BRUTA		\$1,748,304.50	\$1,485,488.80	\$1,637,371.67	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76	\$1,723,745.76
GASTOS DE OPERACION														
COSTO DE PERSONAL		\$278,131.00	\$288,894.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22	\$288,824.22
COSTO DE ADMINISTRACION		\$75,000.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00	\$77,889.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.5%	\$12,000.00	\$11,691.20	\$11,691.20	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00	\$12,312.00
INVENTARIO		\$140,000.00	\$110,160.00	\$122,260.28	\$114,410.48	\$114,462.87	\$119,249.73	\$121,825.54	\$126,809.00	\$126,829.21	\$126,879.00	\$121,861.40	\$124,294.43	\$126,294.43
SAPLENIA Y ART. DE OFIC.		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
ALIC		\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00
AGUA		\$90,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$29,941.84	\$29,941.84	\$29,941.84	\$29,941.84	\$29,941.84	\$29,941.84	\$29,941.84	\$29,941.84
TELEFONO		\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00
CONDICIONES TARIETAS	1.2%	\$27,000.00	\$38,328.77	\$1,419.79	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77	\$23,983.77
Arrendamiento Eq. COCINA		\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00	\$22,000.00
Arrendamiento BODEGARIO		\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
TOTAL IMPUESTOS DEDUCTIBLES		\$115,978.28	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98	\$116,258.98
TOTAL GASTOS OPERACION:		\$739,897.50	\$751,464.27	\$762,527.83	\$770,211.31	\$770,211.31	\$780,242.72	\$786,264.86	\$792,641.86	\$798,122.21	\$792,641.86	\$788,254.26	\$797,987.42	
UTILIDAD DE OPERACION:		\$988,427.02	\$893,322.23	\$994,989.84	\$994,367.38	\$994,472.94	\$994,991.23	\$994,697.42	\$994,991.23	\$994,991.23	\$994,991.23	\$994,991.23	\$994,991.23	\$994,991.23
OTROS INGRESOS														
RENTAS		\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00
TOTAL INGRESOS		\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00	\$94,000.00
OTROS GASTOS														
REQUEROS		\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00
IMPRESOS		\$999,999.00	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79	\$999,914.79
EDIFICIO	5.0%	\$1,498,000.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00	\$73,600.00
EQUIPO DE OFICINA	10.0%	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00
EQUIPO DE COCINA	10.0%	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00
BODEGARIO	10.0%	\$230,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	20.0%	\$94,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00
GASTOS DE INSTALACION	5.0%	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00
GASTOS DE ORGANIZACION	5.0%	\$175,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00
TOTAL OTROS GASTOS		\$2,648,000.00	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79	\$2,994,000.79
UTILIDAD GRAVABLE		\$894,827.02	\$178,427.02	\$198,299.29	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78	\$232,886.78
IMPUESTOS														
ISR		\$11,238.04	\$81,238.04	\$72,327.45	\$122,879.43	\$148,882.40	\$177,891.19	\$268,123.83	\$236,877.87	\$283,123.57	\$283,299.87	\$238,298.12	\$338,298.12	\$338,298.12
IMPDT DEDUCTIVOS		\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80	\$893,722.80
IVA		\$889,897.28	\$746,861.00	\$746,861.00	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66	\$889,221.66
TOTAL IMPUESTOS		\$1,894,858.12	\$1,724,821.84	\$1,692,911.25	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89	\$2,112,903.89
UTILIDAD NETA		\$894,827.02	\$32,982.44	\$36,388.04	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89	\$21,982.89

PLAZO DE EFECTIVO	(EN MIL DÓLARES)	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	TOTAL 2006
INGRESOS														
DESVIADO	20.17%	\$14,068.00	\$48,914.00	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76	\$48,913.76
COMIDA	56.08%	\$1,191,891.00	\$1,324,617.79	\$1,262,478.79	\$1,400,168.00	\$1,408,199.00	\$1,438,148.00	\$1,458,168.00	\$1,458,168.00	\$1,458,168.00	\$1,458,168.00	\$1,458,168.00	\$1,458,168.00	\$1,458,168.00
CEÑA	11.49%	\$362,314.00	\$778,218.00	\$289,288.00	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48	\$398,142.48
ENTRECOMIDA	4.82%	\$288,210.00	\$1,114,488.00	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74	\$1,118,428.74
COMIDA PARA LLEVAR	1.40%	\$347,870.00	\$32,176.22	\$33,824.02	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70	\$34,473.70
BEBIDAS	3.34%	\$68,888.00	\$78,781.22	\$78,887.88	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48	\$82,344.48
RENTAS		\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00
TOTAL INGRESOS:		\$2,138,000.00	\$2,882,430.00	\$2,846,287.17	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08
EGRESOS														
COMPAS		\$618,888.00	\$668,379.40	\$714,888.78	\$768,261.50	\$768,272.12	\$768,732.12	\$768,732.12	\$768,732.12	\$768,732.12	\$768,732.12	\$768,732.12	\$768,732.12	\$768,732.12
QUINTOS DE ADMINISTRACION		\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00	\$778,888.00
PROCESOS Y PUBLICIDAD		\$1,208,000.00	\$1,149,200.00	\$1,188,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00	\$1,232,000.00
MANTENIMIENTO		\$108,000.00	\$118,468.00	\$128,888.00	\$114,492.48	\$114,888.00	\$115,240.74	\$121,828.04	\$124,888.00	\$128,232.21	\$128,070.00	\$131,481.40	\$134,266.43	\$134,266.43
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		\$4,000.00	\$4,188.00	\$4,382.40	\$4,288.48	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31	\$4,288.31
LIC		\$54,000.00	\$68,820.00	\$68,732.40	\$57,887.08	\$68,448.72	\$58,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72
AGUA		\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00
TELEFONO		\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
COMBUSTIBLE TAJETAS		\$27,888.48	\$38,378.77	\$31,418.79	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77	\$32,883.77
SEGUROS		\$0.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00	\$6,348.00
PAQUETOS		\$634,538.31	\$668,68.79	\$678,888.00	\$672,678.40	\$734,828.04	\$702,738.22	\$694,739.18	\$688,888.00	\$668,771.88	\$671,578.23	\$671,578.23	\$671,578.23	\$671,578.23
ARRENDAMIENTO BO. COCHA		\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00	\$32,888.00
ARRENDAMIENTO MOBILIARIO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
NOVIEN		\$28,888.00	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22	\$28,788.22
L.B.P.T.		\$14,888.20	\$28,788.22	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00	\$28,888.00
168.8.8		\$68,888.00	\$1,288,432	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43	\$68,788.43
GUARDERIA Y RESERVO		\$17,888.00	\$4,288.04	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72	\$4,828.72
IMPORT		\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00	\$14,388.00
S.A.R.		\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00
16.10.10.10		\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00	\$2,888.00
26.10.10.10		\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00
AGUAPLANTOS		\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00	\$1,888.00
1.8.1		\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00
1.8.1		\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00	\$6,888.00
TOTAL EGRESOS:		\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08
CASA Y BANCOS INICIAL		\$1,488.00	\$68,888.00	\$28,888.31	\$163,381.37	\$28,772.88	\$28,888.37	\$27,438.06	\$30,778.47	\$40,548.38	\$47,427.88	\$68,140.11	\$1,052,272.31	\$1,052,272.31
+ INGRESOS		\$1,188,888.00	\$2,382,248.00	\$2,846,287.17	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08	\$2,946,487.08
+ FONDOS		\$68,888.00	\$2,846,287.18	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80	\$2,818,198.80
PLAZO DE EFECTIVO		\$78,288.48	\$140,288.82	\$147,887.88	\$214,123.23	\$214,288.37	\$41,288.78	\$88,314.42	\$88,882.82	\$1,888.31	\$1,732.51	\$68,123.15	\$16,732.85	\$16,732.85
CASA Y BANCOS FINAL		\$88,888.48	\$288,888.31	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88	\$288,772.88
T.I.R. de INVERSIONISTA	22.41%	\$888,000.00	\$1,388.48	\$1,387.88	\$71,472.83	\$33,288.37	\$11,388.78	\$13,812.81	\$98,882.82	\$13,812.81	\$13,812.81	\$68,112.15	\$1,812,812.80	\$1,812,812.80
T.I.R. de PROYECTO	8.98%	\$1,388,000.00	\$118,788.88	\$162,148.87	\$160,878.23	\$274,188.20	\$288,881.88	\$332,288.48	\$378,438.08	\$412,288.83	\$483,888.80	\$487,472.87	\$534,112.15	\$3,701,821.80
T.I.R. ECONOMICA	23.96%	\$1,388,000.00	\$118,788.88	\$162,148.87	\$160,878.23	\$274,188.20	\$288,881.88	\$332,288.48	\$378,438.08	\$412,288.83	\$483,888.80	\$487,472.87	\$534,112.15	\$3,701,821.80

DESCRIPCION	(1978, en C.P.F.)	TOTAL 1985	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989
% CRECIMIENTO EN VENTAS		12.16%	12.03%	5.27%	5.49%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
DESAHUADO		20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%	20.14%
COMIDA		54.26%	54.26%	46.09%	46.09%	26.26%	26.26%	26.26%	26.26%	26.26%	26.26%	26.26%	26.26%
COMA		12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%	12.16%
ENTRECOMIDA		4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%	4.89%
COMIDA PARA LLEVAR		1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%	1.40%
BEBIDAS		2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%	2.34%
CORTO DE VENTA		30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
INVESTIGAROS	7	Diez	0.50%	0.54%	0.54%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.54%
CREDITO 1	5	Año	\$1,300.00										
CREDITO 2	10	Año	\$1,100.00										
CREDITO 3	1	Año	\$0.00										
C. P.P		18.72%	19.94%	21.46%	20.26%	19.91%	19.14%	17.82%	17.86%	17.16%	16.72%	16.06%	14.02%
TERRENO		\$699,280.00											
EDIFICIO		\$1,496,800.00											
EQUIPO DE OFICINA		\$70,000.00											
EQUIPO DE COCINA		\$320,000.00											
MOBILIARIO		\$300,000.00											
SOLFO DE TRANSPORTE		\$60,000.00											
GASTOS DE INSTALACION		\$68,000.00											
GASTOS DE ORGANIZACION		\$175,000.00											
CAJA SOCIAL		\$1,000.00											
INVENTARIO INICIAL		\$12,000.00											
DOCUMENTOS POR COBRAR		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PROVEEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACREEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAPITAL SOCIAL		\$603,000.00	\$602,000.00	\$600,000.00	\$603,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00
INCREMENTO DE CAPITAL		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
NOMINA		\$382,400.00	2.00%	0.89%	0.89%	0.80%	7.00%	0.89%	0.89%	0.89%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$75,000.00	3.00%	0.89%	0.89%	0.89%	2.00%	0.89%	0.89%	0.89%	0.00%	0.00%	0.00%
PROMOCION Y PUBLICIDAD		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
INVENTARIAMIENTO		\$100,000.00	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		\$4,000.00	3.00%	2.00%	2.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
LIZ		\$94,000.00	2.00%	2.00%	2.00%	1.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
AGUA		\$30,000.00	0.00%	0.89%	0.89%	0.89%	2.00%	0.89%	0.89%	0.89%	0.00%	0.00%	0.00%
TELEFONO		\$6,000.00	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
COMISIONES TARJETAS		1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%	1.32%
SEGUROS		\$6,000.00	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RENTAS		\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00	\$64,000.00

BALANCE GENERAL	12/31/81 (C.P.P.)	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989	TOTAL 1989
ACTIVOS															
CIRCULANTE															
CASH	\$1,000.00	\$12,866.67	\$38,811.83	\$38,036.20	\$32,886.66	\$27,886.66	\$44,328.21	\$63,943.31	\$69,379.02	\$78,866.79	\$64,717.46	\$142,812.56	\$188,488.01		
BANCO	\$10,400.00	\$10,768.82	\$27,207.40	\$24,238.81	\$22,880.00	\$25,000.00	\$68,888.88	\$48,888.88	\$67,416.66	\$69,379.19	\$782,467.26	\$1,288,215.21	\$1,730,271.04		
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ALMACEN	\$12,000.00	\$12,000.00	\$14,112.00	\$19,815.80	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04	\$15,120.04
TOTAL CIRCULANTE:	\$23,400.00	\$35,635.49	\$70,231.23	\$72,161.85	\$65,886.64	\$52,886.66	\$128,372.14	\$148,052.19	\$151,875.72	\$163,366.02	\$824,204.80	\$1,444,268.84	\$2,000,810.10		
FINANCIADO															
RESERVA	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00	\$978,300.00
EDIFICIO	5.00%	\$1,488,888.88	\$1,368,888.88	\$1,231,888.88	\$1,348,888.88	\$1,178,088.88	\$1,749,088.88	\$1,038,988.88	\$894,730.00	\$661,200.00	\$667,840.00	\$794,400.00	\$668,888.88	\$667,840.00	\$667,840.00
EQUIPO DE OFICINA	10.00%	\$70,888.88	\$68,888.88	\$68,888.88	\$68,888.88	\$42,088.88	\$28,888.88	\$28,888.88	\$21,000.00	\$14,000.00	\$7,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE COCINA	10.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACUMBRADO	15.00%	\$388,888.88	\$270,888.88	\$248,888.88	\$210,888.88	\$148,888.88	\$188,888.88	\$188,888.88	\$60,000.00	\$60,000.00	\$38,888.88	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	20.00%	\$88,888.88	\$84,000.00	\$84,000.00	\$82,800.00	\$48,888.88	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL FINANCIADO:		\$2,888,888.88	\$2,771,888.88	\$2,648,130.00	\$2,918,888.88	\$2,362,240.00	\$2,988,888.88	\$2,188,888.88	\$2,044,888.88	\$1,884,400.00	\$1,824,360.00	\$1,718,888.88	\$1,840,100.00	\$1,868,720.00	\$1,868,720.00
DEPRIDO															
GASTOS DE INSTALACION	5.00%	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$82,788.88	\$78,888.88	\$71,388.88	\$68,888.88	\$61,788.88	\$67,000.00	\$62,888.88	\$47,500.00	\$42,750.00	\$38,888.88	\$0.00
GASTOS DE ORDENACION	5.00%	\$178,888.88	\$168,888.88	\$167,888.88	\$148,788.88	\$140,888.88	\$124,388.88	\$122,888.88	\$113,788.88	\$108,888.88	\$98,888.88	\$87,500.00	\$78,750.00	\$70,000.00	\$0.00
RESERVA		\$88,888.88	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00
TOTAL DEPRIDO:		\$278,888.88	\$278,888.88	\$256,777.76	\$231,665.76	\$219,776.88	\$204,666.88	\$191,666.88	\$174,666.88	\$165,888.88	\$151,666.88	\$135,888.88	\$121,666.88	\$108,888.88	\$108,888.88
TOTAL ACTIVOS:		\$3,388,888.88	\$3,141,888.88	\$3,168,361.23	\$3,023,247.81	\$2,822,240.00	\$2,884,374.50	\$2,822,732.14	\$2,769,873.19	\$2,744,366.26	\$2,727,227.88	\$2,718,888.88	\$2,844,530.10	\$3,044,530.10	\$3,044,530.10
PASIVO															
A CORTO PLAZO															
PROVISIONES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ACUMBRADO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CLIENTES POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93
TOTAL PASIVO C.P.:		\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93	\$23,575.93
A LARGO PLAZO															
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$2,888,424.07	\$2,828,388.82	\$2,391,744.17	\$2,842,088.01	\$1,774,882.68	\$1,488,887.28	\$1,188,888.88	\$828,884.83	\$433,121.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO P.P.:		\$2,888,424.07	\$2,828,388.82	\$2,391,744.17	\$2,842,088.01	\$1,774,882.68	\$1,488,887.28	\$1,188,888.88	\$828,884.83	\$433,121.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO:		\$2,912,000.00	\$2,851,964.75	\$2,415,320.10	\$2,864,666.04	\$1,808,458.61	\$1,488,887.28	\$1,208,888.88	\$851,806.61	\$433,121.78	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CAPITAL															
CAPITAL SOCIAL															
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88
UTILIDADES RESERVADAS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ALIMENTO DE CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL CAPITAL:		\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88	\$88,888.88
TOTAL PASIVO + CAPITAL:		\$3,388,888.88	\$3,141,888.88	\$3,168,361.23	\$3,023,247.81	\$2,822,240.00	\$2,884,374.50	\$2,822,732.14	\$2,769,873.19	\$2,744,366.26	\$2,727,227.88	\$2,718,888.88	\$2,844,530.10	\$3,044,530.10	\$3,044,530.10
DEPRIDENCIA															
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

RESUMEN DE GASTOS (en millones de P.S.)

	TOTAL 1989	TOTAL 1988	TOTAL 1987	TOTAL 1986	TOTAL 1985	TOTAL 1984	TOTAL 1983	TOTAL 1982	TOTAL 1981	TOTAL 1980	TOTAL 1979	TOTAL 1978	TOTAL 1977
VENTAS													
DEBITO	20 18%	2438,880.00	2468,194.00	2608,423.11	2823,887.10	2888,887.10	2523,887.10	2888,887.10	2823,887.10	2823,887.10	2823,887.10	2823,887.10	2823,887.10
COMIDA	26.86%	11,284,828.00	11,468,827.00	11,468,827.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00	11,288,427.00
CEPA	12 18%	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00	5,202,445.00
RENTAS	1 8%	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00	171,970.00
COMIDA PARA LEVANTAR	1 4%	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00	2,328,300.00
RENTAS	3 3%	872,144.00	869,881.00	866,600.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00	869,873.00
TOTAL VENTAS:		22,108,200.00	22,118,200.00	22,988,669.11	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10	22,888,669.10
COSTO DE VENTA:		964,000.00	978,700.00	979,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00	977,000.00
UTILIDAD BRUTA:		21,144,200.00	21,139,500.00	21,788,888.81	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10	21,811,669.10
GASTOS DE OPERACION													
COSTO DE PERSONAL		6273,191.00	6280,894.22	6286,434.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22	6289,884.22
PAGOS DE ADMINISTRACION		875,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00	877,000.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD 0 80%		11,000.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00
MANTENIMIENTO		938,000.00	910,000.00	912,000.00	914,000.00	916,000.00	918,000.00	920,000.00	922,000.00	924,000.00	926,000.00	928,000.00	930,000.00
MAQUINARIA Y ART. DE OFICINA		84,000.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00	84,200.00
LIC		84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
AGUA		82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00	82,000.00
TELEFONO		86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00	86,000.00
COMPRAS DE TARJETAS 1 20%		824,172.00	821,823.44	823,073.48	824,214.00	824,214.00	824,214.00	824,214.00	824,214.00	824,214.00	824,214.00	824,214.00	824,214.00
Arrendamiento Eq. COCINA		822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00	822,000.00
Arrendamiento MOBILIARIO		80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
TOTAL GASTOS OPERACION:		11,118,216.00	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84	11,118,136.84
UTILIDAD DE OPERACION:		3771,087.22	3853,792.78	3898,272.72	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82	3874,768.82
OTROS GASTOS													
RENTAS		84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
TOTAL RENTAS:		84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
OTROS GASTOS													
SERVICIOS	8 00%	80,000.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00	80,340.00
INTERESES		880,200.00	882,877.22	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00	884,200.00
EDIFICIO	8 00%	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00	874,000.00
ESPAJO DE OFICINA	10 00%	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00	87,000.00
ESPAJO DE COCINA	10 00%	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
MOBILIARIO	10 00%	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	20 00%	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
GASTOS DE INSTALACION	8 00%	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
GASTOS DE ORGANIZACION	8 00%	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
TOTAL OTROS GASTOS:		998,145.00	997,887.22	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00	998,400.00
UTILIDAD OPERABLE		2761,272.22	2838,866.00	2874,214.52	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82	2856,368.82
IMPUESTOS													
I 8 R		824,016.37	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13	824,188.13
IMP 8 DIRECTIVO		827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00	827,772.00
IVA		888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89	888,888.89
TOTAL IMPUESTOS:		1,739,677.26	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02	1,739,848.02
UTILIDAD NETA:		921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96	921,604.96

PLAZO DEL DEBITO	(LÍNEA DE C.P.P.)	TOTAL 1986	TOTAL 1988	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
INGRESOS													
DEBITADO	20.1%	\$436,889.03	\$466,154.89	\$568,823.11	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10	\$623,087.10
COMISA	46.8%	\$1,254,028.00	\$1,408,271.94	\$1,468,252.41	\$1,588,077.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82	\$1,588,437.82
CPRA	12.1%	\$782,461.00	\$783,632.80	\$784,028.20	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90	\$781,826.90
ENTRORRECORRA	4.8%	\$104,782.00	\$117,231.20	\$119,119.42	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36	\$126,712.36
COMISA PARA LLEVAR	1.0%	\$30,401.00	\$33,849.80	\$36,277.82	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10	\$39,286.10
RENTAS	3.3%	\$721,148.00	\$601,261.20	\$431,888.80	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66	\$681,573.66
RENTAS		\$64,889.80	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00	\$64,889.00
TOTAL INGRESOS:		\$2,244,000.00	\$2,933,200.00	\$2,869,968.44	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45	\$2,879,007.45
EGRESOS													
COMPRA		\$948,200.00	\$777,272.00	\$762,172.43	\$776,188.46	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23
CARGOS DE ADMINISTRACION		\$776,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00	\$777,800.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,827.63	\$12,880.04	\$12,889.04	\$12,889.04	\$12,889.04	\$12,889.04	\$12,889.04	\$12,889.04	\$12,889.04	\$12,889.04
MANTENIMIENTO		\$108,000.00	\$113,149.00	\$112,360.20	\$114,810.48	\$116,862.87	\$118,388.73	\$121,625.54	\$124,098.06	\$128,538.21	\$129,070.05	\$131,861.40	\$134,384.43
PALETERIA Y ART. DE OFINA		\$4,000.00	\$4,120.00	\$4,302.40	\$4,388.46	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31	\$4,329.31
LAVAZA		\$14,000.00	\$88,820.00	\$69,732.40	\$67,887.68	\$66,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72	\$68,448.72
AGUA		\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00
TELEFONO		\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00	\$6,800.00
COMISIONES TARJETAS		\$24,214.80	\$73,833.44	\$33,573.46	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80	\$24,214.80
SEGUROS		82.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00
PAQU DEBIDA		\$673,779.89	\$703,501.72	\$627,140.74	\$664,538.45	\$766,189.88	\$726,463.98	\$674,553.85	\$624,523.89	\$678,877.78	\$531,527.05	\$511,000.00	\$520,000.00
ARRONDAMIENTO BS. COCHA		\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00
ARRONDAMIENTO MORANNO		80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
HONOR.		\$263,851.88	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22	\$287,763.22
18 P.T.		\$16,881.20	\$19,747.42	\$19,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43	\$20,689.43
14.8.8		\$3,740.00	\$41,209.41	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43	\$36,794.43
GUARDERIA Y RESGO		\$43,300.00	\$4,209.04	\$4,688.72	\$4,629.73	\$4,629.73	\$4,629.73	\$4,719.25	\$4,719.25	\$4,719.25	\$4,719.25	\$4,719.25	\$4,719.25
FORNIT.		\$113,868.80	\$115,348.80	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40	\$115,422.40
S.A.R.		\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00
2% SOBRESA		\$2,340.00	\$2,817.28	\$3,284.48	\$3,884.48	\$3,284.48	\$3,120.15	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17	\$3,148.17
3% SOBRESA		\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00
ADMNISTRADOS		\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00	\$12,800.00
1.8 R		\$41,209.04	\$76,800.00	\$69,869.43	\$76,812.36	\$106,229.00	\$106,229.00	\$122,823.99	\$121,861.47	\$122,823.99	\$121,861.47	\$122,823.99	\$121,861.47
1.4 A		\$64,889.80	\$73,288.20	\$76,884.56	\$81,281.18	\$106,229.00	\$107,785.08	\$114,283.78	\$124,283.51	\$122,823.99	\$121,861.47	\$122,823.99	\$121,861.47
TOTAL EGRESOS:		\$2,134,863.31	\$2,537,827.28	\$2,415,432.78	\$2,627,389.83	\$2,873,842.83	\$2,885,799.81	\$2,864,829.48	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30
CAJA Y BANCOS NACIONALES													
INGRESOS		\$11,480.80	\$120,669.60	\$28,119.20	\$28,252.02	\$28,888.84	\$28,888.84	\$443,252.08	\$534,432.08	\$633,795.16	\$734,867.84	\$647,174.64	\$1,429,125.76
EGRESOS		\$2,943,883.31	\$2,537,827.28	\$2,415,432.78	\$2,627,389.83	\$2,873,842.83	\$2,885,799.81	\$2,864,829.48	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30	\$2,879,945.30
FLUJO DE EFECTIVO													
CAJA Y BANCOS NAC.		\$108,488.80	\$188,722.84	\$143,686.42	\$148,873.19	\$152,046.03	\$152,089.03	\$181,180.87	\$187,386.78	\$187,386.78	\$187,386.78	\$187,386.78	\$187,386.78
T.I.R. DE EMERGENCIA	20.8%	(600,000.00)	\$108,488.80	\$188,722.84	(625,867.31)	\$48,837.82	\$62,094.82	\$72,287.84	\$71,180.87	\$86,362.10	\$108,872.78	\$107,808.80	\$161,890.86
T.I.R. DE PROYECTO	10.8%	(53,288,000.00)	\$143,222.82	\$28,887.68	\$28,888.15	\$28,873.98	\$28,877.75	\$28,853.16	\$48,221.40	\$48,220.80	\$48,220.80	\$48,220.80	\$48,220.80
T.I.R. ECONOMICA	25.7%	(53,288,000.00)	\$763,222.82	\$688,774.36	\$671,279.43	\$623,187.27	\$664,261.50	\$627,761.23	\$763,740.42	\$723,648.96	\$642,750.55	\$638,030.83	\$1,442,284.36

RESUMEN DE		(12% de C.P.F.)	TOTAL 1996	TOTAL 1996	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1998	TOTAL 1998	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2006	TOTAL 2008
% CRECIMIENTO EN VENTAS			12.160.000,00	12,00%	3,57%	7,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DEBITARIO			38,18%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%	20,14%
COMIDA			86,00%	86,00%	84,00%	84,00%	88,00%	88,00%	84,00%	86,00%	88,00%	86,00%	84,00%	84,00%
CENA			12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%	12,19%
ENTRECOMIDA			4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%
COMIDA PARA LLEVAR			1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
SERVICIOS			3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%	3,54%
COSTO DE VENTA			30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
IMPUESTOS			7	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CREDITO 1			8	11.000,00										
CREDITO 2			10	81.000,00										
CREDITO 3			1	66,00										
C.P.F.				17,00%	16,23%	17,31%	16,90%	16,20%	16,80%	14,67%	14,40%	14,04%	13,80%	13,14%
TERMINO				800,000,00										
EQUIPO DE OFICINA				670,000,00										
EQUIPO DE OFICINA				800,000,00										
MUEBLARIO				800,000,00										
EQUIPO DE TRANSPORTE				800,000,00										
GASTOS DE REGULACION				800,000,00										
GASTOS DE ORGANIZACION				170,000,00										
CAPITAL SOCIAL				17,000,00										
IMPUESTOS SOCIALES				10,000,00										
DOCUMENTOS POR COBRAR				60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
PROCESIONES				60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
ACREDITADOS				60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
CAPITAL SOCIAL				800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00
AUMENTO DE CAPITAL				60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
RENTA				600,000,00	2,00%	0,80%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GASTOS DE MANUTENCION				670,000,00	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PROYECCION Y PUBLICIDAD				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MANUTENCION				670,000,00	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA				80,000,00	3,00%	3,00%	3,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
LUE				80,000,00	2,00%	2,00%	2,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RENTA				800,000,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TELEFONO				80,000,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COMUNICACION TELEFONICA				1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
IMPUESTOS				80,000,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GASTOS				800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00	800,000,00

BALANCE GENERAL	(196, 94 C.F.F.)	TOTAL 1994	TOTAL 1995	TOTAL 1997	TOTAL 1998	TOTAL 1999	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	
ACTIVOS														
CIRCULANTE														
Caja		\$1 000 00	\$15 877 89	\$27 877 74	\$38 823 73	\$48 820 18	\$68 340 08	\$88 884 83	\$88 579 77	\$83 053 43	\$108 138 48	\$118 430 20	\$177 418 03	\$223 974 08
BANCOS		\$16 400 00	\$142 800 48	\$208 000 00	\$288 413 80	\$427 497 76	\$626 888 68	\$818 181 88	\$726 787 86	\$657 480 80	\$888 248 07	\$1 074 781 78	\$1 388 787 88	\$2 181 778 81
DOCUMENTOS POR COBRAR		\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00
ALMACEN		\$12 000 00	\$12 000 00	\$14 112 00	\$14 818 88	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04	\$16 120 04
TOTAL CIRCULANTE		\$28 000 00	\$173 378 37	\$249 989 74	\$342 065 61	\$481 127 88	\$888 628 88	\$1 071 266 75	\$1 071 477 78	\$888 664 34	\$1 074 928 37	\$1 203 228 34	\$1 788 208 88	\$2 384 873 82
PLAZO														
TERMINO		\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00	\$878 200 00
EDIFICIO	8 00%	\$1 488 888 88	\$1 268 248 00	\$1 221 000 00	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88	\$1 268 888 88
EQUIPO DE OFICINA	10 00%	\$78 000 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00	\$88 200 00
EQUIPO DE COCINA	10 00%	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00
VEHICULARIO	10 00%	\$888 888 88	\$778 888 88	\$288 000 00	\$212 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88
EQUIPO DE TRANSPORTE	20 00%	\$888 888 88	\$88 888 88	\$88 888 88	\$212 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88
TOTAL PLAZO		\$2 888 888 88	\$2 778 888 88	\$2 696 188 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88
DISPERDO														
GASTOS DE INSTALACION	8 00%	\$88 888 88	\$88 288 88	\$88 888 88	\$88 788 88	\$78 888 88	\$72 888 88	\$88 888 88	\$8 788 88	\$87 888 88	\$82 888 88	\$87 888 88	\$82 788 88	\$88 888 88
GASTOS DE DEMOLICION	8 00%	\$178 888 88	\$188 288 88	\$187 888 88	\$188 788 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88
SEGUROS		\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88	\$8 888 88
TOTAL DISPERDO		\$278 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88
TOTAL ACTIVOS		\$3 088 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88
PASIVO														
A CORTO PLAZO														
PROVEEDORES		\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00
ACREEDORES		\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00
CUENTAS POR PAGAR		\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00
IMPUESTOS POR PAGAR		\$0 00	\$88 888 88	\$78 888 88	\$88 888 88	\$88 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$38 888 88	\$88 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO		\$88 888 88	\$188 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88	\$288 888 88
A LARGO PLAZO														
DOCUMENTOS POR PAGAR		\$2 888 888 88	\$2 818 888 88	\$2 718 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		\$2 888 888 88	\$2 818 888 88	\$2 718 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88	\$2 618 888 88
TOTAL PASIVO		\$3 088 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88
CAPITAL														
CAPITAL SOCIAL														
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88
UTILIDADES RETENIDAS		\$0 00	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88	\$188 888 88
ALUMENTO DE CAPITAL		\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00
TOTAL CAPITAL		\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88	\$888 888 88
TOTAL PASIVO + CAPITAL		\$3 088 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88	\$3 188 888 88
DIFERENCIA		\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00	\$0 00

ESTADOS FINANCIEROS (U.S. \$, C.P.P)

	TOTAL 1986	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 1990	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	TOTAL 2006	TOTAL 2006
RENTAS														
DEVIANTO	20.1%	3468,000.00	3468,194.00	3468,623.11	3622,907.36	3623,007.10	3623,907.18	3623,907.18	3623,907.18	3623,907.18	3623,907.18	3623,907.18	3623,907.18	3623,907.18
CONYCA	69.0%	51,284,000.00	51,468,073.70	51,468,232.41	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00	51,266,437.00
CPWA	12.1%	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00	870,000.00
INDUSTRIAS	4.6%	876,000.00	877,541.30	878,514.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30	878,712.30
CONYCA PARA LEVANTAR	1.4%	824,348.00	824,800.00	824,877.00	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10	824,800.10
RENTAS	3.2%	572,144.00	568,007.20	563,908.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00	568,673.00
TOTAL RENTAS		\$2,160,000.00	\$2,149,500.00	\$2,163,900.00	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46	\$2,162,907.46
COSTO DE VENTA		\$846,000.00	\$728,700.00	\$761,000.00	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23	\$777,802.23
UTILIDAD BRUTA		\$1,314,000.00	\$1,420,800.00	\$1,402,900.00	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23	\$1,385,105.23
GASTOS DE OPERACION														
COSTO DE PERSONAL		275,171.00	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22	270,624.22
GASTOS DE ADMINISTRACION		574,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00	577,000.00
PROYECTO Y PUBLICIDAD 30.0%		512,000.00	512,000.00	512,677.60	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00	512,000.00
MANUTENIMIENTO		319,000.00	319,100.00	319,200.70	319,000.00	319,000.00	319,200.70	319,200.70	319,200.70	319,200.70	319,200.70	319,200.70	319,200.70	319,200.70
PAPELERIA Y ART. DE OFI. A		\$4,000.00	\$4,100.00	\$4,200.40	\$4,300.40	\$4,300.31	\$4,200.31	\$4,200.31	\$4,200.31	\$4,200.31	\$4,200.31	\$4,200.31	\$4,200.31	\$4,200.31
LUZ		\$64,000.00	\$65,100.00	\$64,712.40	\$65,000.00	\$64,648.72	\$65,000.00	\$64,648.72	\$65,000.00	\$64,648.72	\$65,000.00	\$64,648.72	\$65,000.00	\$64,648.72
AGUA		\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00
TELEFONO		\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
COMISIONES TALENTO	1.3%	\$28,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00
ADMINISTRACION COCHA		\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00	\$32,000.00
ADMINISTRACION INCLUIRANO		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL GASTOS OPERACION.		\$1,181,161.30	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60	\$1,181,161.60
OTRO GASTOS OPERACION.		\$740,842.70	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24
UTILIDAD DE OPERACION		\$772,838.70	\$869,638.76	\$881,738.76	\$1,004,143.63	\$1,004,143.63	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78	\$1,023,223.78
OTROS INGRESOS														
RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
TOTAL RENTAS		\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
OTROS GASTOS														
SEGUROS	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00	\$6,240.00
INTERESES		\$468,000.00	\$470,722.20	\$469,743.40	\$474,200.70	\$468,123.42	\$475,621.00	\$468,123.42	\$475,621.00	\$468,123.42	\$475,621.00	\$468,123.42	\$475,621.00	\$468,123.42
EDIFICIO	5.0%	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00	\$1,448,000.00
OLPJO DE OFICINA	10.0%	\$1,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00
OLPJO DE COCINA	10.0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
RECLAMAR	10.0%	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00	\$300,000.00
OLPJO DE TRANSPORTE	20.0%	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00
GASTOS DE UTILIZACION	5.0%	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00	\$140,000.00
GASTOS DE ORGANIZACION	5.0%	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00	\$170,000.00
TOTAL OTROS GASTOS		\$740,842.70	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24	\$739,947.24
UTILIDAD OPERABLE		\$108,117.22	\$209,691.52	\$211,791.52	\$264,206.78	\$264,206.78	\$267,283.78	\$267,283.78	\$267,283.78	\$267,283.78	\$267,283.78	\$267,283.78	\$267,283.78	\$267,283.78
IMPUESTOS														
I & R		\$40,373.37	\$14,710.00	\$12,334.78	\$17,793.20	\$18,194.40	\$22,004.24	\$19,000.00	\$27,389.04	\$20,540.00	\$28,070.78	\$27,022.88	\$21,001.00	\$21,001.00
OPRO BACTIVOS		\$80,776.74	\$80,776.74	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30	\$81,344.30
IVA		\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00	\$80,000.00
TOTAL IMPUESTOS		\$101,150.11	\$105,486.74	\$103,679.08	\$109,137.50	\$109,538.70	\$103,344.54	\$103,344.54	\$103,344.54	\$103,344.54	\$103,344.54	\$103,344.54	\$103,344.54	\$103,344.54
UTILIDAD NETA		\$14,967.11	\$104,204.78	\$108,112.44	\$155,069.28	\$154,668.08	\$163,939.24	\$163,939.24	\$163,939.24	\$163,939.24	\$163,939.24	\$163,939.24	\$163,939.24	\$163,939.24

USUO DE RECURSOS	L129 en C.P.P.	TOTAL 1985	TOTAL 1986	TOTAL 1987	TOTAL 1988	TOTAL 1989	TOTAL 2000	TOTAL 2001	TOTAL 2002	TOTAL 2003	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006
INGRESOS													
DESAYUNO	20.1%	8456,886 00	8488,164 56	8968,825 11	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10	8523,087 10
COMIDA	34.0%	11,284,626 00	11,465,671 39	11,466,212 41	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83	11,808,437 83
CEPA	12.1%	5,262,440 00	5,282,822 80	5,294,426 20	5,311,808 80	5,314,828 80	5,314,828 80	5,314,828 80	5,314,828 80	5,314,828 80	5,314,828 80	5,314,828 80	5,314,828 80
ENTRECOMIDA	4.8%	1,960,780 00	1,911,331 20	1,921,818 82	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36	1,928,712 36
COMIDA PARA LLEVAR	1.40%	536,240 00	533,866 80	538,077 82	538,286 10	538,286 10	538,286 10	538,286 10	538,286 10	538,286 10	538,286 10	538,286 10	538,286 10
BEBIDAS	3.34%	1,347,000 00	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28	1,403,841 28
RENTAS		844,800 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00	844,000 00
TOTAL INGRESOS:		22,344,002 00	22,923,200 00	22,968,986 44	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45	22,876,007 45
EGRESOS													
COMPRAS		9646,000 00	9727,273 00	9762,173 43	9778,168 46	9777,802 20	9777,802 20	9777,802 20	9777,802 20	9777,802 20	9777,802 20	9777,802 20	9777,802 20
DAÑOS DE ADMINISTRACION		878,000 00	877,888 00	877,888 00	877,888 00	877,888 00	878,428 38	878,428 38	878,428 38	878,428 38	878,428 38	878,428 38	878,428 38
PROMOCION Y PUBLICIDAD		910,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00	912,000 00
MANEJO DE BIENES		9100,000 00	9119,100 00	9123,200 20	9114,910 46	9119,802 87	9119,240 73	9121,828 54	9124,000 00	9128,500 00	9128,000 00	9129,000 00	9129,244 43
PAPELERIA Y ART. DE OFINA		84,000 00	84,120 00	84,260 40	84,266 46	84,269 31	84,269 31	84,269 31	84,269 31	84,269 31	84,269 31	84,269 31	84,269 31
AGUA		54,000 00	55,622 80	56,752 40	57,387 00	58,046 72	58,646 72	59,266 72	59,846 72	60,446 72	61,066 72	61,646 72	62,246 72
TELEFONO		84,000 00	85,000 00	86,000 00	86,800 00	87,600 00	88,400 00	89,200 00	90,000 00	90,800 00	91,600 00	92,400 00	93,200 00
COMISIONES TARJETAS		828,512 00	813,833 44	833,875 46	834,214 80	834,214 80	834,214 80	834,214 80	834,214 80	834,214 80	834,214 80	834,214 80	834,214 80
SECURIDAD		80,000 00	86,348 80	86,240 00	82,240 00	86,240 00	86,484 80	86,484 80	86,484 80	86,484 80	86,484 80	86,484 80	86,484 80
PAGO DEUDA		9024,520 31	9074,716 28	9033,417 46	8772,763 81	8722,823 82	8671,118 31	8617,840 00	8616,880 00	8616,738 00	8608,904 46	86 00 00	86 00 00
ARRENDAMIENTO EQ. COCINA		832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00	832,000 00
ARRENDAMIENTO MOBILIARIO		80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00	80 00
COMBUSTIBLE		8382,521 88	8387,762 22	8387,762 22	8387,762 22	8387,762 22	8374,137 88	8374,137 88	8374,137 88	8374,137 88	8374,137 88	8374,137 88	8374,137 88
18 P.T		52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82	52,762 82
14 S.E		848,384 00	841,838 42	842,744 43	848,744 43	848,744 43	857,888 74	857,888 74	857,888 74	857,888 74	857,888 74	857,888 74	857,888 74
GUARDERIA Y REPOSICION		837,888 00	842,384 00	846,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00	848,888 00
BIFONIA		813,440 00	815,344 00	815,422 40	815,422 40	815,422 40	816,882 74	816,730 86	816,730 86	816,730 86	816,730 86	816,730 86	816,730 86
S.A.R		86,040 00	85,824 72	84,988 96	84,988 96	84,988 96	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34
7% SACUBA		82,820 00	82,817 28	83,884 80	83,884 80	83,884 80	83,148 17	83,148 17	83,148 17	83,148 17	83,148 17	83,148 17	83,148 17
2% SACUBA		86,240 00	85,824 72	86,988 96	86,988 96	86,988 96	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34	86,262 34
ALMOZADOR		812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00	812,880 00
18 A.R		817,888 00	818,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00	819,888 00
19 A		848,200 00	851,132 07	848,476 10	8105,174 94	8105,281 80	8114,887 23	8122,177 71	8139,031 46	8158,186 27	8145,345 80	8154,158 08	8152,817 71
TOTAL EGRESOS:		22,088,821 89	22,286,209 82	22,888,988 98	22,888,242 78	22,876,888 78	22,872,881 74	22,867,888 06	22,860,770 87	22,854,192 22	22,843,101 90	22,848,022 08	22,810,443 19
CAJA Y BANCOS PNCIAL													
+ INGRESOS		11,482 00	11,778 31	12,777 38	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88	12,820 27 88
+ EGRESOS		12,284,000 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00	12,368,200 00
TOTAL CAJA Y BANCOS PNCIAL		-12,272,518 00	-12,356,421 69	-12,355,422 62	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72	-12,355,379 72
CAJA Y BANCOS PNCIAL													
+ INGRESOS		1147,378 31	817,888 88	817,888 88	817,794 88	817,794 88	818,061 40	818,061 40	818,229 57	818,888 23	818,817 43	819,884 38	819,884 38
+ EGRESOS		1198,778 31	1177,778 89	1198,207 89	1199,001 86	1199,001 86	1200,387 72	1200,387 72	1200,524 29	1201,364 52	1201,364 52	1201,364 52	1201,364 52
TOTAL CAJA Y BANCOS PNCIAL		-51,399 00	-359,889 01	-380,319 01	-381,206 98	-381,206 98	-382,326 32	-382,326 32	-382,254 72	-382,476 29	-382,476 29	-381,480 14	-381,480 14
T.I.R. DE INDEPENDENCIA													
T.I.R. DE PROYECTO	12.24%	85,288,000 00	84,827 82	826,407 10	826,115 83	824,888 91	826,916 17	826,288 03	848,845 80	848,873 22	857,884 88	847,788 58	847,788 58
T.I.R. ECONOMICA	25.98%	83,200,000 00	871,887 82	848,778 33	848,827 37	848,036 57	848,036 57	848,036 57	848,036 57	848,036 57	848,036 57	848,036 57	848,036 57

El cuadro 4.3 resume los efectos observados en las tasa de rendimiento al ser sometidos a las alternativas de ventas y C.P.P.:

CUADRO 4.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
ANÁLISIS DE VENTAS			
	+ 5 %	VENTAS	- 5 %
	VENTAS	PROYECTADAS	VENTAS
T.I.R. DEL INVERSIONISTA	35.19%	28.62%	22.41%
VARIACIÓN	22.98%		21.70%
T.I.R. DEL PROYECTO	13.62%	11.68%	9.58%
VARIACIÓN	16.61%		17.98%
T.I.R. ECONÓMICA	27.33%	25.40%	23.36%
VARIACIÓN	7.60%		6.03%

ANÁLISIS DE COSTO PORCENTUAL PROMEDIO C.P.P.			
	- 10 %	C.P.P.	+ 10 %
	INTERÉS	PROYECTADO	INTERÉS
T.I.R. DEL INVERSIONISTA	30.39%	28.62%	25.92%
VARIACIÓN	6.18%		9.43%
T.I.R. DEL PROYECTO	12.24%	11.68%	10.90%
VARIACIÓN	4.79%		6.68%
T.I.R. ECONÓMICA	25.08%	25.40%	25.73%
VARIACIÓN	-0.0126		-1.30%

Observamos, que una variación ligera en las ventas, provoca una variación muy grande en la tasa interna de retorno del proyecto. Estos resultados, confirman nuestra suposición de que el proyecto, es sensible, principalmente, a las ventas anuales. No obstante la desviación observada bajo estos escenarios, el proyecto, aún en su escenario menos favorable no se encuentra en riesgo de quiebra: la caja nunca es negativa, y más aún se mantiene en niveles aceptables. De igual manera, la tasa interna de retorno de los inversionistas permanece en niveles superiores a la tasa de rendimiento mínima atractiva previamente definida. Bajo estas bases el riesgo de una caída en ventas se reduce, y no debemos olvidar que la proyección original en el nivel de ventas se calculó con un criterio conservador.

Respecto a la variación en las tasas de interés, el efecto percibido es bastante menor, aún cuando la variación definida para el C.P.P. fue del $\pm 10\%$. Este resultado es reconfortante, ya que implica que en un rango relativamente amplio de fluctuación en la tasa líder, el proyecto sigue satisfaciendo los requerimientos de capital y las expectativas de rendimiento sobre inversión.

Podemos concluir que el proyecto es un negocio suficientemente estable y seguro, para realizar una inversión, y que los rendimientos esperados son atractivos, bajo cualquier escenario. Sin embargo, no debemos descuidar la variable ventas y su crecimiento anual, ya que es un factor determinante en la rentabilidad. Será labor fundamental de la administración el mantener los niveles de ventas dentro de estos márgenes, o de lo contrario, nos encontraríamos en un rango de alto riesgo.

4.6.- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero ha arrojado resultados interesantes y atractivos para los inversionistas; entre ellos destacan los siguientes:

Tenemos acceso a fuentes de financiamiento que se adaptan a nuestras necesidades y que exceden nuestros requerimientos de capital ajeno, lo que nos permite apalancarnos de manera efectiva, con el consecuente incremento en el rendimiento sobre inversión propia, ya que, el monto de la aportación de los socios representa un parte pequeña de la inversión total inicial.

El escenario financiero que se presenta para el proyecto bajo los supuestos básicos con los que se han elaborado los estudios de mercado, técnico y financiero, es favorable en todos sentidos, a pesar de haber sido realizado bajo un enfoque pesimista-conservador.

El proyecto tiene la capacidad para sobrevivir, (caja positiva), durante los doce años proyectados en el estudio, aún en los años en que el pago de la deuda alcanza montos elevados.

El proyecto reporta utilidades en todos los años de operación, excepto el primero.

El proyecto reporta flujos de efectivo positivos en todos los años de operación, salvo aquél en que se inician los pagos a capital de la deuda mayor.

La tasa de rendimiento mínima atractiva global se estima en el cuadro 4.4, considerando el rendimiento mínimo esperado para el capital obtenido de distintas fuentes.

CUADRO 4.4 TREMA GLOBAL				
Fuente de capital	Monto	%	TREMA	TREMA ponderada
Inversión socios	\$600,000.00	18.75%	15.80%	2.96%
Crédito NAFINSA	\$1,500,000.00	46.88%	23.00%	10.78%
Crédito BANCOMER	\$1,100,000.00	34.38%	23.00%	7.91%
GLOBAL	\$3,200,000.00	100.00%		21.65%

La tasa mínima de rendimiento es del 21.65%, que es menor que el rendimiento sobre inversión propia (TIR del inversionista) lo que indica que el proyecto es viable.

El proyecto está sujeto a factores de riesgo bajos, que se reduce a mantener un adecuado nivel de ventas.

La variación en el rendimiento del proyecto es relativamente pequeña, de modo que el riesgo es reducido, y de acuerdo al análisis de sensibilidad la probabilidad de que la tasa de rendimiento sea mayor que la TREMA global determinada es cercana a 100%.

En resumen, podemos afirmar que el proyecto es financieramente viable, que se cuenta con los fondos y líneas de créditos requeridas, que el rendimiento para los inversionistas es atractivo y el riesgo es relativamente bajo, de modo que es recomendable y suficientemente seguro invertir en él.

CONCLUSIONES

El estudio de factibilidad presentado en estos cuatro capítulos ha abarcado todos y cada uno de los aspectos relevantes que permitirán clarificar el panorama en el momento de la toma de decisión sobre la aceptación, y consecuente implementación y puesta en marcha, o el rechazo y la probable reconsideración o modificación.

Para llegar a la conclusión final, es conveniente remarcar los resultados obtenidos de cada uno de los capítulos y compararlos con el objetivo específico que se buscaba.

El análisis sectorial mostró, entre otras cosas, que la situación interna en este segmento de actividad comercial es delicada, mas no desalentadora. Hemos comprobado que aquellos establecimientos en los que rige un estricto control en calidad, política de precios, nivel de servicio y procesos administrativos, no solo son negocios rentables, sino que también son considerados como empresas líderes en materia de calidad, mejora continua y adaptación de técnicas ingenieriles en el ramo de servicios. Por ello, aunque el giro restaurantero representa un constante reto para los inversionistas, aquéllos que están familiarizados en el ramo y/o que cuentan

con un firme soporte técnico y administrativo, encuentran en esta actividad una brillante oportunidad para desarrollar un negocio productivo y confiable.

La identificación de necesidades, de mercado y la descripción general del servicio que satisfaga dichos requerimientos, es el resultado del estudio de mercado. La evaluación mercadológica de su viabilidad, en un medio sumamente competido y con una clientela cada día mas selectiva y exigente, mostró resultados satisfactorios al atacar un nicho de mercado que había sido descuidado por los establecimientos ya existentes.

El diseño del sistema operativo, y estructural, fue relativamente sencillo, lo que no implicó restricciones técnicas. Las complicaciones que presentaba el proyecto han sido superadas mediante adaptaciones o ideando nuevas formas de atacar el problema. La factibilidad técnica no representa ningún obstáculo es coherente con los restantes objetivos.

La evaluación financiera del proyecto requiere un análisis profundo y detallado. La inversión necesaria para su puesta en marcha es considerable, de modo que el primer punto de atención en materia financiera es el origen del capital. Un mayor apalancamiento repercute en una mayor rentabilidad para el inversionista. Pero este grado de endeudamiento nos obliga a mantener un cierto nivel de ventas para no perder liquidez. En virtud de lo anterior, podemos afirmar que el factor de riesgo mas importante en el proyecto es un descenso significativo del nivel proyectado de ventas netas. Sin embargo, y tomando en cuenta las altas tasas de rendimiento sobre inversiones propias, consideramos adecuado tomar el riesgo que implica el nivel de ventas, cuyo control estará prácticamente en manos de la administración, según apreciamos en el estudio de mercado.

Unificando las consideraciones de cada uno de los segmentos que conforman el proyecto podemos recomendar, con certeza y un grado de confiabilidad muy aceptable, que el proyecto es una buena opción para la inversión, cuyos rendimientos serán atractivos, y que los riesgos son reducidos si logramos mantener las ventas reales bajo los rangos definidos en el análisis de sensibilidad. El peligro de competencia externa debida a cadenas extranjeras con firmes bases económicas y procesos probados en miles de establecimientos se compensa con su desconocimiento de los hábitos alimenticios mexicanos.

Más aún, y retomando las reflexiones sobre la empresa moderna, a las que hicimos referencia en la introducción a este trabajo, podemos afirmar que el proyecto satisface las exigencias de la nueva visión empresarial al cumplir con los tres objetivos básicos previamente definidos:

- Satisfacción total del cliente, basada en un conocimiento profundo de sus necesidades y ofreciendo valores agregados, a un precio bajo.
- Diseño de un sistema operativo y administrativo, en el que se combinan elementos de distintos ámbitos, para lograr una eficiencia y simplicidad que permitan un correcto desempeño.
- Por último, y siendo éste el factor mas frecuentemente olvidado por las empresas convencionales, una visión social de la función empresarial. En nuestro caso, destacamos dos argumentos que permiten considerarnos satisfechos en este aspecto. En primer lugar el proyecto es una nueva fuente potencial de empleos, directos e indirectos. Además es un ejemplo de competitividad a cualquier nivel aprovechando las ventajas, que tenemos mexicanos y como concedores de un ramo específico, en contraparte a quienes piensan no tener oportunidad de

competir frente a la apertura comercial que estamos experimentando. En segundo lugar, el objetivo social de la empresa es facilitar a la numerosa clase económicamente activa de nivel medio, un mejor desempeño de sus responsabilidades, al ofrecer la satisfacción de un necesidad básico como lo es la alimentación. Es indispensable, tanto para el empleado como para la empresa, el invertir un mínimo de tiempo y dinero en sus alimentos, para no afectar su productividad. El sistema presentado ofrece la posibilidad de lograrlo sin los efectos negativos que antes acarreaba, y contribuye así a un mejor desarrollo de la vida empresarial en México.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILERA GOMEZ, Víctor M. y DIAZ MATA Alfredo, Matemáticas Financieras, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1991, 2ª ed.
2. ASOCIACION MEXICANA DE RESTAURANTES, A.C., Encuesta Nacional de Restaurantes, México D.F., A.M.R. A.C., 1992.
3. BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1992.
4. BANCO DE MEXICO, Indicadores Económicos, México D.F., Banco de México, 1992.
5. BANCOMER S.A., Manual de Crédito, México D.F., BANCOMER S.A., 1994.
6. DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO, Examen de la Situación Económica de México, México D.F., BANAMEX, No. 807, Febrero 1993.
7. DICKSON, Franklin J., El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas, México D.F., Ed. Diana, 1990.
8. DIRECTORIOS INDUSTRIALES, Directorio de La Industria Alimentaria de la República Mexicana, Directorios Industriales, 1994, 10ª ed.
9. DIRECTORIOS INDUSTRIALES, Directorio Turístico: Ciudad de México, Directorios Industriales, 1992.

10. DURON GARCIA, Carlos, El Restaurante como Empresa, México D.F., Ed. Trillas, 1993.
11. ETTINGER, Karl E., Organización de Empresas, México D.F., Ed. Herrero, 1975, 4ª ed.
12. GOMEZ ARREOLA, Juan Manuel, Guía para la Formación de un Negocio, México D.F., NAFINSA, 1993.
13. GOMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, México D.F., Ed. Edicol, 1975.
14. GRUPO FINANCIERO PROBURSA, Banco de Datos México, México D.F., Ed. Marsa, 1992.
15. HICKS, Philip E., Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencia de la Administración, México D.F., Ed. CECSA, 1987.
16. HODGE, Billy J. y JOHNSON, Herbert J., Administración y Organización, Buenos Aires, Argentina, Ed. El Ateneo, 1975.
17. INFANTE REAL, Arturo, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Bogotá, Colombia, Ed. Norma, 1993.
18. INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL, Guía para la Presentación de Proyectos, México D.F., Ed. Siglo Veintiuno, 1994, 23ª ed.
19. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA, Cuaderno de Información Básica Delegacional (Alvaro Obregón), México D.F., INEGI, 1992.
20. KOTLER, Philip, Mercadotecnia, México D.F., Ed. Prentice Hall, 1992, 3ª ed.

21. KRICK, Edward, Fundamentos de Ingeniería, México D.F., Ed. LIMUSA, 1987.
22. LOVE, John F., McDonald's: Behind the Arches, New York, N.Y., Bantam Books, 1986.
23. MARQUEZ, Mario y PERDOMO, Gloria, "Importancia de la Modernización y la Calidad en Empresas de Alimentos y Bebidas", Revista Restaurante, Asociación Mexicana de Restaurantes A.C., No. 5, Marzo 1993.
24. NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, Pocket Factbook, U.S.A., National Restaurant Association, 1991.
25. PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, México D.F., Ed. CECSA, 1991.
26. RAAB, Steven S. y MATUSKY, Gregory, Franquicias: Cómo Multiplicar su Negocio, México D.F., Ed. LIMUSA, 1992.
27. SANCHEZ GONZALEZ, Manuel, México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio: Impacto Sectorial, México D.F., Ed. Mc Graw Hill Interamericana de México, 1992.
28. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, Censos Económicos 1989, México D.F., S.P.P., 1990.
29. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, Encuesta de Ingreso-Gasto de los Hogares 1991, México D.F., S.P.P., 1992.
30. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, Sistema de Cuentas Nacionales de México, México D.F., S.P.P., 1991.
31. TOMPKINS, James A., La Producción Exitosa, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1992, 2ª ed.