

308402



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

20
W

Escuela de Administración
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**APLICABILIDAD DE LA EVALUACION DE PROYECTOS DE
INVERSION EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN SUS PRIMEROS
AÑOS DE OPERACION. CASO EL "GAUCHO VELOZ"**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

VALENTIN, HERNANDEZ ALBORES

PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Lic. Gustavo Palafox de Anda
Director de Tesis

MEXICO, D. F.

A 31 DE MAYO DE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 esta 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.

DEDICATORIAS

A mis padres:

Martha Albores Saavedra y Valentín Hernández Segura porque con su amor y meticulosidad al enseñar me han transmitido su experiencia mediante sus consejos.

A mis hermanos:

Julio César y Arturo por el apoyo que me han dado.

A la Familia Berca De La Rosa:

Porque han sido parte fundamental en mi desarrollo y formación tanto personal como profesional.

A Pilar Rivera:

Por el amor y la comprensión que durante el tiempo que hemos estado juntos me ha expresado incondicionalmente.

A mis amigos:

Angélica Vazquez, Cynthia del Moral, Erika Salazar, Ingrid Alvarado, Fernando García, Arturo Velasco, Miguel Angel Negrete, Gabriel Huidobro, José Ma. de la Borbolla, Alejandro Cortina y Gónzalo del Valle que han estado junto a mí en toda la carrera brindadome su apoyo.

INDICE

I. INTRODUCCION.

CAPITULO 1

LA IMPORTANCIA DE LA VALUACION DE PROYECTOS EN LAS EMPRESAS.

1.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

1.1.1 ESTUDIO DE MERCADO.

1.1.2 ESTUDIO FINANCIERO.

1.1.3 EVALUACION DE PROYECTO.

CAPITULO 2

ESTUDIO FINANCIERO.

2.1 PRONOSTICO DE VENTAS.

2.2 PRESUPUESTO DE COBRANZA.

2.3 PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS.

2.4 PRESUPUESTO DE GASTOS O COSTOS.

2.5 PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

2.6 PRESUPUESTO DE MATERIALES.

2.7 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.

2.8 PROGRAMA DE INVERSIONES.

2.9 PRESUPUESTO DE GASTOS O COSTOS FINANCIEROS.

2.10 PRESUPUESTO DE INGRESO DE CAPITALES INICIALES.

2.11 ELABORACION DE FLUJO DE EFECTIVO.

2.12 ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.

2.12.1 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.

2.12.2 BALANCE GENERAL PROFORMA.

CAPITULO 3

EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS.

3.1 METODOS PARA EVALUAR PROYECTOS.

3.1.1 TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO.

3.1.2 METODO DE PERIODO DE RECUPERACION.

3.1.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

3.1.4 VALOR PRESENTE NETO (VPN).

3.2 DIFERENCIAS ENTRE METODOS (TIR Y VPN).

CAPITULO 4

CASO "EL GAUCHO VELOZ".

4.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO.

4.2 ESTUDIO DE MERCADO.

4.2.1 ANALISIS DE LA OFERTA.

4.2.1.1 COMPETENCIA POR TIPO DE COMIDA.

4.2.1.2 COMPETENCIA POR LOCALIZACION.

4.2.1.3 ANALISIS DE PRECIOS.

4.2.1.4 CAPACIDAD.

4.2.1.5 TIPOS DE INSTALACIONES Y SERVICIOS.

- 4.2.2 ANALISIS DE LA DEMANDA.
- 4.3 PLAN DE COMERCIALIZACION.
 - 4.3.1 MERCADO OBJETIVO.
 - 4.3.2 TIPIFICACION DEL PRODUCTO SERVICIO.
 - 4.3.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.
 - 4.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.
- 4.4 ESTUDIO FINANCIERO.
 - 4.4.1 BASES DE CÁLCULO.
- 4.5 CONCLUSION GENERAL.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES.

INTRODUCCION.

En la corta experiencia que he tenido en el ramo de la consultoría, es impresionante ver como al parecer las únicas empresas que se obligan a realizar una serie de estudios que finalmente conforman lo que conocemos como un proyecto, son las empresas medianas y grandes y lo hacen por el hecho de que el monto de las inversiones que se realizan son muy fuertes.

Pero si analizamos el porqué de las pequeñas y microempresas no llevan a cabo un análisis profundo de las variables que pueden intervenir cuando ellos se deciden a invertir en un negocio propio, nos vamos a encontrar con una diversidad de factores muy grandes, los cuales se pueden resumir en la no adecuada preparación o desconocimiento de una forma o método para hacerlo, siendo que ellos son los que deberían tomar las mayores precauciones posibles ante un riesgo de quiebra del negocio que crearon, ya que en una buena parte de los casos se está invirtiendo el patrimonio familiar.

Es por eso que el contenido de los capítulos que se detallan aquí, está enfocado a proporcionar a aquellas personas que probablemente no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar los puntos que abarcan un proyecto y que tienen como fin el minimizar el riesgo del fracaso de nuestra empresa.

El Capítulo 1 hace incapie en la importancia que tiene para cualquier empresa el llevar a cabo un proyecto que nos ayude a determinar la viabilidad del mismo, explicando en forma genérica el contenido de un proyecto de factibilidad.

En el Capítulo 2 se acentúa la importancia del estudio financiero, el cuál debe estar sustentado en los otros estudios que dictan las bases para la realización de este, además se detallan a mayor grado el contenido que debe abarcar este, dando algunos consejos para la elaboración del mismo.

En el Capítulo 3 se detallan los métodos más comunes para la evaluación de proyectos presentando ventajas y desventajas de un método sobre otro, para que la persona que realice la evaluación pueda escoger el más adecuado.

En el Capítulo 4 se presenta el Caso práctico, a manera de ejemplo para la realización de un proyecto de factibilidad, y en donde se habla de una empresa en el ramo restaurantero denominado “El Gaucho Veloz”.

1. LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE PROYECTOS EN LAS EMPRESAS.

A lo largo del tiempo, conforme el concepto de empresa ha evolucionado, se hace más latente como puede influir un cambio en la situación de la misma; puede llegar a afectar diferentes áreas, aunque de cierta manera los efectos son más visibles y sensibles cuando de dinero se habla, no es sólo aquí donde se llevan a cabo transformaciones ocasionadas por la adquisición de un nuevo equipo, la variación de la demanda del producto, o un cambio en la economía del país entre otros; por el contrario un cambio puede llegar a ser tan complejo que quizá, su impacto se sienta en todos los departamentos, puede repercutir en áreas como la de personal, producción, finanzas, compras, mercadotecnia, etc., claro que todo dependerá del tamaño de la empresa, qué los supuestos que tomen en cuenta efectivamente afecten de manera directa a las áreas involucradas y que estos efectos se puedan cuantificar en términos monetarios y por último el proceso que utilicen para la evaluación de los cambios.

Todos estos efectos, provocados por una variación dentro o fuera de la empresa, implican un costo que se eleva de acuerdo al grado en que repercuta dentro de la compañía, este costo es lo que provoca que tengamos que llevar una evaluación lo más cercana posible a la realidad, debemos tomar en cuenta todos los factores en que afectará la variable que estemos analizando; por eso cualquiera que sea el giro de nuestra empresa, debemos asegurarnos de que contamos con los fondos suficientes para hacerle frente, y de que su costo no será mayor

de las ganancias que nosotros esperemos, es decir, que tenemos que evaluar el riesgo y la redituabilidad del cambio.

Cuando de empresas de nueva creación se habla, los factores que intervienen son mayores, ya que debemos de empezar con un estudio de mercado que nos dé una visión más amplia de la situación a la cual nos vamos a enfrentar. El principal objetivo de un estudio de mercado es darnos a conocer la demanda esperada para el producto en cuestión, que conjuntamente con el estudio financiero y la evaluación del proyecto nos darán a conocer la factibilidad del proyecto.

"La importancia del estudio de factibilidad, radica en la necesidad de contar con todos los elementos de juicio que contengan el análisis y evaluación del proyecto o alternativas de solución del mismo, sustentados en bases prácticas y con objetivos generales y específicos perfectamente definidos y capaces de lograrse en la práctica. Es por esto, que un proyecto que no tenga un estudio de factibilidad, que es la única fuente de información que permite por ende su justificación, no podrá ser definido como tal". (1)

1.1 Estudio de factibilidad.

Como se mencionó anteriormente, un estudio de factibilidad se compone de un estudio de mercado, de materias primas y proveedores, de un estudio financiero y de la valuación del proyecto, con el fin de conocer su viabilidad.

Es importante resaltar que la factibilidad de un proyecto es un concepto que va de la mano con el del riesgo, que es el factor determinante en la realización de cualquier proyecto, el estudio de mercado nos debe dar a conocer aunque sea de manera cualitativa el riesgo que corre el proyecto, para que después este riesgo lo traduzcamos en términos cuantitativos y lo incorporemos al estudio financiero, en donde el riesgo lo definimos como "la variabilidad de sus flujos de efectivo en comparación con aquellos que se esperan"(2).

Este tipo de estudio lo podemos resumir en que su contenido nos debe permitir visualizar todas aquellas barreras de entrada para el negocio, no solamente en dinero, si no en tiempo también ya que son un factor determinante para checar su viabilidad en función de su evaluación.

1.1.1 Estudio de Mercado.

El estudio de mercado, surge como una necesidad ante la evolución de los mercados de consumo, es decir, que los consumidores también han evolucionado y se han vuelto más exigentes, ellos son los que realmente hacen triunfar o quebrar a la empresas, todo debido a que los mercados son cada vez más competitivos y que si queremos mejorar o seguir conservando una posición dentro de él, debemos ser más agresivos que la competencia y ofrecer un producto y servicio mejor.

No ahondaremos aquí en la realización de un estudio de mercado, ya que existen una gran variedad de técnicas aplicables al mismo, y que en algunos casos depende del tipo de producto o servicio, pero si mencionaremos los puntos que este debe contener, y que deben ser analizados lo más profundamente posibles.

Cabe mencionar que un estudio de mercado no sólo se hace con el fin de evaluar la viabilidad de un producto o servicio que entra a un mercado, también se hace para la optimización de los canales de distribución, para medir el posicionamiento de nuestro producto o el impacto que ha causado la campaña publicitaria entre otros; los puntos que a continuación señalamos son los que se requieren para productos que se están introduciendo a un mercado, o que están creando un mercado.

- Descripción del producto: Se deben destacar en forma detallada, las características de nuestro producto, así como los diversos usos que se le pueden dar al mismo, es importante mostrar los planos o algún modelo que nos permita visualizar el producto físicamente.

- Análisis de la demanda: Se trata de identificar nuestro mercado meta a través de la realización de un estudio del comportamiento de los clientes potenciales, el cual nos ayude a identificar el tipo de necesidades que cubre el producto, a la persona que realmente toma la decisión de compra, los lugares donde compra, cuanto es lo que compra, como compra y cuando compra, esta información es de suma importancia a la hora de la toma de decisiones.

- Estudio socio-económico del mercado meta: Estudio acerca del nivel de vida y de las costumbres de la población sobre la cual inside el producto, con el objeto de determinar los puntos de venta y encaminar los esfuerzos publicitarios y promocionales a través de los medios idóneos.

- Análisis de la oferta: Análisis de la competencia tanto directa como indirecta, es decir, de productos similares o de productos que sustituyan al nuestro. Tomando en cuenta los factores siguientes: la participación con que cuentan actualmente en el mercado, el precio, la calidad, el servicio, la disponibilidad del producto, la publicidad y la promoción.

- **Proyección de la demanda:** Con toda la información que se genere con los puntos antes mencionados, traducirla en números que nos permitan visualizar la demanda esperada del producto.

Es muy importante que un Estudio de Mercado contemple diferentes enfoques que nos lleven a determinar todas aquellas cosas que permitan lograr la satisfacción plena del consumidor ya sea a través de preguntas directas o de la generación de lluvia de ideas con grupos de consumidores. Todo esto con el afán de incluir en la medida todos los conceptos que surjan, al diseño final del producto o servicio que lancemos al mercado.

1.1.2 Estudio Financiero.

El estudio financiero tiene por objeto ver los requerimientos de efectivo e identificar las etapas críticas del proyecto. Aunado al estudio financiero se deben determinar ciertas lineamientos o políticas que influyen de manera directa sobre el mismo como son las políticas de cobranza, de producción, de financiamiento, etc.

Es importante que las personas que colaboren en la realización del estudio traten de fundamentar con bases reales cada una de las premisas que se utilizan para la elaboración de las proyecciones.

Un estudio financiero debe contener una serie de presupuestos, de tal manera que el conjunto de ellos nos permitan realizar el flujo de efectivo del proyecto y los estados financieros proforma de la empresa. Entre otros algunos de ellos pueden ser:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Cobranzas.
- Presupuesto de otros ingresos.
- Presupuesto de Gastos o Costos en los que podemos incluir, dependiendo de si una empresa es industrial o de servicios.
 - Gastos de Venta.
 - Gastos de Administración. Servicios
 - Gastos de Comercialización.
 - Costos Directos.
 - Costos Indirectos. Industrial
 - Costos Operativos.

- Presupuesto de Producción.
- Presupuesto de Materiales.
- Presupuesto de Mano de obra.
- Programa de inversiones.
- Presupuesto de Gastos Financieros.
- Presupuesto de ingreso de capitales iniciales.

Como mencionamos anteriormente, todos estos presupuestos se hacen con el fin de integrar los flujos de efectivo y los estados financieros proforma, que servirán para identificar las etapas críticas para el proyecto, y así tomar medidas precautorias en cuanto a las variables más sensibles para el proyecto.

1.1.3 Evaluación de proyecto.

Para llevar a cabo una evaluación de un proyecto, debemos escoger un método que nos permita integrar el factor de riesgo dentro del mismo.

En primer lugar, podemos clasificar a los riesgos en tres tipos diferentes:

- Riesgo financiero
- Riesgo del negocio
- Riesgos del "entorno"

Para las empresas de nueva creación que buscan introducir un nuevo producto o servicio al mercado, la determinación de como le afectarán en su vida futura cada uno de estos riesgos, es sumamente difícil, ya que en muchas ocasiones se desconocen y la información que se tiene no contempla a alguno de ellos.

Al hablar de un riesgo financiero, entramos de lleno al tema de la estructura de capital, ya que uno de los factores que intervienen es el grado de apalancamiento de la empresa, que en palabras llanas se refiere al nivel de endeudamiento de la misma. Para una empresa de nueva creación, es difícil que tenga muchos problemas en este caso, ya que es muy poco probable, que alguien le preste dinero sin haber tenido un historial atrás de ella, ya sea con un banco o con cualquier otra institución crediticia. No queremos decir con esto que sea imposible, la empresa puede adquirir un financiamiento a través de

otorgar garantías que hagan que la misma sea sujeta de crédito, además de que hay innumerables formas de obtener financiamiento ya sea de instituciones financieras o del público inversionista.

La estructura de capital, en las empresas de nueva creación, depende totalmente de las aportaciones que hagan los accionistas para que esta pueda empezar a operar, y el resto prácticamente será financiado con fuentes externas que le permitan llegar a un nivel de operación normal.

El riesgo del negocio, se refiere al carácter operativo en el que se desenvuelve la empresa, para lo cual se deben tomar en cuenta ciertos factores que consideramos sumamente importantes para su buen desarrollo y que entre los mas representativos encontramos a:

- Riesgos relacionados con el producto/servicio: Actualmente se está modificando todo lo establecido en cuanto al trato con los clientes o consumidores del producto o servicio, tanto que ellos son realmente los que dictan el trato que debe darseles. Para ello debemos concientizar al personal de esta situación para que se tenga una actitud positiva que ayude al negocio.
- Riesgos de presupuestación: Estos son a veces los más costosos para la empresa, ya que muchas de las acciones que se realicen parten de los presupuestos.

Por último hablaremos de los riesgos del "entorno", que son aquellos que no dependen de la empresa, ni de la forma en que se encuentra la

estructura de su capital, sino que son de naturaleza múltiple y que se pueden clasificar en dos grandes rubros principalmente:

- **Riesgo país:** Este tipo de riesgo, requiere un buen conocimiento del país, de su marco político, económico, social, y regulatorio, para poder ponderarlos y cuantificarlos, y de alguna manera integrarlos al modelo de valuación del proyecto para así decidir, sobre la mejor alternativa.

- **Riesgos del mercado:** A continuación se presenta una lista indicativa (no exhaustiva) de factores cuyo análisis contribuye a reducir la incertidumbre en la valuación de un proyecto:

- a) **Participación de Mercado.**

- Tamaño.

- Estabilidad presente y futura.

- b) **Conocimiento del mercado.**

- c) **Volatilidad del mercado.**

- Cambios.

- Predicciones.

- d) **Conocimiento de la competencia.**

- Acciones.

- Reacciones.

- e) **Tecnología.**

- Capacidad de desarrollo.

- Problemas de liderazgo.

- f) **Insumos.**

Disponibilidad.

Abastecedores.

Volatilidad de precios.

g) Requerimientos de energía.

h) Requerimientos de Mano de Obra, etc.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Rowe E., Javier. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Universidad Panamericana. México, D.F. 1984. p. 17.

- (2) Van Horne, James C. "Fundamentos de Administración Financiera". 6ª Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1988. p. 380.

2. ESTUDIO FINANCIERO.

Como se menciona con anterioridad, el objetivo de esta tesis, es el ayudar a que las personas que están dispuestas a invertir, se concienticen de la importancia que tiene la valuación financiera de proyectos en empresas de nueva creación, y que así consideren todos los elementos que crean convenientes y que sean factibles de cuantificarse, para que sean tomados en cuenta en la realización de las proyecciones financieras que debe contemplar todo estudio financiero.

No queremos decir con esto, que todos los proyectos tengan que presentar cada uno de los presupuestos que aquí se presentan, por el contrario cada proyecto tiene una naturaleza diferente, que es la que en realidad dictará el grado de detalle del mismo. La descripción de los presupuestos que se detallan en esta tesis son solo una base, que nos permitirá decidir sobre cuales incluir ó generar en su caso algunos otros diferentes que conjunten varios conceptos en uno solo y que a su vez sirvan para simplificar la presentación de las proyecciones.

Como punto de partida definiremos el concepto de presupuesto. "Presupuesto es el resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos".(1)

Los presupuestos son también un medio de control, una vez iniciadas las operaciones, ya que son el punto de comparación ideal entre lo estimado y lo que realmente está sucediendo. Esto permite

tomar acciones correctivas y dirigir los esfuerzos hacia el logro de ciertos resultados.

"Los propósitos básicos del control presupuestal son:

1. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.
2. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
3. Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido."(2)

2.1 Pronóstico de Ventas.

Es uno de los pilares básicos y determinantes de una buena presupuestación, ya que generalmente de él parten todos los demás presupuestos que se hagan. El presupuesto de ventas puede llegar a ser todo lo complejo que uno quiera, o puede ser lo más sencillo de todo el estudio, no hay regla en cuanto a esto, lo único que realmente importa es que se haga sobre bases reales y no sobre lo que uno cree saber del tema, para ello, contamos con información proporcionada por el estudio de mercado, que nos da a conocer de alguna manera el mercado potencial del producto o servicio. Podemos también recurrir a otras fuentes de información que nos puede proporcionar la cámara o asociación o algún otro organismo del sector al que vaya a pertenecer nuestro negocio, acerca de las tendencias actuales del mercado que queremos incursionar.

En base a la información recopilada, trazaremos una estimación de la penetración que buscará alcanzar el proyecto, y sobre la cual enfocaremos nuestros esfuerzos con el objeto de no salirnos de lo que marca el presupuesto, para así alcanzar el nivel de operación normal en el tiempo estimado o en alguno menor.

Por otro lado hay empresas que se topan con el problema de que su producto o servicio es totalmente desconocido por el público, y no se tienen antecedentes de ninguna clase de producto o servicio parecido que haya incursionado con anterioridad, para ello se deben hacer pruebas de mercado, que nos den información acerca de la preferencia y durabilidad del producto o servicio, así como del tipo de necesidad que crea en las personas a las cuales se les está haciendo la prueba. Este es un factor sobre el cuál podemos partir para llevar a cabo un estimado sobre las ventas, y saber el momento exacto en el cual se van a realizar. Es muy importante saber el tipo de necesidad que satisface el producto/servicio, ya que de ello dependerá, la perioricidad de la venta la cual marca directamente el consumidor.

Ya hablamos acerca del volumen de unidades vendidas que esperamos que alcance la empresa, pero nos falta determinar un elemento igualmente importante y determinante para el desarrollo de la empresa que es el precio, para el cual podemos seguir los mismos pasos descritos anteriormente, ya sea partiendo del estudio de mercado, o fijando en base a la necesidad creada y gusto del consumidor un precio para cada una de las distintas fases del ciclo de vida del producto o servicio.

Hay que dejar en claro que estas son simplemente algunas alternativas para la estimación del volumen de ventas y la fijación del precio del producto o servicio, existen un sinnúmero de técnicas que van desde la aplicación de sistemas matemáticos muy complejos y difíciles de llevar a cabo por la cantidad de datos que se tienen que

proporcionar al sistema y que incluso para empresas pequeñas es imposible aplicar porque implican una inversión muy fuerte para la investigación de la información que estos requieren.

Desgraciadamente en nuestro país, la información que se nos proporciona acerca no de un producto o servicio, sino de un sector de la industria o del comercio, es muy pobre y escasa, en donde prácticamente no se tiene mucha ayuda para que las estimaciones y presupuestos que se hagan de las ventas sean representativos para ser tomados en cuenta en un estudio.

2.2 Presupuesto de Cobranza

Este presupuesto al igual que todos los demás es de gran importancia, ya que en él se deben reflejar todas las políticas adoptadas por la empresa en cuanto a crédito a los clientes y la estimación de cuentas incobrables, así como el empleo de instituciones que se dediquen a la cobranza de la cartera vencida o que nos den un servicio de factoraje.

La cobranza se debe registrar en el momento en que se realizan las entradas de dinero por concepto de ventas, para lo cual dependiendo del giro del negocio, se deben establecer formas de pago, ya sea de contado, o a plazos con o sin carga financiera de por medio, es muy importante que se fijen políticas y que estas mismas se respeten en la compañía sin hacer concesiones de ninguna clase. Estas políticas pueden abarcar puntos como el plazo de pago, hasta el descuento que se haga por volumen.

Es muy importante remarcar que se debe hacer una distribución lo más cercana posible a la realidad del comportamiento que seguirá el cobro de nuestro producto o del servicio que brindamos a nuestros clientes, esto lo podemos hacer en base a una distribución porcentual por concepto, por ejemplo, un X% de contado, un Y% de enganche y un Z% a un plazo predeterminado o un X% de contado un Y% a 30 días y un Z% a 60 días.

Hay que destacar aquí que es igualmente importante la determinación de un porcentaje de productos devueltos, así como la fijación de una estimación de la cuenta de cobros dudosos o en su caso el no cobro por un servicio mal dado y el costo por dejar satisfecho al cliente.

2.3 Presupuesto de otros ingresos.

Este es un presupuesto que va muy de la mano con el de cobranzas pero que también se debe tomar en cuenta si es que lo que les da origen se llega a dar con alguna periodicidad y en forma constante. Estos conceptos implican un ingreso para la compañía pero que no se origina por la operación propia del negocio. Un ejemplo de ello puede ser una prima que se cobra por la promoción en nuestro local, tienda, oficina, producto, etc., de algún otro producto o servicio que no sea el nuestro.

En algunos casos estos ingresos no se contemplan en el estudio financiero, ya que ni siquiera se tenían contemplados en la operación del negocio, pero cuando se entra en la operación del mismo, se originan y representan una entrada constante que más tarde genera un volumen en dinero y que para posteriores proyecciones se debe tomar en cuenta como un ingreso del negocio aunque no forme parte de operación del mismo.

2.4 Presupuesto de Gastos o Costos.

Como ya hemos comentado anteriormente, este presupuesto varia su nombre dependiendo de si una empresa es industrial o de servicios, basando esta clasificación unicamente por el hecho de dar un producto tangible al consumidor que lo adquiere, o por el simple hecho de ser un producto no materializable, es decir, que cuando el consumidor lo adquiere no se le da físicamente, sino que simplemente se le da algo que lo represente, tal es el caso de la luz, un seguro de vida, etc., que es representado por un contrato entre ambas partes. No debemos olvidar, que hay empresas que conjuntan las partes de una industria y de una empresa de servicios, tal es el caso de un restaurante, de un teatro, de un video-bar, etc., y tantas otras más que no solo ofrecen un producto físico a sus clientes, sino que también su permanencia en el mercado depende grandemente del servicio que brinden.

Por todo esto es importante conocer los diversos nombres que se le pueden dar a un presupuesto, que a veces con solo ver los conceptos que lo conforman se le puede asignar un nombre, o que pueden mezclar entre costos y gastos y hacer nuevas variantes si es que son empresas mixtas entre productos y servicios.

En el caso de una industria, podemos clasificar a los costos en directos, indirectos y operativos o de fabricación, aquí se detallan conceptos que forman parte del costo de ventas, al cual se le puede denominar en la industria como costo de producción. En el caso de los

costos directos entran todos los conceptos que dan como resultado el producto terminado y que finalmente será utilizado por el consumidor final como son la materia prima y la mano de obra directa, los indirectos que son aquellos que no se ven en el producto final o que no son requeridos para su uso, pero que sin ellos no existiría como son otros materiales, almacenamiento, mantenimiento y por último los costos operativos o de fabricación, que no es otra cosa que los costos en que se incurren por hacer funcionar a la compañía, y que no necesariamente tienen que ver con el producto final, pero si con la labor comercial, administrativa u operativa de la empresa.

Estos costos también pueden estar identificados como fijos o variables y para ello damos la definición de ambos:

"Costos fijos: Estos costos son función de tiempo y no de ventas y normalmente son contractuales. Obligan al pago de una determinada cantidad cada período contable.

Costos variables: Estos costos varían en relación directa con las ventas de la empresa. Son función del volumen no del tiempo. Los costos de producción y entrega son costos variables."(3)

En el caso de que la clasificación que se tome sea la propia para una empresa de servicios, es muy importante tomar en cuenta todos aquellos gastos que sin formar parte del costo de ventas, sirvan para la operación normal de la empresa, como puede llegar a ser la renta del local, la publicidad, la papelería utilizada, etc.

Estos gastos se pueden clasificar en tres grandes rubros, como lo son los gastos de administración, de ventas y comercialización, mismos que podrían desglosarse en un gran número de conceptos y que dependería en gran medida de la magnitud y el giro de la empresa. Cabe destacar que hacemos una distinción importante entre los gastos de venta y los de comercialización, ya que aunque son muy parecidos difieren en su aplicación, porque mientras los gastos de venta son aquellos que se aplican por conceptos de sueldos del personal del área de ventas, rentas de las oficinas que ocupan y materiales que utilizan para llevar a cabo su labor, los de comercialización que tienen el objeto también de incrementar las ventas, se realizan por conceptos promocionales y publicitarios.

Es muy importante que como todo lo que se va a presupuestar, esté sustentado en bases o tendencias reales del sector, o en la experiencia anterior que se tenga sobre el negocio; estos conceptos dependiendo del giro del negocio, se puede tomar como un porcentaje de las ventas como es el caso de las comisiones, o como una cantidad fija como lo es el de la renta.

La condición de ser tomados como fijos o variables ya sea dependiendo de las ventas o directamente del número de unidades producidas, deberá acercarse lo más posible a la realidad, ya que es igualmente importante determinar en qué momento la empresa llegará a su punto de equilibrio, además de que las repercusiones que llegan a tener si se disparan mucho contra los reales son catastróficas para efectos de flujo de efectivo.

2.5 Presupuesto de Producción.

Generalmente se basa en el pronóstico de ventas, aunque no necesariamente ya que es muy importante tener planeada una estrategia de producción por el nivel de inventarios que se desea tener, los cuales incrementan los costos; los distintos inventarios que puede crear un área de producción son el de materias primas, productos en proceso y el de artículos terminados; en cuanto a los servicios se refieren, se deben mantener ciertos stocks de la papelería operativa.

Se recomienda que se haga una evaluación detallada acerca de los distintos inventarios con los que debe contar no solamente una planta sino cualquier tipo de empresa, así pues, se deberá asignarle cierto espacio al almacén o bodega con que se cuente de acuerdo a tres niveles básicos de inventarios como son: el operativo, el de seguridad y los excedentes. Para determinar estos inventarios hay varios métodos que nos ayudan a calcularlos y que se podrán encontrar en libros referentes al tema.

Algunos pasos a seguir para determinar el nivel de inventarios que manejaremos, tanto para materia prima como para artículos en proceso, depende del grado de desplazamiento del producto que estemos manejando, siempre previendo, que la venta no se deje de hacer por falta de producto, basta con tener un historial del producto acerca de sus ventas, que nos permita fijar un stock mínimo de los mismos, a su vez podemos hablar que el inventario de seguridad, dependerá del tiempo de entrega de nuestro proveedor, que aunque se

considere confiable, no esta por demás tener cierto stock que nos permita afrontar casos inesperados.

Hablar en la actualidad de tener una cierta capacidad sobrada o exagerada de inventarios, es ir en contra de las tendencias que marcan los mercados modernos en donde se habla de políticas de inventarios cero, pero en la situación que se vive en nuestro país, donde no se respetan tiempos de entrega, es preferible mantener un cierto inventario, antes de quedarnos sin productos para la venta.

2.6 Presupuesto de Materiales.

Al igual que el presupuesto de producción depende del pronóstico de ventas, este presupuesto también depende pero en este caso es del de producción.

Este presupuesto no solamente debe ser hecho con la idea de cubrir los requerimientos del área de producción, sino también, que el costo que refleje en cada uno de los materiales o materias primas, sean los de mejor calidad y más económicos, ya que para una empresa pequeña o que apenas empieza operaciones, es de vital importancia mantener los costos lo más bajo posibles ya que generalmente operan con márgenes de utilidad muy pequeños.

De la misma manera que los inventarios de producción, los de materias primas y materiales deben ser considerados en todo presupuesto, ya que el simple hecho de ocupar un espacio físico dentro de nuestro local, planta, oficina o bodega, implica un costo.

Existen diversas formas de evaluar estos costos, pero no necesariamente tienen que ser los mismos durante todo el año, ya que pueden variar de acuerdo a cierto período específico del año como es el caso de las jugueterías que venden la mayor parte de su producción en la época navideña.

2.7 Presupuesto de Mano de Obra.

Este es uno de los presupuestos más importantes para cualquier empresa, ya que el retraso en el pago de la nómina puede ser de funestas consecuencias para una empresa, es importante que en este presupuesto se tome en cuenta a todas las personas que laboran en ella y no solamente a la planta operativa, es de vital importancia que se tengan contemplados todos los puestos que se vayan abrir así como el momento en que se cubran, para que esto nos permita visualizarlo mejor en los flujos.

Se debe calcular también todo lo correspondiente a prestaciones e impuestos, que paga la empresa por los trabajadores (ISR, IVA, PTU, SAR, INFONAVIT, etc.), ya que de no contemplarse, se pueden convertir en una carga para el mes en que se deben pagar.

Es de vital importancia tener conocimiento de las cargas impositivas a los trabajadores y mantenerlas al día en cuanto al pago, asimismo debemos saber que conceptos se deben cobrar a los trabajadores ya sea que trabajen por honorarios, sean comisionistas o se encuentren en la nómina.

2.8 Programa de inversiones.

Este presupuesto, es uno de los más importantes por la repercusión que tiene dentro del proyecto, lo que lo hace esencial en la programación. La programación abarca los tiempos en que se requerirá hacer la inversión, así como una cotización real de la misma. Este programa es la base principal para la determinación del financiamiento de la inversión, es decir, de las fuentes externas e internas de financiamiento; no debemos descuidar que por ley los proyectos deben estar financiados en parte por capital propio y en otra parte por una fuente externa de financiamiento, no es posible que las fuentes externas financien el 100% de un proyecto, entendiéndose por fuentes externas todas aquellas formas de allegar recursos al proyecto que no provengan del dueño o accionistas del negocio.

2.9 Presupuesto de gastos o costos financieros.

En el presupuesto de gastos o costos financieros, se deben especificar todas aquellas fuentes de financiamiento externo, que causaran al negocio un costo por el uso de los recursos que obtengamos por estas fuentes, sea cual sea la naturaleza de estas se deben especificar aquí todos las erogaciones resultantes, así como los momentos en que se generen, y que nos permitan armar un flujo de las erogaciones.

En este presupuesto deben entrar desde los factorajes que intervengan en el negocio, los arrendamientos financieros y todos aquellos créditos otorgados a la empresa, las tasas negociadas con cada una de las instituciones que otorgan los recursos, los plazos de gracia, la forma de operación de cada uno con el fin de calcular el pago adecuadamente, las comisiones de apertura, y los plazos contratados para el pago de cada financiamiento.

2.10 Presupuesto de ingreso de capitales iniciales.

Este presupuesto no es otra cosa que la concentración de los recursos de la empresa tanto externos como las aportaciones de los socios, pero sin contemplar los recursos que esta genere por sí sola.

Este presupuesto debe contemplar los incrementos futuros al capital social de la empresa, así como todas aquellas políticas que existan para el pago de dividendos, las cuales van encaminadas a evitar una descapitalización de la empresa y que en un futuro puede repercutir en dejar de ser sujeto de crédito.

Debemos observar también los niveles de apalancamiento de la empresa en diferentes momentos del tiempo, ya que es muy importante tener un indicador que nos permita medir la situación en que se encuentra la compañía, disminuyendo en lo menor posible el riesgo hacia los terceros interesados en nuestro negocio.

2.1.1 Elaboración de flujo de efectivo.

"La presupuestación de efectivo comprende la proyección de entradas y salidas de efectivo y las necesidades de financiación unidas al control de efectivo. La presupuestación de efectivo está directamente interesada en el período entre las transacciones y los correspondientes flujos de efectivo, en las necesidades de efectivo y en el efectivo excesivo."(4)

La elaboración del flujo de efectivo, no es otra cosa más que el resumen de todos los presupuestos anteriores, que impliquen movimiento real de efectivo, ya que en el caso de las depreciaciones o amortizaciones, estas no implican una salida real de efectivo, sino que son simplemente formas de recuperación de los activos de la empresa, es decir, que cuando termine de depreciar o amortizar algún activo, al momento de ser deducibles de impuestos, estoy contando con una reserva que me permitirá adquirir algún otro activo, cuando acabe la vida útil de este.

El flujo de efectivo tiene que llevar todas las entradas y salidas de dinero que tenga el negocio sea cual fuere su concepto, esto con el objeto de detectar los períodos específicos en los cuales se va requerir inyectar dinero al negocio, así como también permita observar el comportamiento esperado del mismo al paso de los años, y así poder evaluar el proyecto.

Al igual que los otros presupuestos, no hay una forma estandar de llevarlo acabo, pero si es muy importante que independientemente de como se haga, se detecten bien los flujos finales de cada periodo, además de que se podrá realizar tan específico o general como se quiera, tanto así que para su elaboración probablemente no se requiera ninguno de los presupuestos detallados con anterioridad, de tal manera que todo lo vaciaremos directamente en el flujo de caja como también se le conoce.

Cuando evaluamos en un proyecto una decisión de reposición, es decir, cuando se tiene que sustituir una maquinaria por otra que es más eficiente, solamente debemos calcular los flujos diferenciales que se provocaran por la adquisición de la nueva maquinaria, los ahorros o incrementos en los flujos normales que provocara esta reposición para poder evaluarlos.

2.12 ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.

"Los estados financieros proforma son estados que contienen, en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si estos acontecieran"(5)

Los estados financieros proforma presentados ante instituciones financieras y que son más comunes para efectos de proyecciones son el balance general y el estado de resultados, los cuales se conocen con este nombre porque son el resumen de resultados esperados, es decir, que se piensan se den a futuro, de acuerdo a ciertas premisas que ya definimos con anterioridad en los presupuestos y flujo de efectivo, estos estados no tienen que estar realizados forzosamente por un profesional, por el contrario, lo más adecuado sería que lo realizará aquella persona que conoce más del negocio que se está proyectando, o que se haga con la participación de ella ya que tiene los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo.

No porque sean proforma deben dejar de cumplir con los principios contables que cumple cualquier otro estado financiero, si es que queremos que se puedan ser interpretados por todas aquellas personas que se pudieran interesar en nuestra empresa.

2.12.1 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.

Como su nombre lo dice este estado muestra los resultados estimados del negocio, qué generaran las operaciones del mismo, que ya han sido previstas en los presupuestos.

Es forzoso al hablar de un Estado de Resultados tocar el tema de la depreciación, la cual la definimos como "la disminución del valor de la maquinaria utilizada en la producción de bienes y servicios"(6). Este cargo o costo por el uso de la máquina, disminuye las utilidades con el objeto de que la empresa tenga una reserva al final de la vida útil del activo fijo, y así poder hacer otra inversión en el futuro que asegure la reposición del activo de la empresa.

Es así como para elaborar un estado de resultados proforma, se necesitan tomar decisiones de operatividad del negocio, es decir, determinar las tasas anuales de depreciación, así como la manera en que se va a depreciar el bien. Ya que aunque no son una salida real de efectivo, influyen directamente en el pago de los impuestos, este presupuesto nos ayuda principalmente a determinar los impuestos que se van a pagar, así como las pérdidas que se pueden esperar del negocio, y los periodos en que se generarán estos pagos para poder incluirlos en el flujo de efectivo.

2.1.2.2 BALANCE GENERAL PROFORMA.

"El Balance es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños. Si el balance es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un periodo a otro."(6)

Cuando hablamos de un balance proforma nos referimos a una situación futura probable en que se encontrará la empresa, siempre y cuando se den los supuestos que definimos anteriormente.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Rosenberg, J.M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Ed. Oceano/Centrum. Barcelona, España. 1993. p. 324.
- (2) Salas González, Héctor. "Control Presupuestal de los negocios". Publicaciones Administrativas y Contables. México, D.F., 1982. p. 30.
- (3) Gitman, Lawrence J. "Fundamentos de Administración Financiera". Ed. Harla (Harper & Row Latinoamericana). México, D.F. 1980. p. 83.
- (4) Welsch, Glenn A. "Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1988. p. 385.
- (5) Moreno Fernández, Joaquín A. "Las Finanzas en la Empresa". Ed. Mc Graw Hill. 4ª Edición. México, D.F. 1991. p. 77.
- (6) Weston, F.J. & Brigham, E.F. "Fundamentos de Administración Financiera". 7ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. 1987. p. 26.
- (7) Moreno Fernández, Joaquín A. "Las Finanzas en la Empresa". Ed. Mc Graw Hill. 4ª Edición. México, D.F. 1991. p. 20.

3. EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS.

En cualquier momento de la historia el hombre siempre se ha preguntado sobre la forma en que puede asegurar que su patrimonio le pueda brindar el mayor rendimiento posible. No es desconocido que para cualquier persona en el momento de elegir una inversión busca que está sea la que le de la mayor rentabilidad posible, y si a esto se le puede agregar el hecho de que tenga cierta liquidez, se puede considerar que se ha elegido una muy buena inversión. Aunque hay que destacar que en instrumentos de inversión, los conceptos de rendimiento y liquidez son opuestos, es decir, que si buscamos altos rendimientos lo encontraremos a largos plazos que se traduce en un nivel de liquidez sumamente bajo, al contrario de plazos más cortos donde la liquidez es muy alta pero el rendimiento es mucho menor.

Es muy importante definir el concepto de costo de oportunidad, que es "el costo que se refiere a que, tener comprometidos recursos en una inversión equivale a la imposibilidad de disponer de esos mismos recursos simultáneamente para otra inversión"(1). Este costo es el que finalmente dictará en la evaluación de proyectos si debemos invertir en ese proyecto o no, ya que es el punto de comparación entre ellos. Cuando solamente tenemos la posibilidad de invertir en un proyecto, entonces el costo de oportunidad equivale a la tasa de rendimiento que genera el instrumento de inversión donde tengo ese dinero, es decir, los pagares en los que invierto en el banco, cetes, alguna cuenta bancaria, etc.

Existen diversos factores que pueden intervenir para invertir en un proyecto o no y estos estan definidos en el riesgo, del cual ya hablamos en capítulos anteriores, pero es claro que debemos evaluarlo en términos cuantitativos, que permitan integrar al proyecto este factor el cual se traduce en exigir un mayor rendimiento a este.

3.1 METODOS PARA EVALUAR PROYECTOS.

Ya que se ha concentrado toda la información del proyecto en la principal arma de la evaluación de proyectos que es el flujo de efectivo, entonces si podemos a hablar sobre los diferentes métodos para evaluar proyectos.

A continuación enumeramos los métodos que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar un proyecto de inversión:

1. Tasa promedio de rendimiento.
2. Periodo de recuperación.
3. Tasa interna de rendimiento (TIR).
4. Valor Presente Neto (VPN).

Cada uno de los métodos mencionados anteriormente, proporcionan al analista información que le ayuda a determinar o a tomar una decisión por alguno de los proyectos que evalúa.

3.1.1 TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO.

"Este método contable representa la razón de las utilidades promedio anuales después de impuestos contra la inversión promedio del proyecto. Una vez que la tasa promedio de rendimiento está calculada para una propuesta se puede comparar con la tasa de rendimiento requerida para determinar si se debe aceptar o rechazar una propuesta en particular.

La principal ventaja del método de la tasa promedio de rendimiento es su sencillez; utiliza información contable que se puede obtener con facilidad. Una vez que se ha calculado la tasa promedio de rendimiento para una propuesta se puede comparar con la tasa de rendimiento requerida, o de límite crítico, para determinar si se debe aceptar o rechazar una propuesta en particular. Las principales desventajas del método son que se basa sobre la utilidad contable más bien que sobre los flujos de efectivo y que no toma en cuenta la oportunidad en el tiempo de los flujos de entrada y salida de efectivo. El valor en el tiempo se ignora; los beneficios del último año son valuados igual que los beneficios del primer año"(2).

Quizá la mejor forma de explicar este método es a través de un sencillo ejemplo, donde veamos tanto las ventajas como las desventajas de este.

Inversión estimada para ambos proyectos N\$ 8,500.00

PERIODO	PROYECTO A		PROYECTO B	
	UTILIDAD EN LIBROS	FLUJO DE EFECTIVO	UTILIDAD EN LIBROS	FLUJO DE EFECTIVO
1	6,000	8,000	2,000	4,000
2	4,000	6,000	4,000	6,000
3	2,000	4,000	6,000	8,000

Tasa de rendimiento promedio para ambos proyectos =
 $(4,000/8,500) = 47.06\%$

Con este ejemplo se pueden detectar en primer lugar la ventaja, el que los datos salen directamente del estado de resultados proforma y la sencillez de su aplicación. Y por otro lado las desventajas principales, primera que no toma en cuenta la generación ni el monto de los flujos de efectivo y segunda no considera en ningún momento el valor del dinero en el tiempo.

3.1.2 METODO DE PERIODO DE RECUPERACION.

"El periodo de recuperación de un proyecto de inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión fija inicial sobre los flujos de entrada de efectivo anuales para el periodo de recuperación."(3).

Cuando los flujos que arroja el proyecto son iguales, no hay ninguna dificultad para el calculo de esta razón, ya que solamente se divide la inversión inicial del proyecto entre el valor del flujo de efectivo de un periodo lo cual arroja como resultado el tiempo de recuperación de la inversión. Cuando los flujos de efectivo varían en cada período, se suman los periodos correspondientes a los flujos que no sobrepasen el valor de la inversión más el resultado de dividir la diferencia de la inversión inicial y la de la suma de los flujos que ya tomamos entre el flujo siguiente al último que tomamos.

Por ejemplo si tenemos que los flujos de un proyecto para el primer año es de 3,000, para el segundo 6,000, para el tercero y cuarto de 4,000 y se hizo una inversión inicial de 15,000 tenemos que:

$$1+1+1+((15,000-13,000)/4,000)=3.5 \text{ años}$$

El primer 1 corresponde al flujo generado en el primer periodo 3,000, el segundo al de 6,000, el tercero al de 4,000 y después se sigue el método descrito anteriormente.

El factor de decisión se da cuando el "periodo de recuperación calculado es menor que algún periodo de recuperación máximo aceptable, se acepta la propuesta; si no se rechaza. El principal inconveniente del método de periodo de recuperación es que no toma en consideración los flujos de efectivo después del periodo de recuperación; por consiguiente no se puede considerar como una medida de redituabilidad. Además el método no toma en cuenta la magnitud o la oportunidad en el tiempo de los flujos de efectivo durante el período de recuperación; sólo toma en cuenta el periodo de recuperación en forma global"(4).

3.1.3 TASA INTERNA DE RETORNO.

Debido a los diversos inconvenientes de los métodos de la tasa promedio de rendimientos y del método de periodo de recuperación, generalmente se estima que los métodos del flujo de efectivo descontado brindan una base más objetiva para evaluar y seleccionar proyectos de inversión. Estos métodos toman en cuenta tanto la magnitud como la oportunidad de los flujos de efectivo esperados en cada periodo de la vida de un proyecto. En cualquier economía en la que el capital tiene valor, el valor en tiempo del dinero es un concepto importante. Los accionistas dan mayor valor a un proyecto de inversión que prometa rendimientos durante los próximos 5 años que a un proyecto que brinde rendimientos idénticos de los años 6 al 10. Por consiguiente, la oportunidad en el tiempo de los flujos de efectivo futuros esperados es en extremo importante en la decisión de inversión".(5).

Existen dos métodos de flujo de efectivo descontado, que son el de la tasa interna de retorno y el de valor presente neto, y son los más utilizados y convenientes ya que estos si permiten aislar la magnitud y oportunidad de cada uno de los flujos de efectivo, ya que se descuentan de sus valores actuales.

La tasa interna de retorno "se define como la tasa de interés que produce un valor presente neto igual a cero. Como se trata del interés que gana el dinero que permanece invertido en el proyecto, se le da el nombre de tasa interna de rentabilidad o retorno"(6)EFP

CUADERNO."Si los desembolsos iniciales o costo, se producen en el momento 0, queda representada por esa tasa, r , de modo que por lo tanto, r es la tasa que descuenta la corriente de futuros flujos de efectivo - X_1 hasta X_n - para igualar en valor actual el desembolso inicial al momento 0 - X_0 .

$$X_0 = \frac{X_1}{(1+r)} + \frac{X_2}{(1+r)} + \dots + \frac{X_n}{(1+r)}$$

Resolver mediante la tasa de rendimiento, r , en ocasiones incluye un procedimiento de tanteo que utiliza tablas de valor actual"(7) VAN HORNE. Pero gracias al avance de la tecnología hoy contamos con computadoras e incluso calculadoras que llevan a cabo estos cálculos en segundos.

Este método una vez obtenida la tasa interna de retorno, tiene un criterio de aceptación muy fácil de aplicar, ya que solamente hay que comparar la tasa interna de retorno del proyecto con la tasa de rendimiento requerida, la cual puede ser la tasa de límite crítico, tasa mínima o el costo de oportunidad. Y es así como cuando la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de rendimiento requerida, se acepta el proyecto; si no se rechaza.

3.1.4 VALOR PRESENTE NETO (VPN).

Al igual que la Tasa Interna de Retorno (TIR), este es un método que trabaja con flujos de efectivo descontados, pero utilizando una tasa de rendimiento requerida.

"El Valor Presente Neto de una propuesta de inversión es:

$$NPV = X_0 + \frac{X_1}{(1+k)} + \frac{X_2}{(1+k)} + \dots + \frac{X_n}{(1+k)}$$

donde k es la tasa de rendimiento requerida. Si la suma de estos flujos de efectivo descontados es cero o más, se acepta la propuesta, de lo contrario se rechaza."(8) VAN HORNE

En k, la tasa de rendimiento requerida, podemos incluir el costo de oportunidad más todos aquellos factores de riesgo que creamos puedan llegar a afectar el proyecto, en esta misma medida exigimos más al proyecto.

Entre más alto el valor de k entonces el VPN disminuirá, aunque el criterio se conserva:

Se acepta si $VPN \geq 0$.

Es claro como el método de la TIR y el VPN derivan de trabajar con flujos de efectivo descontado, ya que podemos encontrarlos con $r = k$, es decir, que la tasa interna de retorno es igual a la tasa de rendimiento requerida y esto será cuando k (tasa de rendimiento

requerida) haga que el $VPN = 0$, ya que se igualarían los flujos de efectivo descontados de entrada con los de salida.

3.2 DIFERENCIAS ENTRE METODOS (TIR Y VPN).

Una de las principales diferencias entre estos métodos es el de la tasa de reinversión, sobre los flujos liberados del proyecto. La TIR considera que los fondos se reinvierten a la tasa interna de retorno durante toda la vida del proyecto y aun de la restante. En el caso del VPN la tasa de reinversión equivale a la tasa de rendimiento requerida usada como la tasa de descuento.

Otro problema que se presenta al usar ambos métodos para valuar proyectos mutuamente excluyentes es el de la escala de inversión que se refiere al capital inicial aportado para la operación de la empresa, y que como la TIR arroja como resultado un porcentaje, no se toma en cuenta la escala de inversión. Por otro lado los resultados obtenidos a través del VPN se expresan en términos absolutos.

Flujos de Efectivo

	Año 0	Año 1	TIR	VPN(10%)
Propuesta 1	-100	\$150	50%	\$36.36
Propuesta 2	-500	\$625	25%	\$68.18

"Con relación a los resultados del VPN en términos absolutos la segunda propuesta es mejor, no importando que la TIR es inferior. La razón es que la escala de inversión es mayor, permitiendo un VPN mayor"(9) VAN HORNE

Por último tenemos el problema con el método de la tasa interna de retorno que un proyecto puede generar múltiples TIR, que se da cuando hay un cambio de signos en los flujos de efectivo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

(1) Marmolejo González, Martín. "Inversiones". Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, D.F. 1987. p. 58

(2) Van Horne, James C. "Fundamentos de Administración Financiera". Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1993. p.p. 338-339.

(3) Ibidem p. 339.

(4) Ibidem p.p. 339-340.

(5) Ibidem p. 340.

(6) Infante Villarreal, Arturo. "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión".

(7) Van Horne, James C. "Fundamentos de Administración Financiera". Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1993. p.p. 340-341.

(8) Ibidem p. 342.

(9) Ibidem p. 344.

4. CASO "EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE".

El caso que se trata a continuación, es el de un restaurante del cuál ya se tienen precedentes, porque actualmente hay uno en operación, este restaurante ha tenido gran éxito debido al servicio que presta y a la excelente calidad de sus alimentos.

Cabe destacar que los datos presentados en el siguiente estudio no pretenden llegar a un grado de especificación muy minucioso, ya que si recordamos que uno de los principales objetivos de esta tesis es el de mostrar no solamente la teoría, sino también llevarla a la práctica a través de un caso, para que las personas que la consulten puedan observar fácilmente el desarrollo de cada una de las partes que contiene.

4.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

Basados en el buen desempeño operacional y éxito financiero que ha tenido El Gaucho Veloz Restaurante, se ha proyectado el desarrollo de un nuevo restaurante, con características parecidas al actual, ofreciendo una excelente comida y esmerado servicio, así como unas instalaciones agradables y confortables para un importante mercado demandante.

El nuevo Gaucho Veloz Restaurante, ofrecerá también en su menú, comida tipo argentino, con cortes y parrilladas, complementándolo con algunas especialidades de la cocina italiana, basados en pastas elaboradas en el mismo local.

El nuevo restaurante estará ubicado en la calle de Barranca del Muerto No.221, en un terreno de 470 m² de superficie. Este predio tiene una ubicación muy atractiva, ya que se encuentra entre importantes vías de acceso, como la Avenida de los Insurgentes Sur, Avenida Revolución, Félix Parra y Barranca del Muerto.

Se planea que, El Gaucho Veloz Restaurante, tenga una capacidad instalada para 250 comensales ofreciendo servicio de estacionamiento privado para 40 automóviles y un salón exclusivo para eventos privados.

Además ofrecerá servicio de Bar con capacidad para 50 personas, separado del área de comedor lo que le dará otro atractivo.

La operación de este restaurante estará en manos de los mismos especialistas del Gaucho Veloz Restaurante, los cuales cuentan con amplia experiencia en la preparación de este tipo de comida, así como en la operación restaurantera.

4.2 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado que se presenta a continuación, presenta en puntos muy detallados, los resultados obtenidos de la investigación realizada tanto por la aplicación de cuestionarios a clientes de el actual "El Gaucho Veloz Restaurante" como de diversos restaurantes de nivel similar.

Además se recurrió a la investigación en otras fuentes para obtener información acerca de los restaurantes de la zona así como a la observación directa para poder presentar los puntos que conforman el presente estudio.

4.2.1 ANALISIS DE LA OFERTA:

Para determinar las características de la oferta existente, se determinó una zona de influencia tanto por la cercanía como por la facilidad de acceso encontrándose una gran variedad de restaurantes de diversos tipos de alimentos, categorías, precios y servicios.

En las tablas 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4 se muestra la relación de los restaurantes que pudieran considerarse como competencia debido a los factores de: tipo de alimentos, categorías, precios y servicios, excluyendo otros restaurantes que por sus características, no entran dentro de la muestra estudiada, tal es el caso de establecimientos de comida rápida o bien taquerías, torterías, Vips y loncherías de comida corrida.

A continuación se muestra el resultado del análisis de la oferta considerando los siguientes puntos:

Competencia por tipo de comida.

Competencia por localización.

Competencia por precios.

Competencia por Capacidad.

Compatencia por Instalaciones y tipo de servicios.

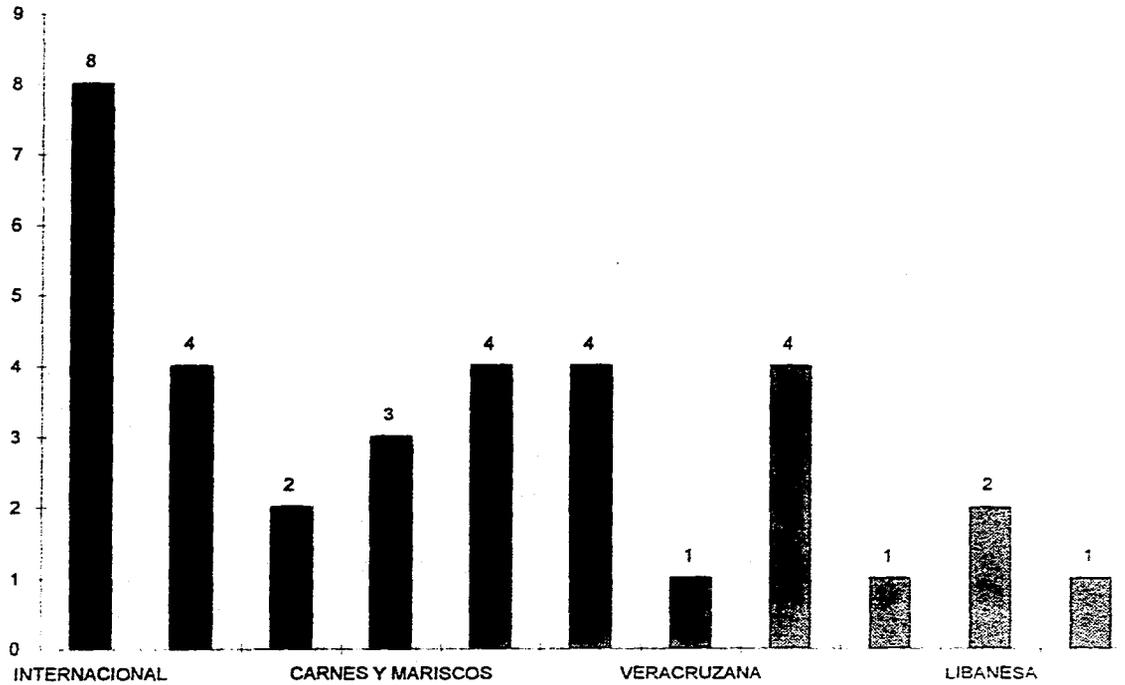
4.2.1.1 COMPETENCIA POR TIPO DE COMIDA.

Del análisis de la oferta se desprende que en la zona existen algunos establecimientos que ofrecen cortes especializados, que pueden significar competencia directa del Nuevo Gaucho Veloz, tal es el caso de restaurantes como La Mansión, Bali-Hai, La Cabaña, El Cambalache, La Taba, Martín Fierro, La Tablita, El Angus y Lancers.

Sin embargo, su enfoque es una combinación entre cortes mexicanos y argentinos.

En el caso de comida tipo italiana, y considerando que El Nuevo Gaucho Veloz Restaurante desea diversificar su línea hacia este tipo de alimentos, encontramos dos restaurantes: Dinardo's y La Pequeña Italia; el resto de los restaurantes están especializados en comida mexicana, francesa, japonesa e internacional (Ver gráfica 1).

GRAFICA 1
TIPO DE COMIDA



4.2.1.2 COMPETENCIA POR LOCALIZACION.

En cuanto a la localización se identificaron tres tipos de restaurantes:

A. Los que están cerca del establecimiento y representan competencia indirecta, por razones de nivel de servicio que ofrecen, tal es el caso de Saks (comida naturista); Vips (cafetería); Paella Don Juan (comida para llevar).

B. Los que representan competencia más directa tanto por la cercanía como por el nivel de servicios, estos son: Villa Sakura, La Cochera del Bentley, la Fonda del Factor y L'Heritage, Bennigans, La Casserole, Villa Lorraine.

C. Como competencia directa tanto por su localización como por el tipo de comida y nivel de servicios y precios del establecimiento podemos considerar a: La Mansión, Bali-Hai, La Cabaña, La Pequeña Italia, Dinardos, el Cambalache, La Tabá, Martín Fierro e inclusive el actual Gaucho Veloz Resataurante.

TABLA 1.1

RESTAURANTE	TIPO DE COCINA	LOCALIZACION	PARTE PLATO PRINCIPAL	VOLUMEN DIARIO COMENTALES
1 DON FUERTES	INTERNACIONAL	PEDRO LUIS DE OGAZO FRENTE A PLAZA INN (RIO SAN ANGEL)	46 - 55	150
2 VILLA MONTANA	INTERNACIONAL	PLAZA INN (SAN ANGEL)	46 - 55	140
3 HIPOCAMPO	MEXICANA	INSURGENTES SUR 1968 FRENTE A PLAZA INN	35 - 45	300
4 DINARDO'S	ITALIANA	INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. MUNO	35 - 45	90
5 LA CABAÑA	CARNES Y MARISCOS	INSURGENTES SUR 1887 ENTRE R. CASTRO Y J. MUNO	35 - 45	200
6 LA MANSION	CARNES	INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. MUNO	46 - 55	350
7 LA CASEROLE	FRANCESA	INSURGENTES SUR 1880 ENTRE R. CASTRO Y J. MUNO	46 - 55	100
8 L'HERITAGE	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR 1874 ENTRE R. CASTRO Y J. MUNO	46 - 55	80
9 PARDINOS	VERATRIZANA MARISCOS	INSURGENTES SUR 1843 ENTRE R. CASTRO Y J. ROBAS	35 - 45	150
10 LA VALENTINA	MEXICANA	INSURGENTES SUR 1850 ENTRE R. CASTRO Y J. MUNO	46 - 55	500
11 * NEW HASHIMY	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR 1765 ENTRE S.S. J. PABLO II Y E. ELORDUY	35 - 45	-
12 VILLA LORRAINE	FRANCESA	INSURGENTES SUR ESQUINA CON S.S. J. PABLO II	56 - 70	230
13 LA COCINERA DEL BENTLEY	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR ESQUINA CON BARRANCA DEL MUERTO	35 - 45	80
14 FONDA DEL FACTOR	MEXICANA	MERCADERES CABI ESQUINA CON AV. INSURGENTES SUR	35 - 45	220
15 BALTILI	MARISCOS Y CORTES	INSURGENTES SUR ENTRE PERPETUA Y RIO MIXCOAC	46 - 55	350
16 LA FREQUESA ITALIA	ITALIANA	IFRA ESQUINA CON RIO MIXCOAC	35 - 45	110
17 CAMBALACHE	ARGENTINA	INSURGENTES SUR ENTRE PARROQUIA Y ACTIPAN	46 - 55	150

* PROXIMA APERTURA

TABLA 1.2

18 LA TABA	ARGENTINA	AV. REVOLUCION 1990 CARI FRENTE A CELANESE	46 - 55	120
19 VILLA SAKURA	ORIENTAL	FELIX PARUA 62 ESQUINA JOSE MA. VELASCO	56 - 70	110
20 MARTIN FIERRO	ARGENTINA	VITO ALEJO ROBLES 24	46 - 55	200
21 LA PETIT FRANCE	FRANCESA	AV. REVOLUCION 1637	56 - 70	110
22 LA TABLITA	CARNES	ALTAVISTA ENTRE REVOLUCION E INSURGENTES	35 - 45	300
23 EL ANGUÁ	CARNES	AV. DESIERTO 43	46 - 55	150
24 LOREDO	MEXICANA	AV. REVOLUCION 1115	56 - 70	200
25 CARLU'S & CHARLIES	INTERNACIONAL MEXICANA	CALZADA DEL DESIERTO 67	46 - 55	250
26 KONDITORI	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR ENTRE FELIX CUEVAS Y MILLET	35 - 45	160
27 LANCERS	CARNES	INSURGENTES SUR ENTRE VITO ALEJO ROBLES Y M. QUEVEDO	35 - 45	130
28 CLUB LIBANES	LIBANESA	BARRANC A DEL MUERTO ENTRE MINERVA E INSURGENTES	35 - 45	300
29 GRUTA DEL EDIEN	LIBANESA	PINO 69	35 - 45	190
30 SAKS	NATURISTA	DAMAS ESQUINA INSURGENTES	46 - 55	180
31 LA CABANA DEL PESCADOR	MARIBUOS	TECOYOTITLA ESQUINA CON VITO ALEJO ROBLES	46 - 55	80
32 CHOICE	INTERNACIONAL ARABE	INSURGENTES SUR ENTRE FELIX CUEVAS Y SAN BORJA	56 - 70	60
33 CAFE DE PARIS	FRANCESA	AV. REVOLUCION A MEDIA CUADRA DE ALTAVISTA	56 - 70	100
34 EL BUEN BIFE	ARGENTINA	INSURGENTES SUR 1248	46 - 55	400

TABLA 1.3

					ESTADO
1 DOS PUERTAS	280	MB	SI	SI	SI
2 VILLA MONTANA	152	B	SI	NO	SI
3 HIPOCAMPO	1200	R	SI	SI	SI
4 DINARDO'S	150	R	SI	SI	NO
5 LA CABAÑA	300	B	NO	SI	SI
6 LA MANSION	185	MB	NO	SI	NO
7 LA CASSEROLE	160	MB	NO	SI	SI
8 L'HERITAGE	100	MB	NO	SI	SI
9 PARDIÑOS	480	R	NO	SI	SI
10 LA VALENTINA	130	MB	SI	SI	NO
11 * NEW IJASHIIV	350	B	NO	SI	NO
12 VILLA LORRAINE	190	MB	NO	SI	SI
13 LA COCHERA DEL BENTLEY	130	B	SI	NO	NO
14 FONDA DEL FACTOR	500	B	NO	SI	SI
15 BALTHAI	120	R	NO	SI	NO
16 LA PEQUEÑA ITALIA	100	MB	NO	SI	NO
17 CAMBALACIE	135	MB	NO	SI	NO

* PROXIMA APERTURA

TABLA 1.4

RESTAURANTE	CAPACIDAD INSTALADA	IMAGEN	BAR	VALLET PARKING	EST. PRIVADO
18 LA TABA	135	B	NO	SI	SI
19 VILLA SAKURA	290	MB	SI	SI	SI
20 MARTIN FIERRO	200	MB	NO	SI	SI
21 LA PETIT FRANCE	60	MB	NO	SI	SI
22 LA TARCITA	400	B	NO	SI	SI
23 EL ANGUS	200	MH	SI	SI	SI
24 LOREDO	200	MB	NO	SI	SI
25 CARLOS & CHARLIES	150	B	SI	SI	SI
26 KONDITORI	130	B	NO	SI	NO
27 LANCERS	200	MH	SI	SI	SI
28 CLUB LIBANES	200	B	SI	SI	SI
29 GRUTA DEL EBHEN	170	B	NO	SI	NO
30 SAKS	150	B	NO	SI	NO
31 LA CABANA DEL PESCADOR	120	B	NO	SI	SI
32 CUDICE	180	B	NO	SI	SI
33 CAFE DE PARIS	60	MH	NO	SI	SI
34 EL BUEN BIFE	270	MH	SI	SI	NO

4.2.1.3 ANALISIS DE PRECIOS.

Se realizó un análisis de precios clasificándolos en rangos, tomando como referencia los precios de los platos principales de los restaurantes enumerados en las tablas 1.1 y 1.2.

El rango mínimo es de 35,000 - 45,000 pesos, ubicándose en este rango los restaurantes Hipocampo, Dinardo's, La Cabaña, La Cochera del Bentley, Fonda del Factor, La Tablita, Konditori, Lancers, Club Libanes, La Gruta del Edhen y la Pequeña Italia.

Restaurantes como El Dos Puertas, Villa Montaña, La Mansión, La Casserole, L'Heritage, La Valentina, Bali Hai, El Cambalache, La Taba, El Martín Fierro, El Angus, Carlo's & Charlies, Saks, La Cabaña del Pescador, y el mismo Gaucho Veloz Restaurante presentan precios que van de 46,000 a 55,000 pesos. Finalmente los restaurantes que presentaron el rango más alto de precios fueron el Villa Lorraine, Villa Sakura, La Petit France, Loredo, Choice y el Café de París los cuales van de 56,000 a 70,000 pesos por plato principal. Del análisis anterior se desprende que el 38% de los restaurantes estudiados tienen un rango de precios que oscila básicamente entre 35,000 y 45,000 pesos, el 44% entre los 46,000 y 55,000 pesos y el 18% arriba de los 56,000 pesos (Ver gráfica 2).

TABLA 1.1

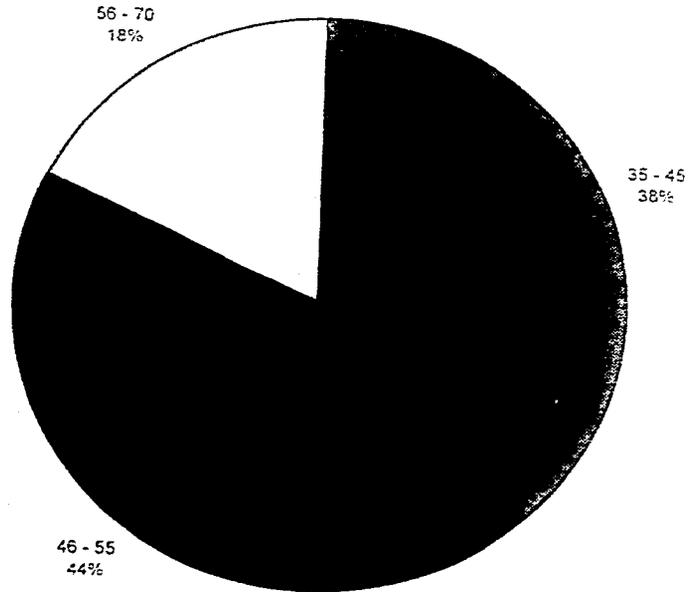
				VOLUMEN DIARIO COMERCIALES
1 DOS PUERTAS	INTERNACIONAL	PEDRO LUIS DE OGAZO FRENTE A PLAZA INN (RIO SAN ANGEL)	46 - 55	350
2 VILLA MONTAÑA	INTERNACIONAL	PLAZA INN (SAN ANGEL)	46 - 55	140
3 HIPOCAMPO	MEXICANA	INSURGENTES SUR 1960 FRENTE A PLAZA INN	35 - 45	300
4 BINARDO'S	ITALIANA	INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	35 - 45	90
5 LA CABAÑA	CARNES Y MARISCOS	INSURGENTES SUR 1807 ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	35 - 45	200
6 LA MANSION	CARNES	INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	46 - 55	350
7 LA CASSEPOLE	FRANCESA	INSURGENTES SUR 1800 ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	46 - 55	100
8 L'HÉRITAGE	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR 1874 ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	46 - 55	80
9 PARDIÑOS	VERACRUZANA MARISCOS	INSURGENTES SUR 1843 ENTRE R. CASTRO Y J. ROSAS	35 - 45	150
10 LA VALENTINA	MEXICANA	INSURGENTES SUR 1850 ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	46 - 55	500
11 * NEW HIASIBY	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR 1765 ENTRE R. J. PABLO II Y R. ELORDUY	35 - 45	
12 VILLA LOU-RAINE	FRANCESA	INSURGENTES SUR ESQUINA CON R. J. PABLO II	56 - 70	230
13 LA COCHERA DEL BENTLEY	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR ESQUINA CON BARRANCA DEL MUERTO	35 - 45	80
14 FONDA DEL FACTOR	MEXICANA	MERCADERES CAMI ESQUINA CON AV. INSURGENTES SUR	35 - 45	220
15 BALIHAI	MARISCOS Y CORTES	INSURGENTES SUR ENTRE PERPETUA Y RIO MIXCOAC	46 - 55	250
16 LA PEQUEÑA ITALIA	ITALIANA	HERA ESQUINA CON RIO MIXCOAC	35 - 45	110
17 CAMBALACHE	ARGENTINA	INSURGENTES SUR ENTRE PARROQUIA Y ACTIPAN	46 - 55	150

* PROXIMA APERTURA

TABLA 1.2

18 LA TABA	ARGENTINA	AV. REVOLUCION 1398 CASI FRENTE A CELANERE	46 - 55	120
19 VILLA SAKURA	ORIENTAL	FELIX PARRA 62 ESQUINA JOSE M.A. VELASCO	56 - 70	110
20 MARTIN PIERRO	ARGENTINA	VITO ALEJO ROBLES 24	46 - 55	200
21 LA PETIT FRANCE	FRANCESA	AV. REVOLUCION 1637	56 - 70	110
22 LA TABLITA	CARNES	ALTAVISTA ENTRE REVOLUCION E INSURGENTES	35 - 45	300
23 EL ANGUS	CARNES	AV. DESIERTO 43	46 - 55	150
24 LOREDO	MEXICANA	AV. REVOLUCION 1115	56 - 70	200
25 CARLOS & CHARLIE	INTERNACIONAL MEXICANA	CALZADA DEL DESIERTO 67	46 - 55	250
26 KONDITORI	INTERNACIONAL	INSURGENTES SUR ENTRE FELIX CUEVAR Y MILLET	35 - 45	100
27 LANCERS	CARNES	INSURGENTES SUR ENTRE VITO ALEJO ROBLES Y M. QUEVEDO	35 - 45	120
28 CLUB LIBANES	LIBANESA	BARRACA DEL MUERTO ENTRE MINERVA E INSURGENTES	35 - 45	300
29 GRUTA DEL EDUEN	LIBANESA	PINO 69	35 - 45	100
30 SAKS	NATURISTA	DAMAS ESQUINA INSURGENTES	46 - 55	180
31 LA CABAÑA DEL PESCADOR	MARISCOS	TECOVOTITLA ESQUINA CON VITO ALEJO ROBLES	46 - 55	80
32 CHOICE	INTERNACIONAL ARABE	INSURGENTES SUR ENTRE FELIX CUEVAS Y SAN BORJA	56 - 70	60
33 CAFE DE PARIS	FRANCESA	AV. REVOLUCION A MEDIA CUADRA DE ALTAVISTA	56 - 70	100
34 EL BUEN BIFE	ARGENTINA	INSURGENTES SUR 1248	46 - 55	400

GRAFICA 2
ANALISIS DE PRECIOS



4.2.1.4 CAPACIDAD.

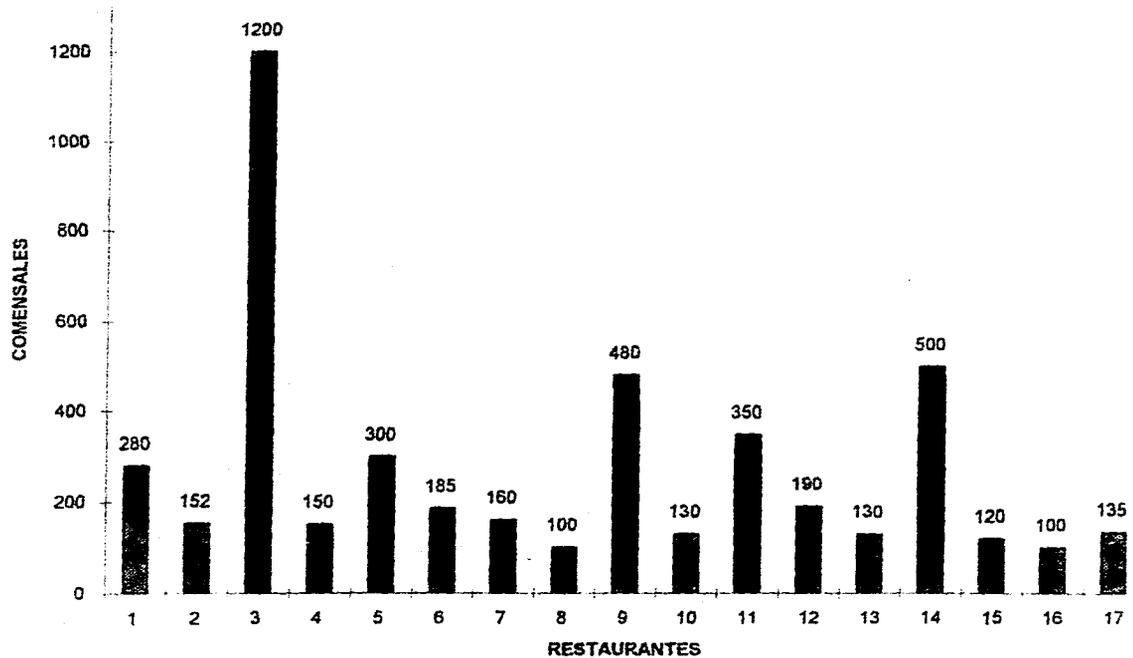
El volumen promedio de ocupación diaria de los restaurantes varía dependiendo de su capacidad instalada y de su nivel de aceptación en el mercado (Ver gráficas 3.1, 3.2, 4.1 y 4.2).

En el caso del restaurante La Mansión, tiene una capacidad instalada para 185 personas y un volumen de ocupación de 350 personas promedio diariamente, lo que se puede concluir que es un restaurante de gran aceptación en el mercado.

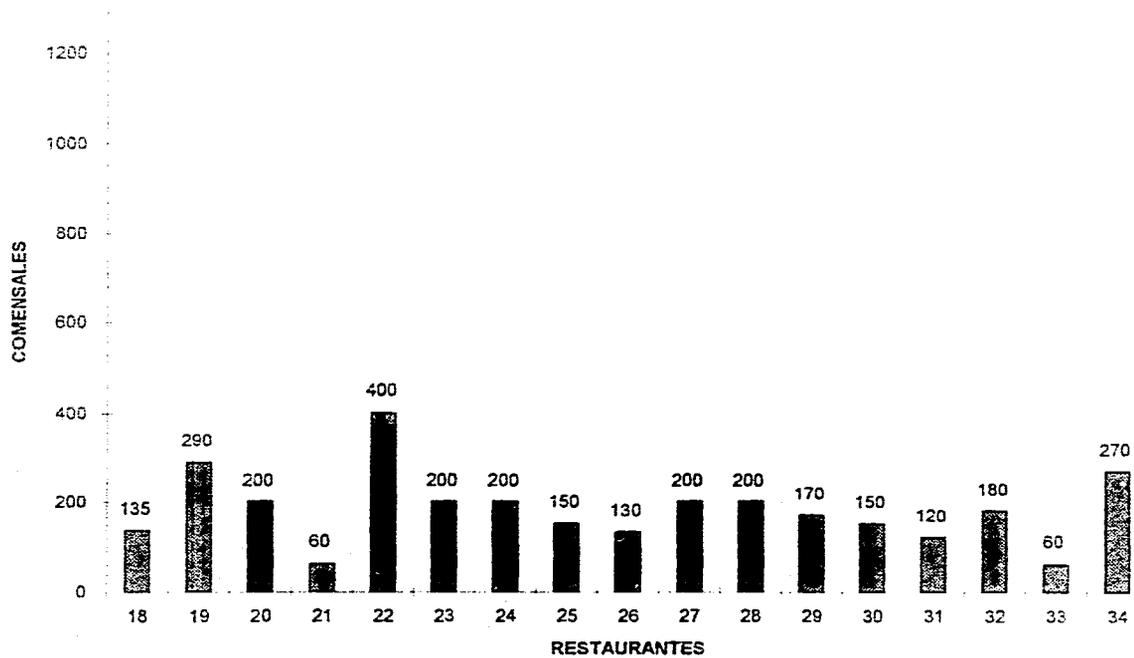
En establecimientos como La Pequeña Italia, El Cambalache poseen una capacidad instalada de 100 y 135 personas y una asistencia promedio diaria también de 110 y 150 respectivamente.

Existen en la zona también, restaurantes que tienen un volumen diario de comensales menor a la capacidad instalada, como el restaurante Hipocampo, con una capacidad de 1,200 comensales y un volumen diario de 300, o como el Villa Sakura cuya capacidad es de 290 y su ocupación promedio diaria de 110 personas.

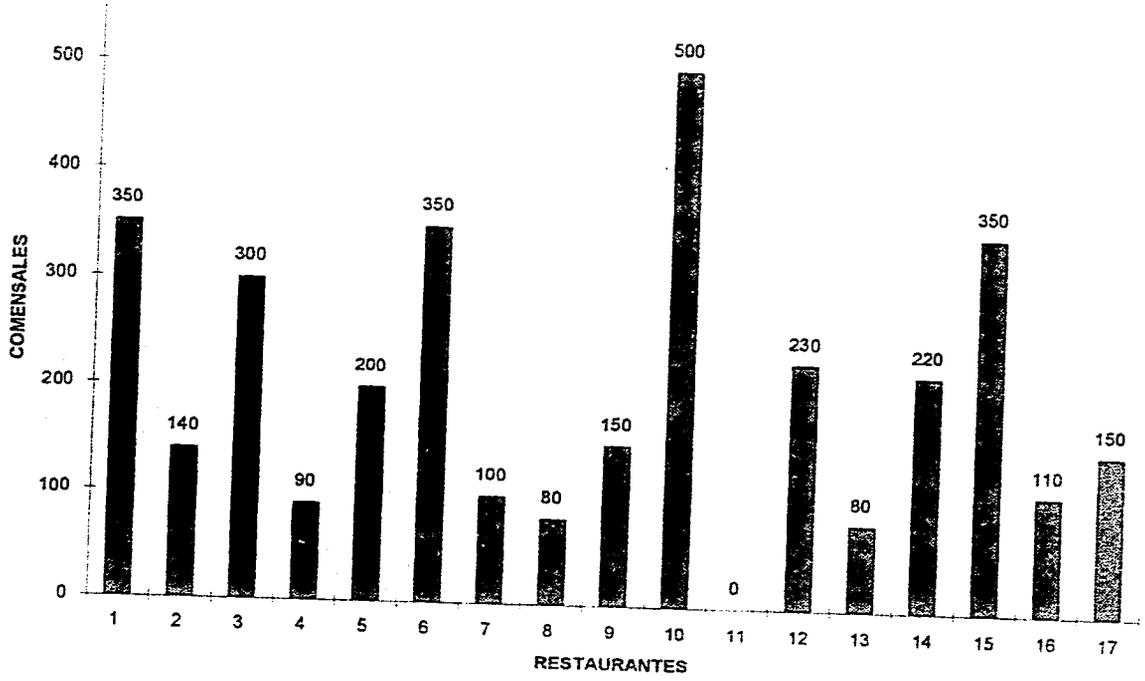
GRAFICA 3.1
CAPACIDAD INSTALADA



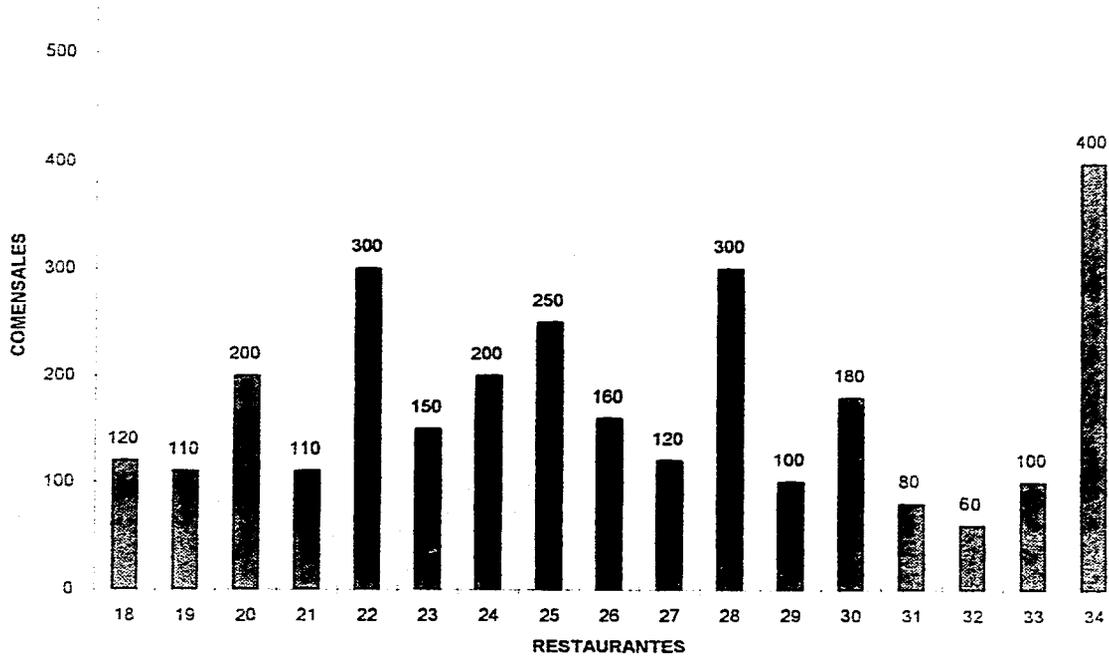
GRAFICA 3.2
CAPACIDAD INSTALADA



GRAFICA 4.1
VOLUMEN DE COMENSALES PROMEDIO DIARIO



GRAFICA 4.2
VOLUMEN DE COMENSALES PROMEDIO DIARIO



4.2.1.5 TIPOS DE INSTALACIONES Y SERVICIOS.

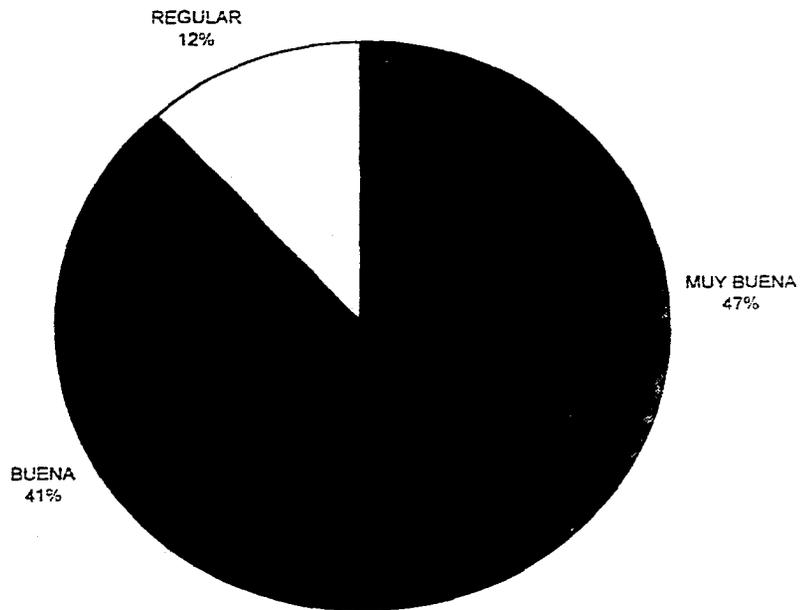
La imagen tanto interior como exterior que presentan los restaurantes estudiados es en el 88% de los casos buena o muy buena (Ver gráfica 5).

Es importante observar que todos los restaurantes ofrecen el servicio de estacionamiento y/o vallet parking con excepción de la Cochera del Bentley (Ver gráfica 6).

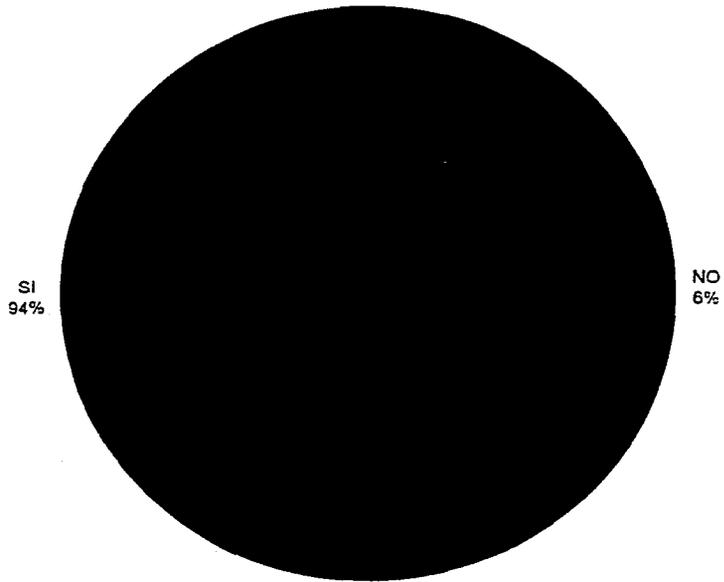
Villa Sakura, Dinardo's, y La Cochera del Bentley, poseen el Bar separado del área de comedor, lo que les dá una ventaja adicional (Ver gráfica 7).

Cabe señalar que se inaugurará un restaurante de comida argentina que se llamará el Rincón Argentino, ubicado en avenida Revolución entre Tlacopac y R. Castro, que significaría competencia directa por el tipo de comida, la ubicación y la categoría del lugar.

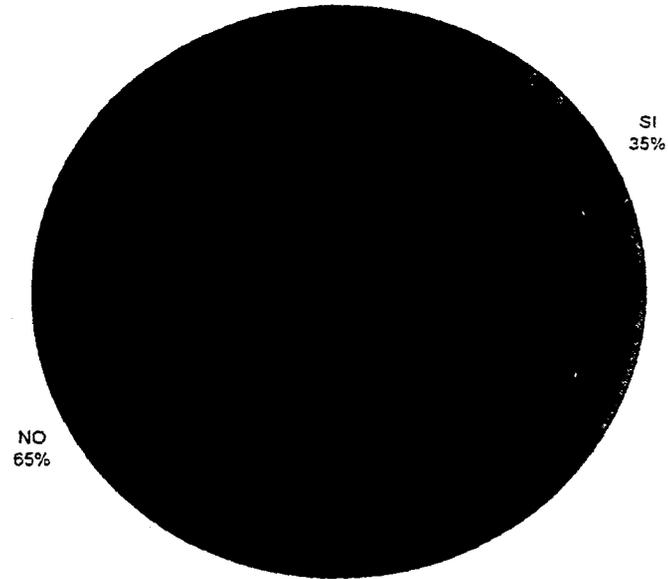
**GRAFICA 5
IMAGEN**



**GRAFICA 6
VALLET PARKING**



GRAFICA 7
BAR SEPARADO DEL RESTAURANTE



4.2.2 ANALISIS DE LA DEMANDA.

Tomando en cuenta que el terreno donde se ubicará el Nuevo Gaucho Veloz se encuentra en la colonia Guadalupe Inn, en la calle de Barranca del Muerto, entre la calle de Félix Parra y avenida de los Insurgentes; se identificó un área de demanda primaria que comprende la colonia Guadalupe Inn, San José Insurgentes, y una parte de la colonia Florida.

Esta zona es principalmente residencial, sin embargo existen múltiples edificios de oficinas públicas y privadas principalmente hacia la avenida de los Insurgentes sur.

En las tablas 2.1 y 2.2 se muestran los edificios más representativos, sus nombres, su localización y el tipo de oficina.

Analizando éstos y debido a la multiplicidad de giros que presentan los negocios y oficinas que ahí se sitúan, y aunado al potencial que representa la zona residencial, se pueden definir 4 tipos de clientes potenciales:

Cliente A: Consumidor que asistirá al restaurante en comida de negocios.

Cliente B: Consumidor que debido a la localización de su oficina, y a la cercanía de éste al restaurante, asistirá al mismo por comodidad.

Cliente C: Particulares que asistirán por gusto, debido a la proximidad del restaurante a sus casas, y por la calidad de la comida y servicio.

Cliente D: Consumidor eventual que asistirá por gusto y agrado a la comida y al lugar, independientemente de la localización del restaurante y del sitio de donde proceda.

De la tipificación de las cuatro clases de clientes, se puede desprender que el menos sensible al precio es el cliente A, el cual representará un elevado porcentaje de ocupación y consumo en el nuevo restaurante.

En el caso del cliente B, ya que suponemos que asistirá con frecuencia al restaurante, como parte de su alimentación diaria, en caso de ser un establecimiento de precios altos, puede provocar que deje de asistir.

En el caso de los clientes C y D, tomando en cuenta que son particulares, y que sabiendo que por lo general el jefe de familia es el que paga, su sensibilidad es alta con respecto al precio.

Adicionalmente del precio y de acuerdo a la experiencia obtenida en el actual Gaucho Veloz, la clientela pretende obtener de manera prioritaria lo siguiente:

a) Alta calidad en los alimentos, punto en el que se ha basado la ventaja competitiva hasta la fecha, y que ha permitido distinguirse de la competencia.

b) Eficiente servicio, que respalda la ventaja competitiva de la calidad de los alimentos.

c) Ambiente agradable, localización y facilidades de estacionamiento, como complemento a lo anterior.

Es importante destacar la relativamente próxima apertura de 2 centros comerciales en la zona de influencia, ubicándose, el primero, en un área de tres cuadras junto a Liverpool Insurgentes; el segundo, que se llamará "Centro Insurgentes" , un conjunto de usos mixtos que se ubicará en el sur sobre Av. de los Insurgentes entre Barranca del Muerto y Río Mixcoac, reuniendo dos manzanas completas definidas por las calles de Damas y Mercaderes, en la colonia San José Insurgentes. Contará con un centro Gastronómico de 23 restaurantes, 90 locales comerciales, 30 condominios y un centro corporativo, denominado "Torre Mural" con más de 20,000 m² de oficinas. También se puede observar la construcción de nuevos e importantes edificios de oficinas de carácter operativo, que representa sin duda un considerable incremento de la actividad en la zona, lo cual traerá beneficios al Nuevo Gaucho Veloz Restaurante, debido a que se generará un mayor tráfico y por tanto se incrementará el mercado demandante en la zona.

Los centros antes mencionados tienen planeados en sus espacios locales con orientación gastronómica, tanto a nivel de "comida rápida" como de establecimientos de mayor categoría, los cuales sin duda alguna representarán competencia, la cual podrá ser minimizada desarrollando las ventajas competitivas del Gaucho Veloz Restaurante.

TABLA 2.1

		TIPO DE OFICINA
INFONAVIT	BARRANCA DEL MUERTO ESQUINA FELIX PARRA	PUBLICA
FONDEPORT	BARRANCA DEL MUERTO EBNTRE AV. INSURGENTES Y FELIX PARRA	PUBLICA
BANAMEX	BARRANCA DEL MUERTO ENTRE AV. INSURGENTES Y FELIX PARRA	PRIVADA
CASA DE BOLSA ABACO	IBARRARAN ESQUINA BARRANCA DEL MUERTO	PRIVADA
CASA DE BOLSA INVERLAT	AV. REVOLUCION ENTRE J. NUNO Y RICARDO CASTRO	PRIVADA
5 EDIFICIOS DE OFICINAS	INSURGENTES SUR ENTRE M.A. DE QUEVEDO Y AV. DE LA PAZ	PRIVADA
NUCLEO RADIO MII.	INSURGENTES SUR ENTRE FRANCIA Y TECOYOTITLA	PRIVADA
TORRE DIAMANTE	INSURGENTES SUR ENTRE BARRANCA DEL MUERTO Y G. CAMPA	PRIVADA
BANCOMER	INSURGENTES SUR ENTRE BARRANCA DEL MUERTO Y G. CAMPA	PRIVADA
CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION	INSURGENTES SUR ENTRE BARRANCA DEL MUERTO Y G. CAMPA	PUBLICA
EDIFICIOS DE OFICINAS (1)	AV. INSURGENTES SUR Y FRANCIA	PRIVADA
DANAMEX	AV. INSURGENTES SUR Y RICARDO CASTRO	PRIVADA
CDI CASA DE BOLSA	AV. INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	PRIVADA

TABLA 2.2

EDIFICIO	DIRECCION	TIPO DE OFICINA
NOTIMEX	AV. INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	PRIVADA
* EDIFICIOS DE OFICINAS (2)	AV. INSURGENTES SUR ENTRE HERMES Y FACTOR	PRIVADA
* EDIFICIOS DE OFICINAS (3)	AV. INSURGENTES SUR ENTRE S.S. J. PABLO II Y E. ELORDUY	PRIVADA
PRONASOL	JOSE MARIA RICO ESQUINA AV. INSURGENTES SUR	PUBLICA
CELANESE DE MEXICO	AV. REVOLUCION 1425	PRIVADA
BANOBRAS	AV. INSURGENTES SUR ENTRE FRANCIA Y TECOYOTITLA	PRIVADA
I.B.M.	AV. INSURGENTES SUR ENTRE R. CASTRO Y J. NUNO	PRIVADA
INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMIDOR	AV. INSURGENTES SUR 1228 ENTRE F. CUEVAS Y MILLET	PRIV/PUB
COMISION NACIONAL DE VALORES	PLAZA INN ENTRE INSURGENTES SUR Y RIO SAN ANGEL	PRIVADA
ARRENDADORA COMERMEX	AV. INSURGENTES SUR ENTRE BARRANCA DEL MUERTO Y R. CASTRO	PRIVADA
FACTORAJE ATLANTICO	AV. INSURGENTES SUR ENTRE BARRANCA DEL MUERTO Y R. CASTRO	PRIVADA
NISSAN	AV. INSURGENTES SUR ENTRE HERMES Y BARRANCA DEL MUERTO	PRIVADA

* EDIFICIOS NUEVOS QUE POR EL MOMENTO ESTAN DESOCUPADOS

4.3 PLAN DE COMERCIALIZACION.

Tomando en consideración el estudio de mercado realizado y principalmente la experiencia obtenida en en el actual Gaucho Veloz, se planea realizar un plan de comercialización que considere los siguientes puntos:

Mercado.

Tipificación del producto/servicio.

Estrategia de precio.

Estrategia de promoción y publicidad.

4.3 PLAN DE COMERCIALIZACION.

Tomando en consideración el estudio de mercado realizado y principalmente la experiencia obtenida en en el actual Gaucho Veloz, se planea realizar un plan de comercialización que considere los siguientes puntos:

Mercado.

Tipificación del producto/servicio.

Estrategia de precio.

Estrategia de promoción y publicidad.

4.3.1 MERCADO.

Independientemente de la enorme variedad de clientela, que atiende un restaurante de esta clase y tamaño, su mercado se puede tipificar como el de ejecutivos de empresas o profesionistas independientes de clase media alta que asisten por razones de negocios o de alimentación diaria durante la semana y con su familia los fines de semana, que gustan de una comida sana y de muy alta calidad, dentro de un ambiente agradable y con un adecuado servicio.

4.3.2 TIPIFICACION DEL PRODUCTO/SERVICIO.

Para satisfacer el mercado objetivo, se deberá explotar la ventaja competitiva que representa la insuperable calidad de los alimentos, en especial de los cortes de carne, que se ofrecen, respaldando ésto con una adecuada carta de vinos, eficiente servicio e instalaciones cómodas y agradables.

4.3.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.

La consistencia en la alta calidad de los alimentos que se ofrecerán y en el eficiente servicio como condiciones fundamentales del negocio, y considerando un nivel de confort en las instalaciones sin llegar a tener elementos de lujo excesivo, ubica al Nuevo Gaucho Veloz Restaurante en un rango intermedio de precios representando éste que la mayoría de los platos principales fluctuen entre los 46 y 55 pesos.

4.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.

Sin duda alguna el tipo de promoción más común y sólida en este tipo de establecimientos es la conocida como de "boca en boca", o sea la recomendación de la propia clientela. Esta promoción aunque muy efectiva puede ser lenta, por lo que haya que tratar de estimularla a través de: Promoción inicial en el actual Gaucho Veloz, campañas de Relaciones públicas y distribución de folletos en algunos puntos clave de concentración de clientela potencial.

4.4 ESTUDIO FINANCIERO.

El estudio financiero constituye el arma principal de la evaluación de proyectos, ya que en el se resumen todos los puntos tocados en los anteriores estudios. La principal fuente de información para la realización del presente estudio es el mismo Gaucho Veloz Restaurante. Para la elaboración del estudio financiero, se tomó en consideración el comportamiento financiero del actual restaurante, en aspectos como volumen de ventas, costos y gastos (operación, mantenimiento, venta, reparación, etc), determinando razones y proporciones que sirvieran de base para las proyecciones del Nuevo Gaucho Veloz Resaturante.

4.4.1 BASES DE CALCULO.

Siguiendo estos parámetros de cálculo se determinó un consumo promedio de alimentos para el nuevo restaurante de N\$56 pesos por persona, constituyéndose esta cantidad por un promedio entre el precio mayor y menor de los platillos que ofrecen más un incremento debido a que se trata de dar un enfoque de más categoría al Nuevo Gaucho Veloz, en cuanto a instalaciones, servicio, y calidad.

El promedio diario de comensales se estimó para el primer mes de operación de 90 personas diarias, tomando en consideración, la capacidad esperada a instalar (250 comensales), así como el ciclo inicial de introducción del nuevo establecimiento para que los clientes potenciales lo conozcan y los empleados completen su curva de aprendizaje.

Este promedio diario se incrementará a razón de 15 personas lo que representa el 6%. Este aumento se manejó durante los primeros 12 meses de operación, proyectándose un 50% más para los siguientes años, estabilizándose al cuarto, en un punto de 550 comensales diarios.

Este mismo criterio fue considerado para el cálculo en bebidas y otros.

Los costos directos; los costos indirectos, comprendiendo éstos gastos de alimentos, bebidas, reparación, mantenimiento, almacenaje y

operación; se determinaron sobre un porcentaje sobre las ventas totales o con un porcentaje fijo, respectivamente, dependiendo de la naturaleza de estos rubros.

Los cálculos consideran que los ingresos se generan a partir del mes trece, ya que los primeros doce son para la construcción y equipamiento del local.

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRONOSTICO DE VENTAS
(MILES DE PESOS)**

	ANUAL	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
CONSUMO PROMEDIO DE ALIMENTOS		56	56	56	56	56
PROMEDIO DIARIO DE COMENSALES		150	165	180	195	210
PROMEDIO DE COMENSALES		4,500	4,950	5,400	5,850	6,300
VENTAS TOTALES DE ALIMENTOS	37,402	252	277	302	328	353
CONSUMO PROMEDIO DE BEBIDAS		17	17	17	17	17
PROMEDIO DE COMENSALES		4,500	4,950	5,400	5,850	6,300
VENTAS TOTALES DE BEBIDAS	14,221	77	84	92	99	107
CONSUMO PROMEDIO DE OTROS		28	28	28	28	28
PROMEDIO COMENSALES		550	600	655	714	778
VENTAS TOTALES DE OTROS	1,426	15	17	18	20	24
TOTAL DE VENTAS	53,049	344	378	413	447	482

NOTA 1 EL CONSUMO PROMEDIO DE COMENSALES DIARIOS ESTAN EN PESOS CONSTANTES

NOTA 2 LOS TOTALES ESTAN EXPRESADOS EN MILES DE PESOS.

NOTA 3 EL CONSUMO PROMEDIO DE OTROS SE REFIERE A COMIDA PARA LLEVAR

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRONOSTICO DE VENTAS
(MILES DE PESOS)**

	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CONSUMO PROMEDIO DE ALIMENTOS	59	56	54	56	58	56	59	61	64
PROMEDIO DIARIO DE COMENSALES	240	255	270	285	300	315	335	350	359
PROMEDIO DE COMENSALES	7,200	7,650	8,100	8,550	9,000	9,450	135,000	198,000	198,000
VENTAS TOTALES DE ALIMENTOS	403	428	454	479	504	529	7,965	12,078	12,872
CONSUMO PROMEDIO DE BEBIDAS	17	17	17	17	17	17	20	24	27
PROMEDIO DE COMENSALES	7,200	7,650	8,100	8,550	9,000	9,450	135,000	198,000	198,000
VENTAS TOTALES DE BEBIDAS	122	130	138	145	153	161	2,700	4,752	5,346
CONSUMO PROMEDIO DE OTROS	28	28	28	28	28	28	29.5	30.5	32
PROMEDIO COMENSALES	924	1,007	1,097	1,195	1,302	1,419	24,750	34,850	34,850
VENTAS TOTALES DE OTROS	26	28	31	33	36	40	0	0	1,115
TOTAL DE VENTAS	551	587	622	658	693	730	10,665	16,830	19,133

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE INVERSION
(MILES DE PESOS)**

	TOTAL	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES	MESES
TERRENO	1,090	1,090	0	0	0	0	0
CONSTRUCCION							
*Estudios y diseños	50	65	0	0	0	0	0
*Licencias y permisos	15	30	0	0	0	0	0
*Cimentación	45	70	65	15	25	0	0
*Estructura	135	0	0	0	40	45	30
*Muros	75	0	0	0	0	25	25
*Placa	85	0	0	0	0	20	20
*Plafones	28	0	0	0	0	0	9
*Azoteas	30	0	0	0	0	0	0
*Carpintería	40	0	0	0	0	0	0
*Cerrajería	11	0	0	0	0	0	0
*Herrería	24	0	0	0	0	0	0
*Alumbrado	34	0	0	0	0	0	0
*Vidriera	32	0	0	0	0	0	0
*Pintura	98	0	0	0	0	0	0
*Muebles y accesorios de baño	112	0	0	0	0	0	0
*Inst. Hidráulica y sanitaria	59	0	0	0	0	0	0
*Instalación eléctrica	18	0	0	0	0	0	0
*Inst. aire acondicionado	15	0	0	0	0	0	0
*Instalación de gas	54	0	0	0	0	0	0
*Instalación telefónica	57	0	0	0	0	0	0
*Otros	43	0	0	0	0	0	0
TOTAL CONSTRUCCION	1,250	165	65	35	65	90	84

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE INVERSION
(MILES DE PESOS)**

DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	ANO 2	ANO 3	ANO 4
TERRENO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSTRUCCION										
*Estudios y diseños	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Licencias y permisos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Cimentación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Estructura	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Muros	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Pisos	25	20	0	0	0	0	0	0	0	0
*Plafones	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0
*Azulejos	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0
*Carpintería	0	0	20	20	0	0	0	0	0	0
*Cerrajería	0	4	7	6	0	0	0	0	0	0
*Herrajería	0	0	12	12	0	0	0	0	0	0
*Aluminio	0	0	22	22	0	0	0	0	0	0
*Vidriería	0	0	17	15	0	0	0	0	0	0
*Pintura	0	0	34	40	24	0	0	0	0	0
*Muebles y accesorios de baño	0	0	0	40	36	34	0	0	0	0
*Inst. Hidráulica y sanitaria	0	0	0	0	24	20	0	0	0	0
*Instalación eléctrica	0	0	0	0	4	9	0	0	0	0
*Inst. aire acondicionado	0	0	0	0	8	8	0	0	0	0
*Instalación de gas	0	0	0	23	23	7	0	0	0	0
*Instalación telefónica	0	0	0	25	17	15	0	0	0	0
*Otros	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0
TOTAL CONSTRUCCION	45	49	112	109	100	120	0	0	0	0

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE INVERSION
(MILES DE PESOS)**

	TOTAL	1973	1974	1975	1976
EQUIPOS DE OPERACION:					
*Estaciones	160	0	0	0	50
*Cocinas	180	0	0	0	0
*Bar(es)	52	0	0	0	0
*Máquinas de hielo	30	0	0	0	0
*Equipo de purificación agua	27	0	0	0	0
*Oficinas	22	0	0	0	0
*Computador telefónico	6	0	0	0	0
*Equipo de sonido	22	0	0	0	0
*Equipo de iluminación	20	0	0	0	0
*Equipo de Transporte	150	0	0	0	0
*Lavandería	30	0	0	0	0
*Equipo de alimentos y bebidas	12	0	0	0	0
TOTAL EQUIPO DE OPERACION	706	0	0	0	50
MOBILIARIO Y DECORACION					
*Mesas y sillas	75	0	0	0	0
*Oficina	65	0	0	0	0
*Decoración	60	0	0	0	0
*Otros	50	0	0	0	0
TOTAL MOBILIARIO Y DECORACION	250	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO					
*Inventarios	0				
Bancos	0				
Bebidas	0				
Alimentos	0				
Otros	200				
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	200	0	0	0	0
TOTAL INVERSION	3.490	1.165	65	35	65
					90
					224

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE INVERSION
(MILES DE PESOS)**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
EQUIPOS DE OPERACION										
*Estaciones	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Cocinas(s)	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Bar(es)	0	50	30	0	0	0	0	0	0	0
*Maquinas de hielo	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0
*Equipo de purificación agua	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0
*Oficinas	0	0	22	0	0	0	0	0	22	0
*Commutador telefonico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Equipo de sonido	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0
*Equipo de iluminación	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0
*Equipo de Transporte	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0
*Lavanderia	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0
*Equipo de alimentos y bebidas	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0
TOTAL EQUIPO DE OPERACION	140	100	50	0	90	110	12	0	0	0
MOBILIARIO Y DECORACION										
*Meses y sillas	0	0	0	40	75	0	0	0	0	0
*Oficinas	0	0	0	25	30	0	0	0	0	0
*Decoración	0	0	0	0	30	30	0	0	0	0
*Otro	0	0	0	0	25	25	0	0	0	0
TOTAL MOBILIARIO Y DECORACION	0	0	0	65	130	55	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO										
*Inventarios										
Blancos										
Bebidas										
Alimentos										
Otro						100	100			
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	100	100	0	0	0
TOTAL INVERSION	235	150	207	65	190	495	212	0	0	0

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS
HOJA DE CALCULO

	QUIN	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
COSTOS DIRECTOS							
*Materia prima							
Abarrotos	2,095	14	16	17	18	20	21
Cortes y carnes	11,221	76	83	91	98	106	111
Verduras y frutas	1,197	8	9	10	10	11	12
Reposteria y helados	224	2	2	2	2	2	2
Subtotal alimentos	14,736	99	109	119	129	139	149
Cerveza	995	5	6	6	7	7	8
Vinos y licores	910	5	5	6	6	7	7
Refrescos	1,003	5	6	6	7	8	8
Subtotal Bebidas	2,906	16	17	19	20	22	23
TOTAL MATERIA PRIMA	17,643	115	126	138	149	161	172
*Salarios:							
Jefe de piso	92	2	2	2	2	2	2
Capitales	459	19	19	19	19	19	19
Mesero(s)	429	9	9	9	9	9	9
Cartero(s)	429	9	9	9	9	9	9
Ayudante(s) de saion	122	3	3	3	3	3	3
Jefe de Parrilla	154	3	3	3	3	3	3
Subjefe de parrilla	77	2	2	2	2	2	2
Ayudante de parrilla	207	4	4	4	4	4	4
Cocinero(s)	919	19	19	19	19	19	19
Ayudante(s) de bar	138	3	3	3	3	3	3
Jefe de bar(es)	77	2	2	2	2	2	2
Subjefe de bar	61	1	1	1	1	1	1
Boqueros	61	1	1	1	1	1	1
Charlteros	61	1	1	1	1	1	1
Total salarios	3,286	68	68	68	68	68	68
*Otros costos directos							
Comisiones por tarjetas (6%*)	2,705	18	19	21	23	25	26
TOTAL COSTOS DIRECTOS	23,636	201	214	227	241	254	267

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS
HOJA DE CALCULO

CONCEPTO PERIODO	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	2003	2004	2005
COSTOS DIRECTOS									
*Materia prima									
Abarrotes	24	24	25	27	28	30	44	67	71
Cortes y carnes	121	129	136	144	151	159	2,396	4,621	3,802
Verduras y frutas	14	14	15	15	16	17	255	186	496
Reposteria y helados	2	3	3	3	3	3	48	72	96
Subtotal alimentos	159	169	179	189	199	209	3,148	4,759	4,965
Cerveza	9	9	10	10	11	11	189	219	194
Vinos y licores	8	8	9	9	10	10	173	304	142
Refrescos	9	9	10	10	11	11	190	235	177
Subtotal Bebidas	25	27	28	30	31	31	552	758	1,093
TOTAL MATERIA PRIMA	184	195	207	218	230	240	3,700	5,517	6,058
*Salarios:									
Jefe de piso	2	2	2	2	2	2	23	23	23
Capitines	10	10	10	10	10	10	115	115	115
Meseros	9	9	9	9	9	9	147	167	167
Cocineros	9	9	9	9	9	9	107	107	107
Ayudante(s) de salco	3	3	3	3	3	3	31	31	31
Jefe de Parrilla	3	3	3	3	3	3	36	36	36
Subjefe de parrilla	2	2	2	2	2	2	19	19	19
Ayudantes de parrilla	4	4	4	4	4	4	52	52	52
Cocinero(s)	19	19	19	19	19	19	230	230	230
Ayudante(s) de bar	3	3	3	3	3	3	34	34	34
Jefe de bar	2	2	2	2	2	2	19	19	19
Subjefe de bar	1	1	1	1	1	1	15	15	15
Boqueteros	1	1	1	1	1	1	15	15	15
Charoleros	1	1	1	1	1	1	15	15	15
Total salarios	68	68	68	68	68	68	822	822	822
*Otros costos directos									
Comisiones por tarjeta(5%)	28	30	32	34	35	37	544	858	976
TOTAL COSTOS DIRECTOS	280	294	307	323	334	347	5,056	7,417	7,887

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS
HOJA DE CALCULO
(MILES DE PESOS)

	TOTAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
COSTOS INDIRECTOS							
*Gastos de alimentos	6.366	41	45	40	54	58	62
*Gastos de bebidas	2.122	14	15	17	18	19	21
*Gastos de reparación	530	3	4	4	4	5	5
*Costo de almacenaje	422	9	9	9	6	6	9
Subtotal costos indirectos	9.441	67	73	70	85	91	97
*Depreciaciones							
Construcción(5% anual)	259	5	5	5	4	5	5
Cocinas(10% anual)	72	2	2	2	2	2	2
Equipo de operación (10%a)	148	3	3	3	3	3	3
Muebles(10% anual)	100	2	2	2	2	2	2
Equipo de transporte(20%a)	120	3	3	3	3	3	3
Subtotal depreciaciones	699	14	14	14	14	14	14

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS
HOJA DE CALCULO
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS INDIRECTOS									
*Gastos de alimentos	66	70	73	79	83	88	120	202	229
*Gastos de bebidas	22	23	25	26	28	29	42	63	75
*Gastos de reparacion	6	6	6	7	7	7	10	15	18
*Gasto de almacenaje	4	4	4	4	4	4	6	9	11
Subtotal costos indirectos	108	109	118	127	127	138	198	299	333
*Depreciaciones									
Construccion (5% anual)	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Cocinas (10% anual)	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Equipo de operacion (10% a)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mobiliario (10% anual)	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Equipo de transporte (20% a)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Subtotal depreciaciones	14	14	14	14	14	14	17	17	17

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS FINANCIEROS
HOJA DE CALCULO

	TOTAL	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
*Gastos de operación:							
Gastos de administración	1.224	26	26	26	26	26	26
Gtos mantenimiento	79	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento eq Transporte	72	2	2	2	2	2	2
Gtos publicidad y promoción	530	3	4	4	3	5	5
Gastos de venta	2.122	14	15	17	18	19	21
Impuestos y derechos import	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal de gtos de operación	4.028	46	48	49	51	53	54
PERSONAL ADMINISTRATIVO							
*Sueldos personal restaurante							
Gerente	287	6	6	6	6	6	6
Subgerente	138	3	3	3	3	3	3
Jefe de caja	74	2	2	2	2	2	2
Subjefe de caja	74	2	2	2	2	2	2
Asistentes de caja	345	7	7	7	7	7	7
Hostess	153	3	3	3	3	3	3
Hostess parcial	77	2	2	2	2	2	2
Encargados de Limpieza	115	2	2	2	2	2	2
Jefe de mantenimiento	81	2	2	2	2	2	2
*Sueldos personal de oficina							
Contralor	115	2	2	2	2	2	2
Auditor	115	2	2	2	2	2	2
Contador	115	2	2	2	2	2	2
Sub-Total sueldos	1.688	35	35	35	35	35	35
TOTAL DE COSTOS	39.483	364	364	405	426	447	468

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS FINANCIEROS
HOJA DE CALCULO

CATEGORIA PERSONAL	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
*Gastos de operación									
Gastos de administración	26	26	26	26	26	26	260	260	260
Gastos mantenimiento	2	2	2	2	2	2	20	20	20
Mantenimiento en Transporte	2	2	2	2	2	2	18	18	18
Gastos publicidad y promoción	5	5	6	7	7	7	105	105	111
Gastos de venta	22	23	23	26	26	26	227	233	245
Impuestos y derechos import.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal de gastos de operación	55	55	60	62	63	63	677	718	754
PERSONAL ADMINISTRATIVO									
*Sueldos personal restaurante									
Cocinero	6	6	6	6	6	6	72	72	72
Subgerente	3	3	3	3	3	3	36	36	36
Jefe de caja	2	2	2	2	2	2	19	19	19
Subjefe de caja	2	2	2	2	2	2	19	19	19
Ayudantes de caja	7	7	7	7	7	7	84	84	84
Hostess	3	3	3	3	3	3	36	36	36
Hostess parcial	2	2	2	2	2	2	14	14	14
Encargados de Limpieza	2	2	2	2	2	2	20	20	20
Jefe de mantenimiento	2	2	2	2	2	2	20	20	20
*Sueldos personal de oficinas									
Contrata	2	2	2	2	2	2	20	20	20
Auditor	2	2	2	2	2	2	20	20	20
Contador	2	2	2	2	2	2	20	20	20
Sub-Total sueldos	35	35	35	35	35	35	422	422	422
TOTAL DE COSTOS	469	510	531	552	571	595	6,440	7,125	7,577

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
SALARIOS Y SUELDOS
(MILES DE PESOS)

PERSONAL	NUMERO PERSONAL	SUELDO MENS POR PERS	No MESES POR AÑO	TOT. SUELDO (MILES)	PRESTACIONES	TOTAL MES NETO (MILES)	TOT. ANUAL NETO (MILES)
Jefe de piao	1	1,250	12	15	8	1	24
Capitán(es)	3	1,959	12	75	40	10	114
Mesero(s)	14	400	12	70	45	9	107
Garrotero(s)	14	450	12	70	35	8	107
Ayudante(s) de salm.	4	450	12	24	11	3	31
Jefe de Parrilla	1	2,016	12	28	13	1	39
Subjefe de parrilla	1	1,300	12	18	7	2	19
Ayudantes de parrilla	3	900	12	34	18	4	52
Cocinero(s)	5	1,400	12	10	30	10	230
Ayudante(s) de bar	3	900	12	28	12	1	34
Jefe de bares	1	1,000	12	13	7	2	19
Subjefe de bar	1	800	12	10	5	1	15
Boqueteros	2	400	12	16	8	1	15
Charoleros	2	400	12	13	5	1	14
SUBTOTAL	58	13,015	175	536	285	108	622
PERSONAL ADMINISTRATIVO							
Restaurante:							
Gerente	1	1,748	12	49	25	6	72
Subgerente	1	1,850	12	23	12	3	34
Jefe de caja	1	972	12	12	6	2	19
Subjefe de caja	1	972	12	12	6	2	19
Ayudante de caja	3	1,300	12	36	10	7	86
Hostess	2	1,000	12	24	13	1	38
Hostess parcial	1	1,000	12	12	7	2	19
Encargado de Limpieza	3	500	12	10	10	2	29
Jefe de mantenimiento	1	1,055	12	13	7	2	20
Oficina:							
Controlador	1	1,500	12	19	10	2	29
Auditor	1	1,500	12	14	10	2	29
Contador	1	1,500	12	19	10	2	29
SUBTOTAL SALARIOS	17	17,047	150	270	147	35	422
TOTAL SALARIOS Y SUELDOS		30,061	325	806	432	104	1,244

NOTA 1: PRESTACIONES

F. IMPUESTOS

5º • FONAVIT
 1º • EDUCACION
 2º • SOBRE NOMINA
 18% • SEGURIDAD SOCIAL
 4.16% • AGUINALDO
 2.3% • PRIMAS ADMINISTRATIVAS
 32.46%

5.60%
 1.00%
 1.00%
 18.00%
 4.16%
 23.00%
 33.16%

TOTAL

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS FINANCIEROS
HOJA DE CALCULO
MILES DE PESOS

MONTO CREDITO:	3,000						
PLAZO:	60 MESES						
TASA DE INTERES:	2.00% MENSUAL			24.00% ANUAL			
PLAZO DE GRACIA:	12 MESES						
OTROS GASTOS: COMISION APERT.	3.00%						
DISPOSICIONES DEL CREDITO	3,000	300	300	300	300	300	300
AMORTIZACIONES DEL CREDITO	3,000	0	0	0	0	0	0
SALDO DEL CREDITO	27,000	300	600	900	1,200	1,500	1,800
INTERESES	1,773	6	9	15	21	27	33
TOTAL:	34,023	606	909	1,215	1,521	1,827	2,133

**EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
PRESUPUESTO DE COSTOS FINANCIEROS
HOJA DE CALCULO**

MONTO CREDITO: PLAZO: TASA DE INTERES: PLAZO DE GRACIA: OTROS GASTOS: COMISION APERT.										
DISPOSICIONES DEL CREDITO	300	300	300	300	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES DEL CREDITO	0	0	0	0	0	0	7%	750	750	750
SALDO DEL CREDITO	2.100	2.400	2.700	3.000	3.000	3.000	2.250	1.500	750	0
INTERESES	39	45	51	57	60	60	630	450	270	90
TOTAL	2.439	2.745	3.051	3.357	3.060	3.060	3.630	2.700	1.770	840

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
(MILES DE PESOS)

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS					
Alimentos	0	4.687	7.965	12.078	12.672
Bebidas	0	1.423	2.700	4.752	5.446
Otras	0	310	0	0	1.115
TOTAL DE VENTAS	0	6.420	10.665	16.830	19.233
COSTO DE VENTAS					
Materia Prima	0	2.138	3.690	5.731	6.086
Salarios	0	822	822	822	822
Comisiones por tarjeta	0	327	544	858	976
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	0	3.134	5.609	9.420	11.250
GASTOS DE OPERACION:					
Gastos de administracion	0	728	728	728	728
Gastos de mantenimiento	0	38	38	38	38
Gastos de publicidad y prom.	20	64	107	168	191
Gastos de venta	0	257	427	673	765
Costos Indirectos	0	1.197	1.919	2.967	3.358
Otros gastos	0	0	0	0	0
Impuestos y derechos Import	0	0	0	0	0
UTILIDAD(PERD) EN OPERACION	(20)	850	2.391	4.846	6.169
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses Prestamo	423	630	450	270	90
Depreciaciones	0	173	173	173	173
Comision por apertura	90	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(533)	47	1.769	4.403	5.907
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	0	449	1.541	2.967
UTILIDAD(PERDIDA) NETA	(533)	47	1.320	2.862	3.839

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
FLUJO DE EFECTIVO
(MILES DE PESOS)

INGRESOS							
VENTAS	0	0	0	0	0	0	0
10% IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	300	300	300	300	300	300	300
CAPITAL PROPIO	2.000	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE ENTRADAS EFECTIVO	2.300	300	300	300	300	300	300
SALIDAS DE EFECTIVO:							
COMPRAS	0	0	0	0	0	0	0
IVA PAGADO	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE OPERACION	0	0	0	0	0	0	0
COMISIONES POR TARJETA	0	0	0	0	0	0	0
PAGO SALARIOS (DIRECTOS)	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS DE OPERACION	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS							
Terreno	1.000	0	0	0	0	0	0
Construcciones	165	65	35	65	90	84	95
Equipo de operacion	0	0	0	0	0	50	50
Mobiliario y Equipo	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Cocina	0	0	0	0	0	90	90
INV. EN CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS EN INVERSION	1.165	65	35	65	90	224	235
AMORT. CDTO. LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0	0
INTS CDTO. LARGO PLAZO	96	9	15	21	27	33	39
ISR	0	0	0	0	0	0	0
IVA POR PAGAR	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS FINANCIEROS	96	9	15	21	27	33	39
TOTAL DE EGRESOS DE CAJA	1.261	74	50	86	117	257	274
SALDO CAJA FINALIZAR PERIODO	1.039	226	250	214	183	44	27
SALDO DE CAJA ACUMULADO	1.039	1.265	1.515	1.729	1.912	1.956	1.982

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
FLUJO DE EFECTIVO
(MILES DE PESOS)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS									
VENTAS	0	0	0	0	0	6,421	10,665	16,830	19,133
10% IVA COBRADO	0	0	0	0	0	642	1,067	1,683	1,913
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	300	300	300	0	0	0	0	0	0
CAPITAL PROPIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	100	100	0	0	0	0
TOTAL DE ENTRADAS EFECTIVO	300	300	300	100	100	7,063	11,732	18,513	21,047
SALIDAS DE EFECTIVO									
COMPRAS	0	0	0	0	0	2,128	3,690	5,731	6,086
IVA PAGADO	0	0	0	0	0	214	369	573	609
GASTOS DE OPERACION	0	0	0	10	10	2,284	3,218	4,574	5,081
COMISIONES POR TARJETA	0	0	0	0	0	327	544	858	976
PAGO SALARIOS (DIRECTOS)	0	0	0	0	0	822	822	822	822
EGRESOS DE OPERACION	0	0	0	10	10	5,784	8,643	12,557	13,573
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS									
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construccion	49	112	199	165	128	0	0	0	0
Equipo de operacion	104	95	29	30	12	0	0	0	0
Mobiliario y Equipo	0	0	75	125	55	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	70	80	0	0	0	0	0
Equipo de Cocina	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INV. EN CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	100	100	0	0	0	0
EGRESOS EN INVERSION	153	207	373	495	295	0	0	0	0
AMORT. CDTQ. LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	750	750	750	750
INTS.CDTQ. LARGO PLAZO	45	51	57	60	60	630	450	270	90
ISR	0	0	0	0	0	0	449	1,541	2,067
IVA POR PAGAR	0	0	0	0	0	428	697	1,110	1,305
EGRESOS FINANCIEROS	45	51	57	60	60	1,808	2,347	3,671	4,212
TOTAL DE EGRESOS DE CAJA	198	258	430	565	365	7,593	10,980	16,229	17,785
SALDO CAJA FINALIZAR PERIODO	103	42	(130)	(465)	(265)	742	2,284	2,284	3,262
SALDO DE CAJA ACUMULADO	2,085	2,127	1,997	1,532	1,267	737	1,479	3,764	7,025

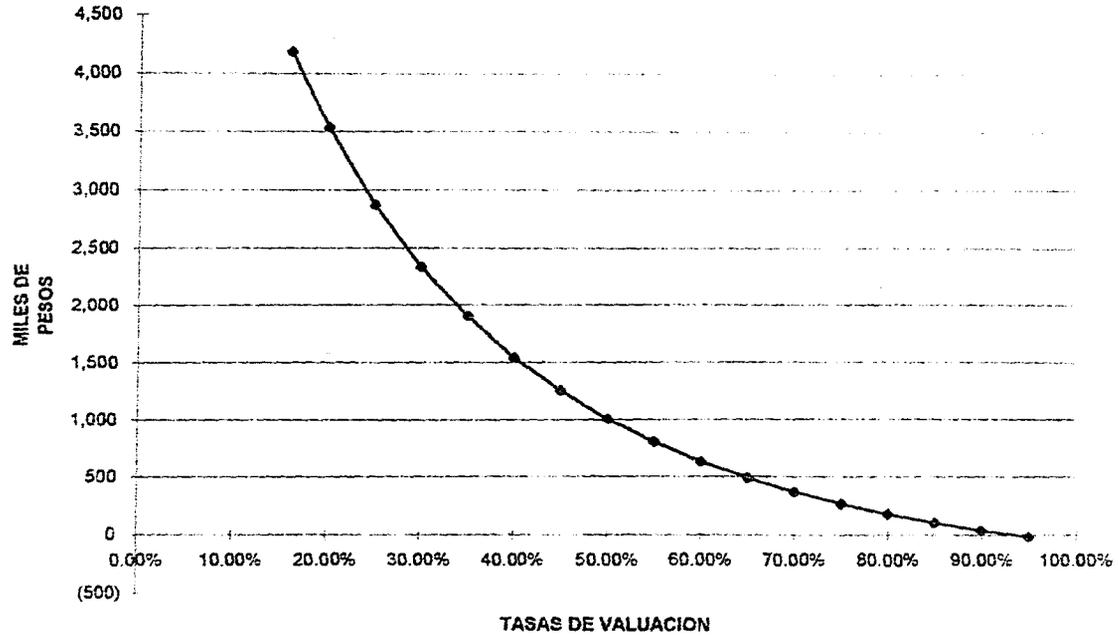
EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
BALANCE GENERAL
(MILES DE PESOS)

ACTIVO					
ACTIVO CIRCULANTE:					
Caja y bancos	1,267	737	1,479	1,764	7,025
Capital de Trabajo	200	200	200	200	200
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	1,467	937	1,679	1,964	7,225
ACTIVO FIJO:					
Terrazo	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Construccion (neto)	1,250	1,188	1,125	1,061	1,000
Equipo de operacion (neto)	370	333	296	259	222
Equipo de transporte (neto)	150	120	90	60	30
Mobiliario y decoracion (neto)	250	225	200	175	150
Equipo de cocina (neto)	180	162	144	126	108
TOTAL ACTIVO FIJO	3,200	3,028	2,855	2,621	2,510
TOTAL ACTIVO	4,667	3,964	4,534	4,585	9,735
PASIVO					
PASIVO CORTO PLAZO:					
Proveedores	200	200	200	200	200
TOTAL PASIVO C.P.	200	200	200	200	200
PASIVO LARGO PLAZO:					
Creditos a largo plazo	3,000	2,250	1,500	750	0
TOTAL PASIVO L.P.	3,000	2,250	1,500	750	0
TOTAL PASIVO	3,200	2,450	1,700	950	200
CAPITAL					
Capital Social	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Resultado Ejercicio anterior	0	(533)	(486)	834	3,696
Utilidad del Ejercicio	(533)	47	1,320	2,862	3,839
TOTAL CAPITAL	1,467	1,514	2,834	5,696	9,535
TOTAL PASIVO+CAPITAL	4,667	3,964	4,534	4,585	9,735
ACTIVO-(PASIVO+CAPITAL)	0	(0)	0	0	0

EL GAUCHO VELOZ RESTAURANTE
 VALUACION FINANCIERA DETERMINACION TIR Y VP
 (MILES DE PESOS)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	3.400	0	0	0	0
FLUJO ANUAL NETO	1.257	(530)	742	1.284	3.262
AMORTIZACIONES	0	750	750	750	750
INTERESES	423	630	450	270	90
VALOR DE RESCATE	0	0	0	0	0
FLUJO NETO PARA TIR	(1.710)	850	1.942	3.304	4.102
TASA INTERNA DE RETORNO					
VALOR PRESENTE NETO (16%)					
VALOR PRESENTE NETO (20%)					
VALOR PRESENTE NETO (25%)					
VALOR PRESENTE NETO (30%)					
VALOR PRESENTE NETO (35%)					
VALOR PRESENTE NETO (40%)					
VALOR PRESENTE NETO (45%)					
VALOR PRESENTE NETO (50%)					
VALOR PRESENTE NETO (55%)					
VALOR PRESENTE NETO (60%)					
VALOR PRESENTE NETO (65%)					
VALOR PRESENTE NETO (70%)					
VALOR PRESENTE NETO (75%)					
VALOR PRESENTE NETO (80%)					
VALOR PRESENTE NETO (85%)					
VALOR PRESENTE NETO (90%)					
VALOR PRESENTE NETO (95%)					

GRAFICA DEL VALOR PRESENTE CON DIFERENTES TASAS



4.5 CONCLUSION GENERAL.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de los componentes comerciales, se determinó que existe un gran número de clientes potenciales que generan alta demanda por consumo de alimentos. A pesar de que en la zona existen varios restaurantes de diversas calidades y tipos de comida, son relativamente pocos los que ofrecen carnes y cortes de tipo argentino, por lo que se prevee que un restaurante de comida argentina en esta zona de la ciudad de México, tendrá éxito, si se ofrece la misma alta calidad en la comida y en el servicio, y se mantiene un nivel de precios adecuados al mercado demandante.

Del análisis financiero, al evaluar el proyecto tanto con el método de la tasa interna de retorno como con el método del valor presente neto, se justifica la inversión requerida por el proyecto, ya que arrojan resultados muy positivos tanto uno como el otro. Como se puede observar en la gráfica del comportamiento del valor presente neto, se puede apreciar diferentes valuaciones con diferentes tasas para calcular el VPN, y en donde el valor presente neto es igual a cero, es ahí donde se encuentra la tasa interna de retorno.

De los resultados obtenidos en este estudio, concluimos que el proyecto es viable para su realización.

5. CONCLUSIONES.

- Es necesario, para cualquier tipo de empresa o persona tomar conciencia de la importancia que tiene el llevar a cabo un proyecto que abarque las inversiones que vamos a realizar, ya que aunque no asegura el éxito del mismo, si ayuda a minimizar el riesgo implícito en cada proyecto.
- Todo proyecto debe aportar la información suficiente, para que las personas encargadas de llevarlo a cabo puedan tomar decisiones sobre bases sólidas y que es donde se centra la verdadera importancia de la realización de un proyecto.
- Toda proyección financiera realizada a través de una hoja de cálculo en computadora, puede ayudarnos a controlar todas aquellas variables que tomamos en cuenta para su elaboración y que pueden llegar a afectarse durante la puesta en marcha del mismo, identificando puntos críticos de manera inmediata.
- Para poder evaluar un proyecto debemos estar seguros y satisfechos de que las bases que tomamos para su elaboración y que se toman de los resultados arrojados por los estudios realizados, han sido hechos a conciencia, es decir, en forma precisa y crítica.

- Todas las decisiones que se tomen deben de estar respaldadas por estudios o documentos que aseguren su éxito, y no sobre el sentido común que es el peor enemigo de un proyecto y que afecta principalmente el rubro de la generación de la demanda, ya que está forma la base económica del proyecto.
- Es deber de toda persona que lleve a cabo una evaluación de proyecto, estar al día en cuanto a conocimientos sobre diversos métodos para verificar la viabilidad del mismo, así como cuestionarse de la relevancia que tiene el evaluar un proyecto por una gama de métodos parecidos y diferentes unos con otros.

BIBLIOGRAFIA.

Libros.

1. Rowe E., Javier. "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión". Universidad Panamericana. México, D.F. 1984.
- 2 Rosenberg, J.M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Ed. Oceano/Centrum. Barcelona, España. 1993.
3. Salas González, Héctor. "Control Presupuestal de los negocios". Publicaciones Administrativas y Contables. México, D.F., 1982.
- 4 Gitman, Lawrence J. "Fundamentos de Administración Financiera". Ed. Harla (Harper & Row Latinoamericana). México, D.F. 1980.
5. Welsch, Glenn A. "Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1988.
6. Moreno Fernández, Joaquín A. "Las Finanzas en la Empresa". Ed. Mc Graw Hill. 4ª Edición. México, D.F. 1991.
- 7 Weston, F.J. & Brigham, E.F. "Fundamentos de Administración Financiera". 7ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. 1987.
8. Moreno Fernández, Joaquín A. "Las Finanzas en la Empresa". Ed. Mc Graw Hill. 4ª Edición. México, D.F. 1991.

9. Marmolejo González, Martín. "Inversiones". Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, D.F. 1987.
10. Van Horne, James C. "Fundamentos de Administración Financiera". Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1993.
11. Infante Villarreal, Arturo. "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión".
12. Díaz Mata Alfredo, Aguilera Gómez Víctor Manuel. Matemáticas Financieras, Ed Mc Graw Hill, México 1988.
13. Weston J. Fred y Copeland Thomas E., Finanzas en Administración Editorial Mc Graw Hill, 8a edición, México 1988.
14. Kotler Phillip, Fundamentos de Mercadotecnia, de Prentice Hall, 1a edición, México 1987.
15. Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos y Análisis y Administración del Riesgo, Ed Mc Graw Hill, 2a edición, México 1990.
16. Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich Heinz, Administración, Ed. Mc Graw Hill, 8a edición, México 1988.

Publicaciones Especiales.

1. Boletín de Finanzas, Boletín Semanal publicado por Banco del Atlántico, S.A., Subdirección de Productividad Financiera. México 1992.
2. Boletín de Finanzas, Boletín Semanal publicado por Banco del Atlántico, S.A., Subdirección de Productividad Financiera. México 1993.
3. Boletín de Finanzas, Boletín Semanal publicado por Banco del Atlántico, S.A., Subdirección de Productividad Financiera, México 1994.
4. Boletín de Finanzas, Boletín Semanal publicado por Banco del Atlántico, S.A., Subdirección de Productividad Financiera, México 1995.