

885408



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
MATATIPAC, S.C.

Con estudios incorporados a la U.N.A.M. Clave 8854



FINANZAS CORPORATIVAS. PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA
INTRODUCCIÓN DE UN SISTEMA DE CABLE EN TEPIC, NAYARIT.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

BERNAL HERNÁNDEZ MARÍA ELENA

ASESOR. C.P. Y M.A. RAFAEL MEJÍA RODRÍGUEZ.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: María Elena Bernal Hernández

FECHA: 29/10/04

FIRMA: María Elena Bernal Hernández

TEPIC, NAYARIT

OCTUBRE 2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Índice

| | Página |
|---|---------------|
| Agradecimientos. | i |
| Justificación. | ii |
| Objetivos. | iii |
| Introducción. | iv |
| Capítulo 1. Generalidades de los proyectos de inversión | |
| 1.1. Concepto. | 1 |
| 1.2. Objetivo. | 2 |
| 1.3. Clasificación. | 2 |
| 1.4. Los proyectos de inversión y la toma de decisiones. | 4 |
| 1.5. Etapas para la preparación de un proyecto de inversión. | 6 |
| 1.5.1. Planeación. | 7 |
| 1.5.1.1. Plan estratégico. | 7 |
| 1.5.1.2. Plan financiero. | 8 |
| 1.5.1.3. Marco legal y fiscal en el que se operará. | 9 |
| 1.6. Franquicias. | 10 |
| 1.7. Presupuestos. | 25 |
| 1.7.1. Concepto. | 25 |
| 1.7.2. Clasificación del presupuesto. | 25 |
| 1.7.3. Objetivos. | 31 |
| Capítulo 2. Evaluación financiera de proyectos de inversión. | |
| 2.1. Elementos para la evaluación de proyectos de inversión. | 35 |
| 2.1.1. Monto de inversión. | 35 |
| 2.1.2. Flujo neto de efectivo. | 35 |
| 2.1.3. Horizonte del proyecto. | 36 |
| 2.1.4. Costo de capital. | 37 |
| 2.2. Estudio de mercado. | 37 |
| 2.2.1. Identificación del producto. | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2. Análisis del consumidor. | 42 |
| 2.2.3. Previsión de la demanda. | 46 |
| 2.2.4. El plan de comercialización. | 47 |
| 2.3. Estudio técnico. | 48 |
| 2.4. Estudio Financiero. | 49 |
| Capitulo 3. Métodos para la evaluación de proyectos de inversión | |
| 3.1. Métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo. | 52 |
| 3.1.1. Periodo de recuperación. | 53 |
| 3.1.2. Tasa de rendimiento contable. | 57 |
| 3.2. Métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo. | 58 |
| 3.2.1. Valor presente neto. | 59 |
| 3.2.2. Tasa interna de rendimiento o retorno. | 61 |
| 3.2.3. Periodo de recuperación a valor presente. | 62 |
| Caso práctico: "Proyecto de inversión para establecer una nueva empresa de cable con la franquicia TVMEX." | 64 |
| Conclusiones. | 88 |
| Bibliografía. | 89 |

El presente trabajo esta agradecido a:

Dios;

Por su compañía,

Por escucharme y darme todo lo que me he atrevido a pedir.

Mis padres;

Por confiar en mi, por su ejemplo, apoyo y amor incondicional.

Mis hermanos;

Por su paciencia, apoyo y comprensión.

Licenciada Blanca Vallarta Tortajada;

Por su enorme apoyo, por sus valiosos consejos y admirable disposición.

Mis maestros;

Por compartirme sus conocimientos, por escucharme y guiarme durante mi carrera.

A mis compañeros y amigos;

Que a lo largo de mi carrera me han acompañado contando con su grande e invaluable apoyo.

A mi amiga Paola;

Por compartir este trabajo conmigo, ya que juntas con buen humor, sacrificios y desvelos terminamos este trabajo satisfactoriamente.

C.P. y M.A. Rafael Mejía Rodríguez;

Por compartir su experiencia y conocimiento.

A mi Universidad;

Por haber gestado en mí la esperanza de triunfar.

Justificación.

La evaluación del proyecto de inversión se realizará en virtud de otorgar confianza al inversionista para que así le permita visualizar los distintos panoramas de comportamiento que pudiera presentar la implementación del proyecto y tomar así la decisión mas adecuada; además proporcionará información relevante para los estudiantes de las carreras de contaduría y administración que les permita el aprendizaje de este tema.

Así también ofrecer un servicio a la sociedad, que no solamente represente ganancia para la empresa, sino que en verdad sea de utilidad para todas las personas que lo puedan llegar a utilizar.

Objetivos.

Objetivo general del proyecto:

- Evaluar financieramente un proyecto de inversión para el estudio de factibilidad de la introducción del servicio de cable de una nueva empresa.

Objetivos particulares:

- Examinar si el proyecto de inversión es rentable.
- Elaborar reportes financieros.
- Utilizar herramientas financieras para la evaluación de proyectos.
- Valorar el ciclo de vida del proyecto.
- Valuar la factibilización de inversión.
- Determinar la TIR.
- Establecer los flujos de efectivo neto a valor presente.
- Aplicar las técnicas de evaluación de proyectos.

INTRODUCCION:

La Televisión por Cable es una red de Comunicación masiva que consiste principalmente en hacer llegar las señales de televisión existentes en el aire y en los satélites, al televisor doméstico a través de un cable. Los sistemas de televisión por cable más modernos, además de transmitir canales de T.V., pueden distribuir servicios de audio especializado, señales de datos y telefonía.

Técnicamente, una red de Televisión por Cable basa su funcionamiento en la captación de señales de televisión que están en el aire o en los satélites, son amplificadas y filtradas para que el suscriptor reciba en su televisor una imagen clara y nítida.

Pensando siempre en las necesidades el consumidor, la empresa mexicana TVMEX se dio a la tarea de crear un producto inteligente e innovador, con el fin de que toda la gente pueda disfrutar de los beneficios que ofrece la televisión de paga, brindando entretenimiento y diversión a un precio justo, tan accesible que todos podremos disfrutar de este sano entretenimiento sin necesidad de pagar más.

TVMEX es el complemento ideal de la televisión abierta, porque ofrece canales especializados en los géneros de programación que más gustan a toda la familia: más películas, más deportes, más videos musicales, más series, más programas infantiles, más documentales, más noticias, más telenovelas, más programas de concursos y más caricaturas.

Con TVMEX podrás disfrutar de la mejor programación en todos los televisores de tu hogar por el mismo precio de renta mensual, para que así, cada miembro de la familia pueda sintonizar diferentes canales en una u otra televisión.

En el capítulo uno, se muestra información sobre las generalidades de los proyectos de inversión, los objetivos, la forma en que se clasifican, las etapas que se tienen que seguir para la preparación del proyecto, el como se planea y lo que respecta sobre el marco legal de la empresa.

A continuación se muestra el contenido del capítulo dos, en el cual se hace referencia sobre la evaluación financiera de proyectos de inversión, los elementos que se necesitan, el monto de la inversión, el flujo neto de efectivo. También dentro del mismo capítulo se define el estudio del mercado, el como identificamos el producto, análisis del consumidor, la previsión de la demanda, el plan de comercialización y el estudio financiero.

En el capítulo tres se hace referencia sobre los métodos para la evaluación de proyectos de inversión, de los cuales los que no consideran el valor del dinero en el tiempo y los métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo, el periodo de recuperación y lo que es la tasa de rendimiento contable.

Se presenta el caso práctico en el que se aplican los conocimientos teóricos sujetos de esta investigación.

Por ultimo presentamos la conclusiones, en las que definimos si el proyecto de inversión para establecer una nueva empresa de cable en la ciudad de Tepic es factible o no.

Capítulo 1.

Generalidades de los proyectos de inversión

1.1. Concepto

“Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

El “proyecto de inversión” se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa”¹.

La organización de las Naciones Unidas (ONU) define a los proyectos, como el conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos (llamados también insumos) a un centro o una actividad productora donde serán transformados en bienes o servicios.

¹ “Evaluación de proyectos”, Abraham Perdomo Moreno, ECAFSA, 1998.

1.2 Objetivo

para Abraham Perdomo Moreno tiene por objeto aplicar recursos a inversiones fijas, mediante el uso óptimo de fondos de que dispone una empresa pública, privada o mixta, con la finalidad de obtener utilidades y prestación de servicios en un plan razonable.

Para Alfonso Cortazar el objetivo básico del estudio de un proyecto es evaluarlo, es decir, calificarlo y compararlo con otros proyectos de acuerdo con una determinada escala de valores, con el fin de establecer un orden de prelación que conduzca a la obtención de un bien o servicio.

1.3. Clasificación

“Existen diferentes clasificaciones de proyectos de inversión, sin embargo, tomando como base su concepto y objetivo, podemos clasificarlos como sigue:

- I. Por los resultados a obtener:
 - a) No Rentables
 - b) No Medibles
 - c) De Reemplazo
 - d) De Expansión

- II. Por la Cuantificación de Utilidades
 - a) Cuantificables
 - b) No Cuantificables

III. Por su Naturaleza:

- a) Complementarias
- b) Mutuamente Excluyentes
- c) De Substitución de Equipo

IV. Por su Importancia Relativa:

- a) Importantes
- b) Menos Importantes
- b) De Importancia Condicionada.

V. Por Actividades de la Empresa:

- a) Por Divisiones
- b) Por Departamentos
- c) Por Productos

VI. Por los Efectos en las Utilidades:

- a) Aumento de Utilidades
- b) Disminución de Utilidades
- c) Aumento en la Rotación de la inversión.

VII. Por los Efectos en la Rentabilidad de la inversión:

- a) Aumento del Por ciento de Utilidades
- b) Disminución del Por ciento de Utilidades.
- c) Aumento en la Rotación del Activo.
- d) Disminución en la Rotación del Activo".²

² "Evaluación de proyectos", Abraham Perdomo Moreno, ECAFSA, 1998.

1.4. Los proyectos de inversión y la toma de decisiones.

La toma de decisiones en un proyecto de inversión es muy importante ya que estas pueden implicar el éxito o fracaso en una empresa, implica la asignación de grandes sumas de dinero y por un plazo largo, también porque resulta difícil retractarse ante una decisión de esta índole.

“Producir una línea de productos cuya demanda no cristalice puede llegar a implicar el fin para una empresa. La decisión de ampliación en instalaciones de una empresa que no vaya aparejada con mayor producción y ventas implica un fracaso para la empresa. Pocas empresas pueden recuperarse después de tomar decisiones equivocadas de inversión. La persona o personas encargadas de tomar decisiones deben buscar la optimización, el valor presente de la riqueza de los dueños o accionistas. Al tener que tomar decisiones de financiamiento de un proyecto debe elegir aquella fuente que maximice la utilidad por acción y escoger la fuente cuyo monto sea menor.

Por los resultados a obtener

- No rentable
- No medibles
- De reemplazo

Por los beneficios ofrecidos

- De expansión
- Cuantificables
- No cuantificables

Por su naturaleza

- Dependientes
- Independientes
- Mutuamente excluyentes

Por actividades de la empresa

- Por divisiones
- Por departamentos
- Por productos”³

“Los proyectos de inversión no rentables, son aquellos que ocasionan salida de fondos, cuyo objetivo general no es para obtener utilidades directas; tal es el caso, por ejemplo de la Inversión en construcciones para estacionamiento, canchas deportivas, etc.

Los proyectos de inversión no medibles, son aquellos que ocasionan salida de fondos, cuyo objetivo general es el de obtener una utilidad directa y cuya cuantía es difícil de precisar; tal es el caso de las inversiones en investigación de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos usos al producto, etc.

Los proyectos de inversión de reemplazo.- Son aquellos que ocasionan salida de fondos, cuyo objetivo general es el de sustituir equipos; por ejemplo un Equipo de Fabrica, puede prolongar su vida útil mediante reparaciones, mantenimiento, etc.; pero llegando el momento, en que su costo de reparación y mantenimiento sea mayor que el costo del equipo sustituto, lo que ocasionará el reemplazo del equipo.

Los proyectos de inversión de expansión.- son aquellos que ocasionan salidas de fondos, cuyo objetivo general es el de aumentar la capacidad de inversión de existente, por ejemplo la inversión destinada a aumentar la capacidad instalada, motivada por el incremento de las ventas y demanda de los productos de la empresa.”⁴

³ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004

⁴ “Evaluación de proyectos”, Abraham Perdomo Moreno, ECAFSA, 1998.

Los proyectos de inversión cuantificables.- Son aquellos en los cuales los beneficios que se proporcionan pueden ser medidos y evaluados en un valor monetario.

Los proyectos de inversión no cuantificables.- Son aquellos que al contrario de los proyectos cuantificables no pueden ser medidos en términos monetarios.

Los proyectos de inversión dependientes.- Son aquellos que se encuentran condicionados entre sí, si se tienen tres proyectos la aprobación de uno de ellos solo será posible si los otros dos también son aceptados

Los proyectos de inversión independientes.- Se denominan así puesto que la aprobación de uno de ellos no descarta la posibilidad de la aceptación posterior de cualquiera de los restantes: ya que el objetivo de cada uno de ellos es distinto.

Los proyectos de inversión mutuamente excluyentes.- Son aquellos cuya finalidad o función a realizar dentro de la empresa es la misma, por esta razón la aceptación de uno de ellos provoca la eliminación de los restantes.

Los proyectos de inversión por divisiones.- Son aquellos que para ser adquiridos dependen de la prioridad de desarrollo de cada una de las divisiones de la empresa.

Los proyectos de inversión por departamentos.- Son aquellos cuya adquisición depende de las necesidades esenciales de la empresa, donde pueden tener prioridad algunos departamentos. (Producción, ventas, etc.).⁵

1.5. Etapas para la preparación de un proyecto de inversión

“Al efectuar proyectos de inversión se debe conocer el medio ambiente general y específico en el que se desenvuelve la empresa. El medio ambiente general se

⁵ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004

integra por los fenómenos económicos, sociales, políticos, legales culturales, ecológicos y demográficos; el medio ambiente específico esta formado por los proveedores, clientes, competencia, necesidades de la entidad, legislación y tecnología aplicables.

1.5.1. Planeación.

"Herramienta se aplica, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.

1.5.1.1. Plan estratégico.

Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta al organismo social.

- a) Objetivos.- Resultados, fines o metas viables y cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.
- b) Estrategias.- Medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo."⁶

⁶ "Evaluación de proyectos", Abraham Perdomo Moreno, ECAFSA, 1998.

1.5.1.2. Plan financiero

“El plan financiero consiste en concretar las estrategias e ideas concebidas en el plan estratégico, mediante datos y cifras que formen los estados financieros proforma y los presupuestos, en otras palabras, formular las estructuras y programas a realizar por los integrantes de la organización con el objetivo de establecer los cursos de acción a seguir y detallar las actividades futuras en tiempo y dinero de una empresa.”⁷

Huerta Ríos y Siu Villanueva, en su libro *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, nos indican que al plantar las inversiones, se deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones básicas:

- Aprovechar de manera eficiente y redituable los recursos de la organización.
- Buscar soluciones abarcando y satisfaciendo los aspectos técnico y económico para conseguir los mejores resultados del proyecto en su totalidad.
- Realizar una adecuada investigación al efectuar los estudios preliminares en lo referente a la naturaleza y suministro de materias prima sobre proyectos mineros y agrícolas por ejemplo y la disponibilidad de energía, agua, combustibles en lo concerniente a proyectos industriales. Es relevante mencionar la importancia que tiene contar con las facilidades de mano de obra en la planeación de los proyectos.
- Analizar detalladamente las opciones de comprar activos fijos, reparar los ya existentes o rentar los que sean necesarios según la situación y necesidades de la empresa.

⁷ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004

Controlar que las inversiones de capital vayan dirigidas al logro de los objetivos de la entidad y no causen una desviación o alteración de o en los mismos.

1.5.1.3. Marco legal y fiscal en el que se operará.

Se debe definir la forma como se constituirá la persona o moral que requiere el proyecto, tomando en cuenta las diversas formas de organización que las leyes contemplan como lo es una Sociedad Civil, etc. Considerando la finalidad de la empresa, el número de personas que integrarán la sociedad, las obligaciones a las que estarán sujetos y los importes que aportarán, ya sean en efectivo o en especie, además de los trámites necesarios para la constitución de la sociedad.

Si el proyecto se llevará a cabo mediante una persona física, es necesario considerar que aunque los trámites a realizar son menores, muchas veces las características del mercado consumidor, requieren de otra forma de organización por lo que la finalidad del proyecto es determinante al elegir el tipo de organización.

También existen algunas formas de asociación que se ven limitadas a manejar determinadas funciones, por ejemplo una Asociación Civil por ley no puede procesar o transformar materias primas, de tal forma que en un proyecto de transformación no puede asumir esta forma jurídica y es necesario optar por otra.

Es muy importante al realizar el análisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital, conocer los lineamientos contables y fiscales a los que se sujeta la persona física o moral objeto del proyecto y en caso de realización del mismo estar al tanto de modificaciones de leyes, principios y reglamentos, ya que los cambios frecuentes de que son objeto pueden modificar de manera importante las condiciones de las personas ya sean físicas o morales. Es elemental poder considerar las obligaciones fiscales a las que se estará sujeto, dependiendo del régimen en el que se vaya a tributar, además de las fechas en las que se deberán realizar los pagos de impuestos.

Por la facultad que tienen los gobiernos federales, estatales y municipales de establecer impuestos influyen de manera importante en el comportamiento de las organizaciones de negocios y de sus dueños. Lo que pudiera ser una decisión de negocios óptima si no existieran impuestos, puede resultar una muy inferior con éstos, por lo tanto la correcta consideración de estos factores en un país como México en el que la inflación anual normalmente es de más del 5% y en el que los cambios fiscales son continuos es determinante.”⁸

1.6. Franquicias

¿Qué es una franquicia?

“Según Meyer, H. en su libro titulado Marketing, ventas al por menor define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual se una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

⁸ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004

Meyer, H. y Kohns, S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.

Al contrario Kennedy, sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.

Según Phillips Kothler en su libro titulado Dirección de la Mercadotecnia establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

A continuación se presentará lo que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia:

Un **derecho de franquicia**. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.

Una **regalía**. Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Un **derecho de publicidad**. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

En vista de lo antes citado se tendría que aclarar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las franquicias. Pero sí se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido que muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias se descontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

Ventajas de las franquicias

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las

mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadenas.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Ventajas del franquiciador

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

1. Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
2. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
3. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
4. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
5. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
6. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
7. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de

alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

Ventajas para el Franquiciado

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

1. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
2. Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.
8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

1. La voluntad de trabajar solidariamente.
2. La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
3. El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

Desventajas de las franquicias

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

Los franquiciadores como fuente de financiamiento.

Existen fuentes alternativas de financiamiento disponibles para un nuevo negocio. Estas fuentes incluyen franquiciadores; que se pueden usar únicamente para iniciar el negocio. Además, muchos franquiciadores, como el propio Mc. Donald's, han buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en su propio país, debido al nocivo efecto que ha tenido la recesión estadounidense en los últimos años, en el desarrollo de las franquicias. Las crecientes ventas originadas por los franquiciadores extranjeros (y el consecuente pago de regalías) están representando para muchas de estas empresas un verdadero respiro, al tiempo que puede ayudar a los franquiciados a involucrarse en el negocio por menos dinero que si empezara un negocio similar por su cuenta. Algunas veces el franquiciador le permitirá hacer un pequeño pago de contado, como cuota inicial y, entonces le prestara el resto del dinero necesario para iniciar el negocio.

Los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomar en cuenta los franquiciadores para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios, nos ayudarán a adentrarnos al mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en dichos mercados.

Criterios mínimos y elementales que determinan la franquiciabilidad exitosa de un concepto:

No podemos concebir de un concepto sea susceptible de franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el que la marca del franquiciante tenga reconocimientos del público dentro del mercado.

Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciatarios márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.

Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.

Este punto no debería ser el número cuatro, sino el uno, debido que no puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe vivir por y para el franquiciatario. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciatario; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.

Las características que debe buscar un franquiciante en un franquiciatario.

Con respecto a la experiencia de los franquiciatarios maestros en los últimos años, casi siempre que ha habido éxito, se ha podido percibir que el franquiciatario maestro reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible.
- Recursos económicos necesarios.
- Recursos administrativos necesarios.
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante.
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante.
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país.
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema.
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Cuando el franquiciante multinacional, esto es, el que intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciatario extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes. Como conclusión, para aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio; tendrán que considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

Minoristas independientes y franquicias.

Casi todas las organizaciones de venta al por menor pueden clasificarse como independientes, como una cadena corporativa o como una franquicia. El independiente es el tipo más común de propiedad; sin embargo, representa sólo una cuarta parte de las ventas.

Una firma minorista independiente es una distribución minorista poseída y operada independientemente y sin afiliación. Muchos minoristas independientes, sin embargo, desean algunas de las ventajas de que disfruta una cadena. Por ejemplo, asistencia

en el desarrollo de publicidad efectiva y planes de promoción de ventas, y ayuda en el diseño de sistemas de contabilidad y de sistemas de registro y control. Pero para obtener estas ventajas, los minoristas independientes tendrán que entregar algo de su independencia.

Las estrategias de cobertura de mercado.

Si el canal de distribución elegido es un canal indirecto, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para obtener la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización de los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura del mercado pueden ser consideradas.

- Hollywood ofrece goma de mascar en todos los sitios que puede; en todas las tiendas de alimentación, en los estancos, en las papelerías, en los distribuidores automáticos, en el comercio ambulante.
- La firma Pierre Cardin distribuye sus productos de confección en tiendas especializadas, cuidadosamente seleccionadas, y se asegura de que está representada por los mejores.
- Volkswagen distribuye sus coches a través de concesionarios; a cada concesionario se le asigna una región donde ningún otro garaje estará autorizado para representar la marca.

Hollywood practica una distribución intensiva, Cardin una distribución selectiva y Volkswagen una distribución exclusiva. La elección de la estrategia a adoptar para un producto dado depende de las características del mismo y del objetivo perseguido por la empresa dentro del entorno competitivo en el que se encuentre.

La distribución exclusiva y la franquicia.

Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma

categoría de productos. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad. Las ventajas e inconvenientes de este sistema son las de la distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada **franquiciadora** concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos. Es, pues, a la vez que remunerar el derecho de utilización de una marca de comercio y para beneficiarse de una aportación continua del saber hacer por lo que el franquiciado se compromete contractualmente a entregar al franquiciador unos derechos iniciales -tanto alzado- y/o unos porcentajes sobre sus ventas. El franquiciado compra, de hecho, una fórmula de éxito de la cual el franquiciador y quizá otros franquiciados han hecho la prueba en otros territorios.

Tipos de franquicia

Las franquicias o el concesionamiento ha sido el desarrollo de más rápido crecimiento y mayor interés en los últimos años. Aunque la idea básica ya es vieja, algunas formas del concesionamiento son muy recientes. Pueden distinguirse tres formas de concesionamiento:

La primera es el sistema de concesión al detallista patrocinado por el fabricante, el cual ejemplifica la industria automóviles. Así la Ford concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.

La segunda es el sistema de concesionamiento al mayorista patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria refresquera. Coca - Cola, por ejemplo, otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.

La tercera es el sistema de concesionamiento al detallista patrocinado por la firma de servicios. En este caso, una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplo de este tipo de concesionamiento se encuentran en el negocio de la venta de vehículos (Hertz, Avis), en el negocio de alimentos rápidos (Mc. Donald's, Burger King), y en el negocio de moteles (Howard, Johnson, Ramada Inn).

Características de una buena franquicia.

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes.

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.

- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

El mercado de franquicias.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y la Argentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

El franquiciante y ofrecer una oportunidad, con muchos condicionamientos, pero es una oportunidad para quien decide asumir el reto.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el target conforman el trípode que sustenta esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareña, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporal, impresiones.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

En los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de expansión de este negocio en América latina. Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento

constante. Los datos más frescos indican que hoy operan en ese país 65 compañías de franquicias, las cuales provienen de distintos países y facturan anualmente unos doscientos millones de dólares. El equivalente al 0,01% del producto bruto interno chileno. Esta actividad da empleo directo a más de veinte mil personas.⁹

1.7. Presupuesto.

“Es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado.

1.7.1. Clasificación del presupuesto.

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones de el presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan solo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

A) Por el tipo de empresa

1. Públicos.

Son aquellos que se realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

2. Privados.

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su Administración.

⁹“Estados Financieros” Kennedy, 5º edición 1997. “Marketing Estrategias”, Jean Jacques Lambin. 3º Edición. 1995. “Ventas al por menor”, Kohns Stone, Meyes Harris. 1992. “La experiencia de las franquicias” González Calvillo, Enrique, 1º Edición, 1993. “Dirección de la Mercadotecnia”, Kotler, Phillips. 7º edición, 1995. “Revista El Dinero”, julio 15/1997. “Revista El Dinero”, mayo 15/1997. “Revista Inversiones”, octubre 1995. “Revista El Dinero”, enero 15/1997. “Revista El Dinero”, julio 15/1997. “Revista Visión”. Noviembre 16/1996.

B) Por su contenido

1. Principales.

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuesto de la Entidad.

2. Auxiliares.

Son aquellos que se muestran, en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

C) Por su forma

1. Flexibles.

Estos presupuestos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

2. Fijos.

Son los presupuestos que permanecen invariables, durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios.

La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido. Generalmente acontece en los países comunistas o totalitarios, o para efectos de comparación.

D) Por su duración

La determinación del lapso que abarcaran los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mas tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

Así pues, pueden haber presupuestos:

- a).- **Cortos:** los que abarcan un año o menos, y
- b).- **Largos:** los que se formulan por más de un año.

Ambos tipos de presupuesto son útiles y usados. Es importante, para los directivos, tener de antemano una perspectiva de los planes del Negocio para un periodo suficientemente largo y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el lapso inmediato siguiente.

E) Por la técnica de valuación

1. Estimados

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad mas o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

2. Estándar.

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores (estimadas), representan los resultados que se deben obtener.

F) Por su reflejo en los estados financieros

1. De Posición Financiera.

Este tipo de presupuestos, muestra la posición estática que tendrá la Empresa en el futuro, en caso de que cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

2. De Resultados.

Que se muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro.

3. De Costos.

Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

G) Por las finalidades que pretende

1. De Promoción.

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.

2. De Aplicación.

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.

3. De Fusión.

Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

4. Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización.

5. Por programas.

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras

expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.

6. Base cero.

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve, entre otros aspectos a evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.

H) De trabajo

Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- 1) Previsión.
- 2) Planeación, y
- 3) Formulación

a) Presupuesto Parciales.

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los :

b) Presupuestos Previos.

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la:

c) Aprobación.

La formulación previa esta sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en el:

d) Presupuesto Definitivo.

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de :

e) Presupuesto Maestros o Tipo.

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo, ya que solo se hacen o ajustan los que tengan variación substancial, pero deben de ser revisados continuamente.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior, pretende tan solo presentar separadamente las características mas importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación, es independiente de la otra, sino al contrario, pueden estar todas unidas en un Sistema de Control Presupuestal, o sea, que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

Los presupuestos: Flexible, Gubernamental, y Privado, por considerarlos de gran importancia, se presentan a continuación en forma un poco mas amplia, dado que antes solo se ha expuesto un concepto general.

Si bien, dista mucho de ser un estudio exhaustivo, se pretende proporcionar una idea más clara de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.

1.7.3. Objetivos.

Los objetivos de El Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que solo los enmarcan en la Planeación y el Control, pocos agregan la Dirección. Por lo que, como a continuación se aprecia, en la inicial estructura mencionada, primero se cita un concepto general de la Etapa del Proceso Administrativo, para enseguida indicar el o los Objetivos de El Presupuesto en cada etapa:

1. De Previsión

(Preconocer lo necesario)

Concepto: prepara de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo de El presupuesto: tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución de El Presupuesto.

2. De Planeación

(¿Qué y cómo se va a hacer?)

Concepto: camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El Presupuesto en si, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información, básicamente estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las

experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

Objetivo de El Presupuesto: planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

3. De Organización

(¿Quién lo hará?)

Concepto: estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la Organización, podrán precisarse los departamentales, que indicaran las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas.

El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Institución divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del Negocio, en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuesto dentro de la Empresa, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo

engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo de El Presupuesto: que exista una adecuada, precisa, y funcional estructura y desarrollo de la Entidad.

4. De coordinación o integración

(Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general)

Concepto: desarrollo, mantenimiento, y consecución armoniosa de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran su organización.

La influencia y característica coordinadora de los presupuestos, constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración de El Presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la Institución.

Objetivo de el Presupuesto: compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

5. De Dirección

(Guiar para que se haga)

Concepto: función ejecutiva para guiar o conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera; es decir, da lugar, el presupuesto, a una buena dirección.

Objetivo de El Presupuesto: ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para conducir y guiar a los subordinados.

6. De Control

(Ver que se realice)

Concepto: es la acción por medio de la cual, se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora de El Presupuesto, se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o las desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomas las medidas convenientes para corregir, oportunamente las deficiencias existentes, o estimular los tinos resultantes.

Objetivo de El Presupuesto: comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiabies, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias"¹⁰.

¹⁰ "El Presupuesto", Cristóbal del Río González, Editorial ECAFSA, 1998.

Capítulo 2.

Evaluación financiera de proyectos de inversión

2.1. Elementos para la evaluación de proyectos de inversión.

“Estos comprenden la información básica que permite proceder a evaluar el proyecto, se tiene que reconocer e identificar los aspectos claves que impactan los resultados de la evaluación.

Dichos elementos son:

2.1.1. Monto de la inversión.

La inversión de un proyecto es el total de recursos que se comprometen en determinado momento para lograr un mayor poder de compra. Los recursos son los desembolsos en efectivo que exige el proyecto para empezar a desarrollar su actividad propia y generar los beneficios para los que fue concebido.

2.1.2. Flujo neto de efectivo.

“Los flujos netos de efectivo se determinan en forma general sumando a la utilidad neta esperada después de deducidos los impuestos sobre la renta y el reparto de utilidades a los trabajadores, los gastos por depreciación y amortización, los cuales no constituyen salida de efectivo.

Respecto al gasto por depreciación es importante señalar que no constituye un gasto desembolsable y por tanto reduce el monto a pagar en efectivo. Además, si los flujos que haya de generar el proyecto se comparan con el valor de la inversión, sería ilógico que los flujos generados por el proyecto el gasto por depreciación que

representa la recuperación de la inversión misma, porque implicaría tomar en cuenta la inversión dos veces.

Tampoco se deben considerar los intereses netos de impuestos que se pagan por el financiamiento del proyecto aún cuando sí constituyen salidas de efectivo, ya que si los flujos generados por el proyecto se descuentan a una tasa determinada, no sería lógico también deducir de los flujos generados por el proyecto los intereses que se pagan, pues se castigaría dos veces el proyecto.

Otro aspecto necesario de considerar como un flujo positivo en el último año es el valor de desecho que tendrán los archivos fijos al final del proyecto. La repercusión del valor de desecho podrá ser relevante o no dependiendo de su importe del tiempo que transcurra para obtenerlo y de que tan elevada sea la tasa de descuento.

Además, si existen archivos circulantes (capital de trabajo) incluidos el valor de la inversión, será necesario incluirlos como flujo positivo al final de la vida útil del proyecto, puesto que este capital de trabajo será liberado para poder ser utilizado para otros fines.”¹¹

2.1.3. Horizonte del proyecto.

“Se conoce como horizonte del proyecto a la vida económica del mismo, es decir, al período de operación considerado para el análisis y las proyecciones de los datos. Aunque la determinación de la vida del proyecto depende de muchos factores como lo es el deterioro físico del equipo, su obsolescencia debida la introducción de otros más modernos, los cambios en la demanda del producto, y otros detalles que dependen del consumidor, se debe establecer una fecha probable cuando se lleva a cabo el estudio inicial.

¹¹ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004.

Ya al evaluar el proyecto toma en cuenta la vida económica y no la fiscal, entonces si la vida económica es superior a la fiscal en los últimos años los impuestos se verán aumentados por que ya no habrá efecto de depresión, y por el contrario si la vida económica del proyecto es menor a la vida fiscal entonces al concluir el proyecto quedará un valor fiscal en libros que debe incorporarse en el análisis en los últimos años de vida del proyecto.”¹²

2.1.4. Costo de capital

“El capital es un recurso indispensable para el funcionamiento de todas las empresas, pero éstas, deben compensar a los inversionistas que se los proporcionan, otorgarles una utilidad, por el hecho de permitir a la empresa el uso de su dinero tomando en cuenta el riesgo que implica la inversión, ésta compensación o rendimiento representa el costo de capital.

El costo de capital es la tasa de rendimiento que deberán recibir los inversionistas con motivo de sus aportaciones, de tal suerte que el valor de mercado de sus acciones aumente.”¹³

2.2. Estudio de mercado.

Concepto

“Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán

¹² “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004.

¹³ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004.

analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado, para ello se consideran varios fines:

- a) Satisfacer una demanda plenamente identificada
- b) Crear una necesidad
- c) Aprovechar recursos disponibles
- d) Agregar valor a determinada materia prima
- e) Realizar acciones con intenciones políticas¹⁴

El análisis de mercado es por tanto, uno de los puntos más importantes a considerar en la elaboración del proyecto, ya que tiene como objetivo medir el número de individuos, empresas y otras entidades económicas que presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos o servicios, en un período determinado.

Los elementos básicos a considerar en la realización del estudio de mercado y que mas adelante se analizarán profundamente son:

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples de objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos mas importantes a analizar, como son:

El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#ESTUDIO>

El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Tests sobre su aceptación
- Tests comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-tests de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

El estudio de mercado es fundamental en un proyecto, dado que solamente cuando se conoce el ambiente en el cual se introducirá un nuevo producto o servicio, se podrán prever las condiciones que enfrentara y los resultados que pueden esperarse y determinar bajo que condiciones se podría modificar la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica de los principales centros de consumo.

Además el estudio de mercado permite identificar importantes elementos que deben ser tomados en cuenta para determinar su tamaño, localización e integración económica.¹⁵

¹⁵ "Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas", C.P. Cesar Galo Ramirez Herrera, Septiembre 2004.

2.2.1. Identificación del producto.

“La identificación del producto o servicio tiene como fin obtener información que permita la clara descripción del mismo en los siguientes aspectos:

- Su uso.
- Su efecto y tiempo de introducción en el mercado.
- Densidad económica
- Normatividad sanitaria y comercial.

En los que se refiere a su uso, los bienes y servicios pueden ser:

- a) De consumo final: son los que satisfacen la demanda de las personas y familias, tales como alimenticios, vestido, transporte, comunicación, esparcimiento, educación, etc.
- b) Intermedios: son aquellos utilizados en los procesos productivos de las empresas para ser consumidos o transformados es decir, representan solamente una parte de otros productos o servicios, por ejemplo: el hilo, la tela, los botones, que forman parte de las prendas de vestir.
- c) De capital: son principalmente las máquinas que sirven para producir equipos de proceso, es decir, equipos o máquinas, equipos o máquinas para hacer máquinas.

En lo referente a los efectos que producen en el mercado los productos pueden ser:

- a) Nuevos o innovadores. El análisis de un nuevo producto, deberá observar la producto tradicional y establecer las diferencias entre ambos.
- b) Iguales a los que serán producidos. Son los bienes con los que competirá la producción del proyecto en el mismo mercado.

- c) Similares, sustitutos sucedáneos. Es importante observar similitud, a fin de identificar plenamente el producto. Los productos sustitutos son los que aún no siendo iguales pueden eventualmente sustituirse y los sucedáneos son los que permiten cubrir algún sector de la demanda, pero con grados de satisfacción diferente.

Otro de los aspectos a considerar en la identificación del producto o servicio es la densidad económica que se entiende como relación que guardan "precio-peso-distancia" Cuando el precio es alto y el peso bajo, el producto puede desplazar a mayor distancia por lo que se dice que tiene alta densidad económica. Los productos de alta densidad pueden soportar mayores distancias de desplazamiento o traslado, por lo que en su atención al precio, podrán cubrirse mercados mas distantes. La situación es diferente en productos de baja densidad económica, en los que al peso restringe los desplazamientos.

Además de los aspectos ya mencionados en lo referente a la identificación del producto o servicio es necesario considerar la normatividad sanitaria, técnica o comercial a la que se debe sujetar.

Las normas sanitarias son las exigidas por las instituciones de salud, e indican las especificaciones técnico-productivas de manejo, presentación y calidad del producto.

Las normas técnicas son las relativas al proceso productivo, equipo de procesamiento, insumos, controles entre frases, grado de perecibilidad, obsolescencia, empaque, manejo comercial, etc.

Las normas comerciales, aún cuando no se presentan en expresa, se refieren a la calidad, presentación y empaque, orientadas por usos, costumbres."¹⁶

¹⁶ "Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas", C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004.

2.2.2. Análisis del consumidor.

“Consiste en estudiar la evolución histórica y proyectada del requerimiento de los bienes o servicios objeto del proyecto, mediante la ayuda de estadísticas, entrevistas, cuestionarios y cualquier otro medio que nos permita cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de compradores con poder suficiente para adquirir un determinado producto o servicio que satisfaga dicha necesidad.

Los elementos básicos de la determinación de la demanda son: los precios factibles del producto o servicio, el ingreso y egreso de los consumidores y los precios de los productos completamente o sustitutos.

La demanda puede ser:

- Demanda de bienes socialmente básicos: son los que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento y se relacionan básicamente con la alimentación, salud, vestido y vivienda.
- Demanda de bienes no necesarios o de consumo suntuario: son los que se derivan de una necesidad creada artificialmente, por gustos o preferencias.
- Demanda continúa: es aquella que se ejerce en una forma permanente.
- Demanda cíclica o estacional: es la que se relaciona con los períodos del año.

Área de mercado.

El área de mercado a estudiar, ya sea local, regional, nacional o internacional se define mediante la densidad económica del producto, en atención a que el área será más amplia, dependiendo de la distancia a la que el producto pueda ser desplazado

por su precio, por la relación distancia-tiempo de desplazamiento, por la infraestructura de almacenamiento y/o conservación, por la infraestructura disponible en los centros de consumo y por el tipo de transporte que se puede usar.

Demanda actual

De acuerdo al bien o servicio que se elija, se podrá identificar a los demandantes actuales y futuros por la forma en que ejercen su demanda y analizar bajo que condiciones una demanda potencial puede esperarse que llegue a ser una demanda efectiva o real.

El dimensionar la demanda actual tiene como finalidad mostrar la existencia y ubicación geográfica e los compradores del producto o servicio estudiado. Una primera aproximación de la demanda en el mercado nacional, regional o local, en un período de tiempo definido se obtiene del consumo aparente que se determina de la siguiente forma:

$$\text{Consumo aparente} = \text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Expansiones}$$

Cuando la información que se dispone permite cuantificar los inventarios, tanto inicial como final de un ciclo, es posible determinar el consumo efectivo, como a continuación se indica:

$$\text{Consumo efectivo} = \text{Consumo aparente} + \text{ó} - \text{Inventarios}$$

Una vez determinado el consumo aparente se puede obtener el consumo per cápita, que refleja lo que corresponde por persona y que también se determina para estas áreas locales, regionales o nacionales, de la siguiente forma:

$\text{Consumo per capita} = \text{Consumo aparente} / \text{Población del área estudiada}$

El consumo per capita como indicador de la demanda puede obtenerse de diferentes fuentes o cálculos, dependiendo de la información disponible y las necesidades del estudio, mediante métodos de simples o de mayor complejidad, como lo es la encuesta.

Factores que afectan la demanda.

Los factores que mayormente afectan y permiten establecer la situación actual de la demanda, así como explicar su trayectoria histórica y en consecuencia, determinar:

a) **Tamaño y crecimiento de la población.**

Mediante la obtención de la información de tasas de crecimiento, densidad de población, estructura por edad y sexo, podemos conocer el mercado al que está dirigido el proyecto, relacionado con el crecimiento esperado de la demanda y la concentración y dispersión de los demandantes.

b) **Hábitos de consumo.**

Aún siendo muy grande la población, los hábitos y costumbres determinan la magnitud de la demanda del mercado analizado y son el reflejo de las características de los consumidores asociado a su nivel de ingreso.

c) **Gustos y preferencias.**

Además de la capacidad de pago del demandante entran en juego sus reacciones frente a la forma de presentación del producto, sus características, las ventajas que se derivan de su utilización y las promociones.

d) **Niveles de ingreso y gasto.**

Es fundamental conocer el perfil económico que tiene la población estudiada y la distribución del gasto familiar, ya que un demandante potencial sin ingresos suficientes nunca podrá ser efectivo, como tampoco lo será un demandante con ingresos comprometidos con gastos diferentes del bien o servicio estudiado.

e) Precios.

Ya que el presupuesto familiar se asigna un monto para demandar el bien estudiado, si el precio se altera, los volúmenes demandados también pueden verse alterados.

Tendencia histórica de la demanda

El propósito del análisis histórico del comportamiento de la demanda es tener una idea de su evolución, a fin de poder pronosticar su comportamiento futuro con un margen de seguridad. Conocer la constancia de las preferencias de los consumidores y explicar como se afecta la demanda por variables, tales como precios en el mercado, el nivel de ingresos de la población o por variaciones en el consumo por habitante.

El comportamiento histórico de la demanda que analiza por medio de series estadísticas puede apreciarse mediante el consumo per cápita, ya que ambos permitirán analizar si la demanda se ha modificado por crecimiento de la población o por variaciones en el consumo por habitante.

Proyección de la demanda.

Al realizar la proyección de la demanda, es necesario conocer su evolución histórica, además de existir una explicación razonable que justifique dicha evolución y un planteamiento de la probable constancia o modificación futura de las circunstancias que se han presentado.

Una de las prácticas más comunes en la proyección de la demanda, es la de continuar en forma lineal la tendencia histórica, la cual es correcta siempre y cuando las condiciones observadas en el pasado, se presume seguirán siendo las que se observen en el futuro, ya que de no ser así, lo más conveniente es afectar dicha tendencia con las circunstancias que se presupone se presentarán.¹⁷

2.2.3. Previsión de la demanda.

Para calcular las repercusiones económicas de los planes de comercialización se requiere prever la demanda. Aun cuando las proyecciones de la demanda final dependan de un plan definitivo de comercialización debido a que en este caso es donde se fijan los parámetros del segmento del mercado la previsión de la demanda y los planes de comercialización deben desarrollarse simultáneamente.

Para efectuar la previsión es necesario recopilar y analizar datos anteriores para comprender el comportamiento futuro del mercado y reducir la incertidumbre que entraña la toma de decisiones. Los métodos de previsión de la demanda pueden clasificarse en tres clases:

- 1) Estimaciones basadas en juicios.- En todas las estimaciones hay un cierto elemento de juicio pero cuando los datos estadísticos son limitados la previsión debe de basarse en las opiniones de observadores bien informados.
- 2) Análisis de series cronológicas.- Utilizan datos históricos para identificar y proyectar las tendencias pasadas.
- 3) Modelos causales.- Se trata de determinar las variables que inciden la evolución de las ventas.

¹⁷ "Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas", C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004.

2.2.4. El plan de comercialización.

“La comercialización se refiere a la forma en que el bien o servicio será distribuido a los consumidores o usuarios, es decir, el conjunto de actividades que los oferentes deben realizar para lograr la venta de sus productos, por lo tanto su estudio tiene como objetivo analizar lo que los actuales oferentes hacen, lo que han hecho en el pasado y establecer lo que conviene al proyecto en términos de canales, publicidad y precios.

Al realizar el análisis de la comercialización se deben tener en consideración:

- a) El producto. Analizar la forma de presentación, su envoltura, cantidad del contenido, logotipo, variedad en la presentación del contenido, asistencia técnica, etc.
- b) El precio. Aquí se incluyen los gastos y costos de distribución, sistemas de crédito al consumidor, almacenamiento, imagen de la empresa y cuando es posible integrar una serie histórica, el análisis de los precios deberá reportar la trayectoria que han observado, es decir, sus incrementos o disminuciones y las situaciones que provocaron dicho comportamiento, cuántos oferentes o marcas se ubican por arriba del precio promedio y cuántos por abajo.
- c) Publicidad. Los medios por los cuales se dará a conocer al producto o servicio, como pueden ser radio, televisión, periódicos, revistas, folletos, canelones, volantes, etc.
- d) Promoción. Se refiere a la cantidad presupuestada para muestras del producto y la distribución gratuita de éste para facilitar su introducción al mercado.

e) Los canales de distribución. Que están constituidos por los agentes que se involucran para llevar el producto al consumidor y que pueden ser mayoristas o minoristas e influyen más o menos en el manejo del producto, ya que todos los mayoristas conocen los mercados y desarrollan su agudo conocimiento de la calidad y percibibilidad del producto, los costos de producción, transporte, almacenamiento y en general el manejo de los productos en los que intervienen.

Los minoristas por su parte, tiene contacto directo con el consumidor final y conocen las inversiones necesarias para dar atención en la venta al público como es, en la mayoría de los casos, un establecimiento, mobiliario de exposición, almacén.”¹⁸

2.3. Estudio Técnico

“Esta parte del estudio puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis administrativo.

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Hay que aclarar que tal determinación es difícil, pues las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos trabajados, ya que para un cierto equipo instalado, la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleará.

Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos, como pueden ser los costos de transporte de materia prima y el producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como los apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y

¹⁸ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera, Septiembre 2004.

otros. Recuérdese que lo análisis deben ser integrales, pues si se realizan desde un solo punto de vista pueden conducir a resultados poco satisfactorios.

Sobre la ingeniería del proyecto se puede decir que, técnicamente, existen diversos procesos productivos opcionales, que son básicamente los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte están englobados otros estudios, como son el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología seleccionada; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que por fuerza se calculan todas y cada una de las áreas que formaran la empresa.

Algunos de los aspectos que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad son el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deban prepararse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un código de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa del proyecto definitivo¹⁹.

2.4. Estudio Financiero.

“Mediante el estudio financiero se realizan los aspectos contables y financieros, por medio de los cuales se captan, clasifican y registran los datos obtenidos en los estudios técnicos y de mercado y se general la información en términos monetarios de la vida del proyecto.

¹⁹ “Evaluación de proyectos”, Abraham Perdomo Moreno, ECAFSA, 1998.

Este estudio, es de suma importancia, ya que los inversionistas efectuarán aportaciones de capital a un proyecto, solo si esperan en un futuro recibir una cantidad mayor a la erogación realizada, es decir, tiene la esperanza de obtener utilidades.

Objetivos del estudio financiero.

El estudio financiero tiene como finalidad demostrar que existen recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto, y que dicho proyecto generará un beneficio o rentabilidad a los inversionistas, además de establecer la estrategia que permita al proyecto allegarse de los recursos necesarios par su implantación y contar con la suficiente liquidez y solvencia para desarrollar ininterrumpidamente sus operaciones.

Las decisiones de inversión deben tomarse en concordancia con los objetivos de la empresa, puede haber empresas cuya mayor preocupación sea poder ir incrementando su participación en le mercado, otras que se interesen especialmente en el crecimiento aumentando los activos de la empresa, o en otros casos cuya meta sea aumentar el número de obreros y empleados enfocándose en cumplir con una función social. Aunque el objetivo predominante de las empresas lucrativas, es precisamente la maximización de las utilidades, hay algunas, que en épocas de crisis es posible que el objetivo sea tan solo poder subsistir.

Elementos que integran el estudio financiero.

Los elementos que integran el estudio financiero son los siguientes:

- a) Especificar y definir los objetivos del análisis que se llevarán a cabo.
- b) Describir cualitativa y cuantitativamente la metodología a seguir y los criterios que se consideran para realizar el ejercicio de simulación de las operaciones del proyecto.

- c) Los criterios macroeconómicos y operaciones con los cuales se desarrollarán las proyecciones financieras.
- d) Los estados financieros proyectados.
- e) El plan de financiamiento indicando si las fuentes de recursos serán internas y/o externas.
- f) El resumen de los resultados obtenidos, conclusiones, recomendaciones y aclaraciones que se consideren pertinentes.”²⁰

²⁰ “Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas”, C.P. Cesar Galo Ramirez Herrera, Septiembre 2004.

Capítulo 3.

Métodos para la evaluación de proyectos de inversión

3.1. Métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo.

Valor del dinero a través del tiempo

Es importante considerar en la evaluación de proyectos de inversión el cambio que sufrirá el dinero a través del tiempo.

Lawrence .1. Gitman en su libro Fundamentos de la administración Financiera dice que la variación en el poder adquisitivo de la moneda a través del tiempo es ocasionada por la inflación que se padece a nivel mundial en esta época, y que es un periodo de aumento general de los precios de los bienes de consumo y de los factores productivos aunque estos precios no varíen todos en la misma proporción.

Por lo antes expuesto es necesario tomar las oportunidades que se podrían aprovechar al tener una suma de dinero en un momento dado y calcular tanto la inversión como sus utilidades relativas al valor presente, se deberá de evaluar los flujos de efectivo futuros con una unidad de medida similar a la de hoy, para que la comparación de ingresos futuros contra inversiones actuales sea la correcta. En el transcurso del tiempo. El dinero va perdiendo valor, o lo que es lo mismo, en un tiempo futuro se necesitaran mas unidades de Medida (pesos) que en la actualidad para adquirir el mismo bien.

Por las razones ya mencionadas se entiende la importancia del valor del dinero en el tiempo ya que al ser las inversiones a largo plazo, la unidad con que serán medidos los resultados del proyecto deben de ser uniformes, pues de lo contrario se estarían comparando inversiones a valor actual con ingresos netos a valor futuro, los cuales son completamente diferentes entre si.

En ocasiones un proyecto aparenta ser atractivo a simple vista al comparar los ingresos futuros con la inversión presente e interpretar que la inversión tendrá una rentabilidad del 500% en un periodo determinado. Sin embargo a la vuelta de dos o tres años el proyecto fracasara no por la operación sino por el costo de capital o tasa a la que se descontó aumento tanto que el proyecto no genera fondos no para cubrir el costo de financiamiento y que en realidad su rentabilidad es negativa y genera fuertes perdidas a la empresa.

3.1.1. Periodo de recuperación.

“Los periodos de recuperación constituyen otro criterio de uso común en la evaluación de proyectos de inversión. El periodo de recuperación de la inversión. El periodo de recuperación de la inversión es el número de años requerido para que la empresa recupere su inversión inicial de acuerdo con las entradas de efectivo calculadas.

Su objetivo es determinar en cuanto tiempo se recuperara la inversión, al usarlo es necesario elegir los proyectos que se recuperan mas rápidamente.

El criterio de decisión al que se recurre cuando se utiliza el periodo de recuperación para efectuar decisiones de aceptación-rechazo es como sigue: si el periodo de recuperación de la inversión es menor que el periodo de recuperación máximo aceptable se acepte el proyecto; de no ser así se rechaza.

La forma de calcularlo es muy sencilla una vez que el monto de la inversión y los flujos de efectivo del proyecto fueron determinados.

Cuando se trata de flujos iguales durante la vida del proyecto la formula para calcularlo es:

Inversión

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{\text{-----}}{\text{Flujo de efectivo anual}}$$

Por ejemplo si un proyecto cuya inversión es de \$2 500 000 y que va a generar flujos de efectivo anuales de \$ 500 000 durante diez años.

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{\$ 2\,500\,000}{\text{-----}} \\ \$ 500\,000$$

Cuando los flujos de efectivo que genera el proyecto no son iguales durante todos los años simplemente se simulan hasta que sean iguales a la inversión y ese será el periodo de recuperación. Pudiéndose presentar dos casos:

1. Que la suma sea exactamente igual a la inversión, siendo el periodo de recuperación el año de la última cifra sumada.
2. Que la suma sea mayor a la inversión, esto es que solo una parte de la última cifra sumada se utilice para complementar el monto de dicha inversión por lo que se determinaría de la siguiente forma:
 - 2.1. El monto de la inversión se divide entre la última cifra acumulada del año en que se recupere la inversión y se multiplica por el número de años que rebasa la inversión. El resultado de los enteros es el número de años en que se recuperara la inversión.
 - 2.2. El resultado de los decimales de la operación anterior se multiplican por doce y se obtiene el número de meses.

2.3. Los decimales de la operación anterior se multiplican por treinta y el resultado es el número de días en que se recuperara la inversión.

2.4. Por ejemplo un proyecto cuya inversión es de \$ 800 000 cuyos flujos durante cinco años serán:

| | |
|-------------|------------|
| Primer año | \$ 250,000 |
| Segundo año | \$ 290,000 |
| Tercer año | \$ 320,000 |
| Cuarto año | \$ 400,000 |
| Quinto año | \$ 580,000 |

Comprobación:

| | | Acumulado |
|-------------|------------|-----------|
| Primer año | \$ 250,000 | 250,000 |
| Segundo año | \$ 290,000 | 540,000 |
| Tercer año | \$ 320,000 | 860,000 |
| Cuarto año | \$ 400,000 | 1,260,000 |
| Quinto año | \$ 580,000 | 1,840,000 |
| | | |

La ultima cifra que es el tercer año: $800\ 000/860\ 000 = 0.9302 * 3 = 2.79$

Como el resultado de los enteros es dos significa que la inversión se recuperara en un periodo mayor de dos años. Para determinar los meses se multiplican los decimales por doce:

$$\text{Meses} = 0.79 \times 12 = 9.4$$

El resultado de los enteros es nueve por lo tanto los meses en los que se estima recuperar la inversión es en nueve meses.

Por lo último para determinar los días se multiplican los decimales resultados de la operación anterior por treinta.

$$\text{Días} = 0.48 \times 30 = 14.4$$

De las operaciones anteriores se tiene que la inversión se recuperara en dos años nueve meses y catorce días.

Ventajas del método:

1. Ayuda a evaluar la liquidez de la compañía y el efecto que dicho proyecto tiene en ella.
2. Mientras más rápido se recupere un proyecto, menos sufre la liquidez de la compañía: cuanto más demore en recuperarse. Más se deteriora la liquidez.
3. Este método da una idea de la magnitud del riesgo del proyecto: cuanto mas rápido se recupera menos riesgo implicara para la empresa; cuanto mas tarde en recuperarse el riesgo será mayor.

Desventajas del método:

1. No toma en consideración el valor del dinero a través del tiempo.
2. Suma todos los flujos sin considerar cuando fueron generados.
3. No importan los flujos que se generan una vez recuperada la inversión.
4. No considera la rentabilidad del proyecto.

5. Califica de igual manera los proyectos que se recuperan en plazos iguales pasando por alto: la vida económica de ellos el monto de las inversiones y su capacidad de generar recursos.”²¹

3.1.2. Tasa de rendimiento contable.

“El cálculo de la tasa promedio de rendimiento constituye un método de uso generalizado para evaluar los proyectos de inversión. Su atractivo reside en que se calcula por lo general, a partir de la información de tipo confiable. Este método es el único que no considera el flujo de efectivo si no la utilidad contable. El calculo de la tasa promedio de rendimiento se constituye por la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas que se espera se tengan durante la vida del proyecto y la inversión promedio. La tasa promedio de rendimiento se obtiene dividiendo el promedio de utilidades netas esperadas o flujos de efectivo netos promedio entre el monto de la inversión media.

$$\text{Tasa promedio de rendimiento} = \frac{\text{Utilidades netas promedio} \\ \text{o flujos de efectivo netos promedio}}{\text{Inversión media}}$$

Las utilidades netas promedio se obtienen sumando las utilidades para cada uno de los años de la vida del proyecto y dividiendo el total entre el número de años.

La inversión media, se obtiene dividiendo entre dos la inversión inicial.

| Año | Utilidad neta |
|-----|---------------|
| 1 | 20,000 |
| 2 | 15,000 |
| 3 | 25,000 |

²¹ “Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión para la PyME”, UNAM.

| | |
|---------|--------|
| 4 | 19,000 |
| 5 | 23,000 |
| 102,000 | |

Utilidad promedio = $102000/5 = 20400$

Inversión inicial = 45 000

Inversión promedio = $45\ 000/2 = 22\ 500$

Tasa promedio de rendimiento $20\ 400 / 22\ 500 = 91\%$

La tasa promedio de rendimiento puede definirse como la tasa contable de rendimiento anual esperado sobre la inversión promedio. La aplicación de éste método tiene las siguientes ventajas:

- 1) La utilización de la tasa promedio de rendimiento en la evaluación de proyectos de inversión es muy sencilla.
- 2) El único insumo requerido es la utilidad proyectada en una cifra fácilmente determinada.

Su aplicación tiene las siguientes desventajas:

- 1) No toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- 2) Para su calculo consideran las utilidades y no los flujos de efectivo.
- 3) No considera las variaciones en las utilidades.
- 4) No considera la vida económica del proyecto.”²²

3.2. Métodos que si consideran el valor del dinero en el tiempo.

“También llamadas técnicas elaboradas o avanzadas de análisis consideran de tal manera explícita el valor del dinero en el tiempo es importante considerar que el valor

²² “Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión para la PyME”, UNAM.

del dinero cambia a través del tiempo. Un peso recibido dentro de un año vale menos que un peso recibido ahora ya que existe la inflación que afecta el valor o poder de compra del dinero.

Es necesario tomar en consideración el valor del dinero a través del tiempo, especialmente en un proyecto en el que se comprometen los recursos a largo plazo con el objeto de que generen mayor poder de compra.

Los métodos dentro de este grupo son: el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de rendimiento o también llamada tasa interna de retorno (TIR).²³

3.2.1. Valor presente neto

“Este método consiste en traer todos los flujos positivos de efectivo (o negativos según sea el caso) a valor presente una tasa de interés dada (la mínima tasa a la que se descuenten dichos flujos debe ser la del costo de capital) y compararlos con el monto de la inversión. Si el resultado es positivo, la inversión es provechosa y se acepta: si es negativo no conviene llevar a cabo el proyecto se rechaza.

La tasa de descuento que se aplique deberá ser la misma para los ingresos y para egresos.

Desde otro punto de vista se dice que el valor presente de una inversión es la cantidad máxima que la empresa estaría dispuesta a desembolsar en un proyecto.

El valor presente neto es la diferencia de restar la suma del valor presente de los flujos al importe de la inversión inicial:

VPN= valor presente de los flujos - inversión inicial.

²³ “Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión para la PyME”, UNAM.

Para poder calcular el valor presente neto se necesita contar con los siguientes datos:

- El valor neto del inmueble. Maquinaria o equipo que se desea adquirir.
- Flujos de efectivo del proyecto.
- La vida útil económica del proyecto.
- La tasa de descuento (tasa mínima de aceptación o rechazo del proyecto).

Una vez conocidos los datos anteriores se esta en posibilidades de realizar el calculo del VPN mediante los siguientes pasos:

- 1) Determinar y ordenar los ingresos y egresos.
- 2) Escoger una tasa porcentual (i) de descuento que se considere apropiada para el proyecto.
- 3) Actualizar los valores de los egresos e ingresos. Aplicando el factor de actualización calculado por:

$$1/(1+i)^n$$

Este método puede tener dos características que son:

- 1) Cuando los flujos de efectivo son iguales durante la vida del proyecto.
- 2) Cuando los flujos de efectivo son diferentes en cada año.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- 1) Considera el valor del dinero en el tiempo mediante la incorporación de una tasa de descuento.
- 2) Permite calcular el valor presente de los flujos de un proyecto independientemente de que en algunos años los flujos sean negativos.

- 3) Se basa en la rentabilidad neta del proyecto, al seleccionar los proyectos con mayor valor presente neto se mejora la rentabilidad.”²⁴

3.2.2. Tasa interna de rendimiento o retorno.

“Este método consiste en encontrar la tasa que se deben descontar los flujos de efectivo de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión, la tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión tomando en consideración que el dinero tiene un costo a través del tiempo. Otra forma de conceptualizar la tasa interna de rendimiento es considerarla como la tasa máxima que la empresa puede pagar por el financiamiento del proyecto.

Al usar este método de evaluación el criterio que se sigue para aceptar o rechazar un proyecto de inversión consiste en comparar la tasa interna de rendimiento y la tasa límite mínima de rendimiento que la empresa exige si la primera es mayor el proyecto es aceptado si sucede lo contrario se rechaza.

Para poder realizar el cálculo y encontrar la tasa interna de retorno se requiere conocer los siguientes datos.

1. Monto de la inversión.
2. Los flujos de efectivo que el proyecto genere durante su vida útil.
3. Los años de duración.

Existen varias formas para calcular la tasa interna de retorno de un proyecto uno de los métodos más conocidos de fácil manejo es el método por interpolación que consiste en localizar por medio del método de prueba y error, dos diferentes tasas porcentuales que den como resultado importes del valor presente de los flujos muy aproximados a la inversión. Con una tasa el importe del valor presente neto debe ser

²⁴ “Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión para la PyME”, UNAM.

mayor a la inversión y con la otra el valor presente neto menor a la inversión este método puede tener dos características: cuando el proyecto genera flujos iguales y otra cuando genera flujos desiguales.

Este método tiene las siguientes ventajas.

1. Considera el valor del dinero en el tiempo.
2. No requiere conocer la tasa de descuento.
3. Una vez estimada la tasa interna de retorno se efectúa la jerarquización de los proyectos.

Su aplicación tiene las siguientes desventajas:

1. Si los cálculos son realizados sin la ayuda de medios electrónicos estos son bastante laboriosos.
2. La presencia de flujos negativo provoca resultados erróneos a causa de la naturaleza técnica en las propiedades matemáticas aplicables al efectuar los cálculos.
Bajo este método un proyecto puede tener mas de una o ninguna tasa interna de rendimiento.
3. Se da por hecho que la preinversión de los flujos se efectuara a la tasa interna encontrada.”²⁵

3.2.3. Periodo de recuperación a valor presente.

“Este método es exactamente igual al método del periodo de recuperación que no considera el valor del dinero en el tiempo, con la única variante de que considera los flujos netos de efectivo a valor presente, es decir, este método si considera el valor del dinero en el tiempo. Por lo que al utilizar este método y compararlo con el que no

²⁵ “Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión para la PyME”, UNAM.

considera el valor del dinero en el tiempo se observara una variación en el tiempo de recuperación para los inversionistas les será mas interesante saber en que tiempo se recuperara su inversión pero a valor presente.”²⁶

²⁶ “Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión para la PyME”, UNAM.

Caso Práctico.

Caso Práctico

“Proyecto de inversión para establecer una nueva empresa de cable con la franquicia TVMEX.”

Antecedentes

Básicamente se trata de la adquisición de la franquicia TVMEX para la introducción de cable en el estado de Nayarit y entrar el mercado de competitividad que existe actualmente en el Estado, se consideran tres empresas importantes con las cuales se pretende competir las cuales son Megacable, Telemedia y Distribuidores de Sky.

A continuación se dan a conocer los antecedentes de TVMEX.

TVMEX.

Historia de calidad de servicio y vanguardia tecnológica.

En 1978 un grupo de empresarios formo **Visión por Cable de México, S.A. de C.V.** y **Visión por Cable de Monterrey S.A. de C.V.** Las operaciones comenzaron en las ciudades de México, DF., Monterrey, Guadalajara, en el año de 1982, San Luis Potosí, Querétaro, Mérida, Toluca y León 1983.

Ésta empresa comenzó transmitiendo solo cinco canales de la televisión de Estados Unidos y dos de la ciudad de México, en esas nueve ciudades del país.

Once años más tarde, en 1994, la compañía cambia su nombre comercial para convertirse en **TVMEX**, y en 1995 se incorpora como socio la compañía norteamericana C-TVM internacional. Esta sociedad le da a TVMEX fortaleza financiera y tecnológica.

La televisión por cable fue el origen de TVMEX y aún continúa siendo su principal servicio. En este mercado se ofrecen una gran variedad de canales nacionales e internacionales, incluyendo: entretenimiento, información, cultura, ciencia y tecnología, entre otros.

Actuales plazas del Sistema de Franquicias TVMEX



¿Por qué la franquicia TVMEX?

- Rápida expansión de mercado y alcanzar otros mercados potenciales.
- Oportunidad de negocio para inversionistas.
- Convertir compañías locales en regionales.
- Modelo de negocio probado con menor riesgo para los inversionistas y dueño de la franquicia.
- Franquicia muy novedosa.

Situación actual de franquicias en México

| | México | USA |
|-----------------------------------|--------|---------|
| Número de empresas franquiciarias | 550 | 5,000 |
| Número de unidades operadas | 42,000 | 560,000 |
| *Valor | 50,000 | 120,000 |
| Dólares gastados en franquicias | .15 | .33 |

* Miles de US dólares

Como se puede observar en la comparación que se realiza entre México y USA, es significativa en cuanto al número de empresas franquiciadas, número de unidades operadas y su valor de adquisición es mucho mas elevado.

Distribución por giro franquiciado en México

| | | |
|--------------|-----|--|
| Varios | 35% | Farmacias, despachos, metal mecánica, etc. |
| Servicios | 24% | Talleres, servicios de capacitación, contratación, personal, calzado, etc. |
| Alimentos | 23% | Restaurantes y alimentos |
| Ropa | 10% | Centros comerciales |
| Construcción | 8% | Constructoras |

Estos datos anteriores nos dan una idea mas clara que las empresas que comúnmente son franquiciadas en México corresponden al giro mas comercial, como los son farmacias, despachos entre otros que no corren un riesgo considerable al invertir en éstas.

Productos de la franquicia TVMEX:

- Es un sistema de televisión restringida, que consta de 16 canales de entretenimiento para toda la familia.
- La oferta de TVMEX incluye una combinación seleccionada de géneros como: series, deportes, telenovelas, películas, caricaturas, videos musicales, programas de concurso, entre otros.

Cine Premier

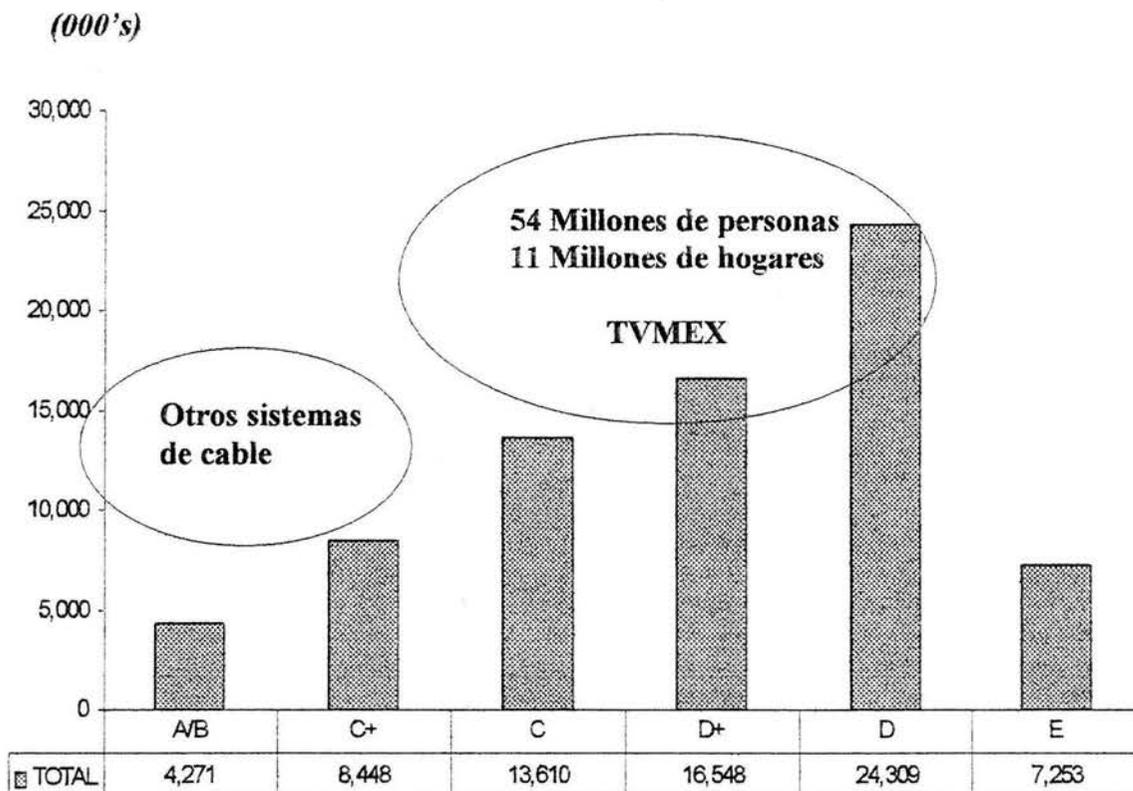
- Es un producto que complementa la oferta de canales de TVMEX. Ofrece Canales de Películas de estreno en televisión y sin cortes comerciales conocidos también como Canales Premium.
- Los productos TVMEX, están diseñados para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado C, D+, D; que por sus características económicas no pueden sostener el pago mensual de otros sistemas de TV de paga.
- Nuestro mercado meta considera a la televisión como uno de sus principales medios de entretenimiento, ya que en promedio ven televisión por un espacio de 2 a 3 horas diarias. (AMAI 2002)
- 81% de las familias mexicanas tienen al menos una TV.**

**Fuente: IBOPE AGB 2003 / **SIGMA 2003. Datos considerados a nivel nacional.

- Un hogar tiene en promedio 2 TV's.*
- En la mitad de los hogares hay una videocasetera.*
- Una de cada cinco familias cuentan con TV de paga.*
- Lo anterior representa una oportunidad de poder ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de entretenimiento de un gran número de familias que nunca han tenido acceso a la televisión de paga.

*Fuente: IBOPE AGB 2003. Datos considerados a nivel nacional.

El mercado objetivo de TVMEX se ubica en las clases C, D+ y D. Este segmento representa el 73% de la población en los territorios de cobertura: 54 Millones de personas.



Esto significa que A/B C+ C D+ D y E son las clases sociales que existen, y las cifras que están en forma vertical consideran el numero de personas que alcanzan las diferentes clases sociales.

Estos datos se consideran a nivel nacional en seguida se mostrara una grafica con datos de la ciudad de Tepic, para nuestro análisis.

Aspectos a considerar en la adquisición de la franquicia e instalación y adaptación de la empresa

Los problemas que tiene la implantación del sistema de cable en la ciudad de Tepic, Nayarit es la capacidad de abarcar un gran mercado y a la vez entrar en la competencia de las empresas que ya están constituidas con el mismo giro, ofreciendo un precio justo y competitivo para nuestros posibles clientes y obtener así la preferencia del mercado.

Un interés primordial de nuestros socios es recuperar la inversión inicial en un promedio de 5 años o menos de tiempo.

Productos básicos para ofrecer un buen servicio

- Ofrecer 16 canales con la mejor programación para mercados masivos
- Al terminar de pagar el equipo (Después de 12 meses), el cliente es dueño del mismo; por lo que puede regalarlo, venderlo o seguir recibiendo la señal cuando lo considere necesario
- Una vez que el equipo es propiedad del cliente (Después de 12 meses), éste podrá comprar tarjetas de prepago mensual y consumir la programación de
- TVMEX por el tiempo que desee.
- Publicidad: En medios masivos propios y externos como: TV, prensa, revistas, radio, en eventos y ferias populares

Promoción

- Descuentos
- Programas de redención

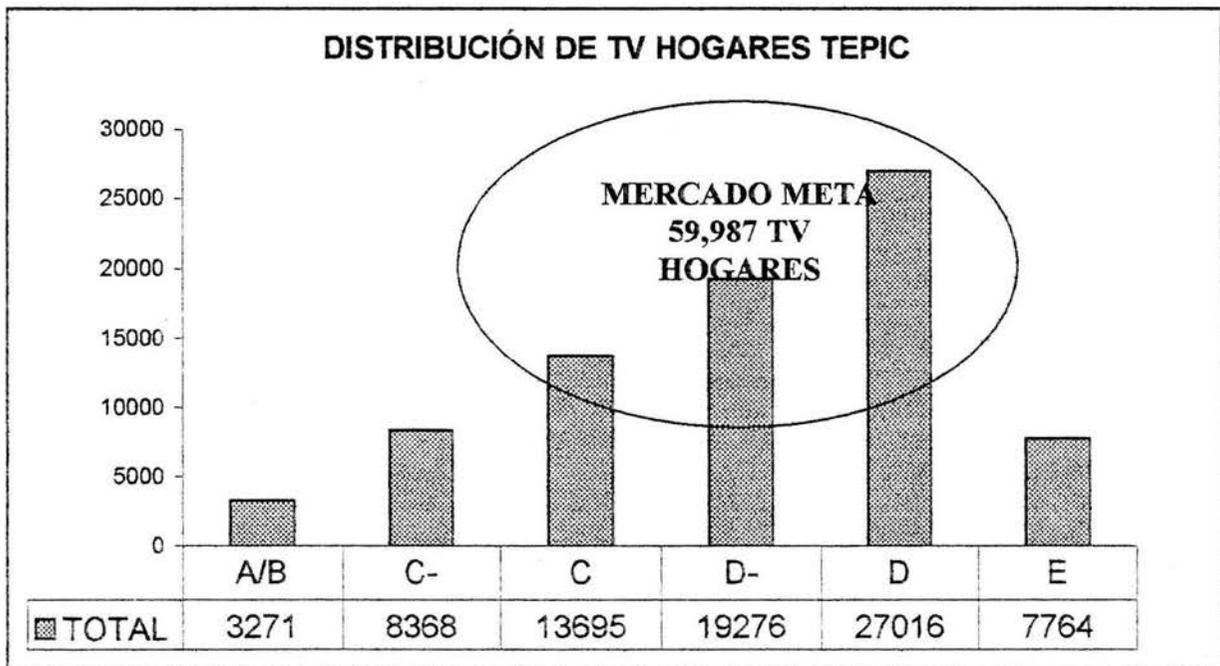
Distribución

- Puntos de Venta
- Cambaceo
- Venta directa
- Telemarketing

Estudio de Mercado

Total población en Tepic 356, 459 HABITANTES

Total de TV hogares: 79,390



- El mercado objetivo de TVMEX se ubica en las clases C, D- y D.
- Este segmento representa el 76% de la población en territorio de cobertura.

Aspectos Competitivos

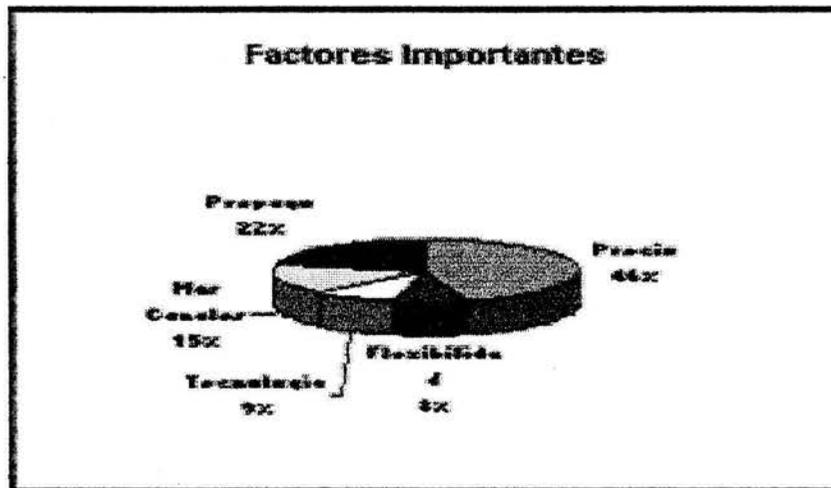
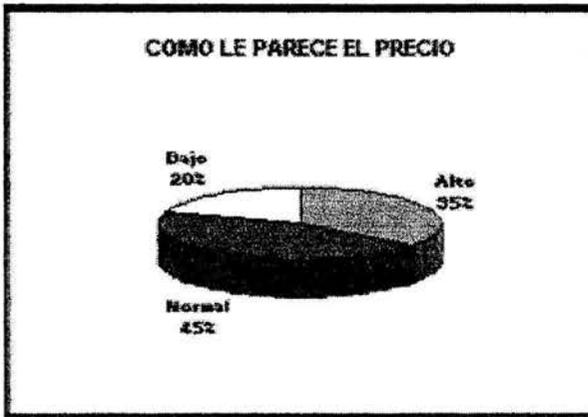
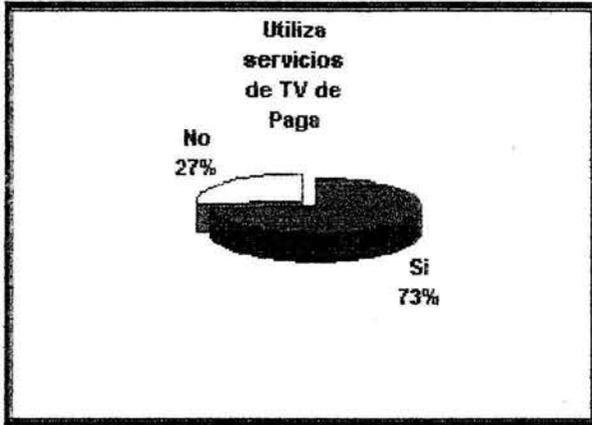
| Diferencia competitiva contra empresas del medio | | |
|--|---|------------------------------|
| TVMEX | Megacable Básico y Telemedia | Diferenciación competitiva |
| Mercado Meta 59,987 TV HOGARES | Mercado Meta 25,334 TV HOGARES | Mayor oportunidad de Mercado |
| Cobertura Inalámbrica Ilimitada | Cobertura Alámbrica Limitada | Mayor oportunidad de Mercado |
| Bajos Costos de Adquisición (\$85.00 al Mes) | Medio Costos de Adquisición (\$135.00) | Economía |
| Sin Contrato (Flexible) | Con Contrato (Esquema Rígido) | Flexibilidad |
| Cuenta con prepago | Exclusivo mediante cuota mensual contratada | Flexibilidad |
| Transferible | Intransferible | Flexibilidad |
| Señal Digital | Señal Análoga | Tecnología |
| Empresa Nacional | Empresa Regional | Mayor Infraestructura |
| | | |
| | | |
| TVMEX | SKY y DIRECTV | Diferenciación competitiva |
| Mercado Meta 59,987 TV HOGARES | Mercado Meta 11,639 TV HOGARES | Mayor oportunidad de Mercado |
| Bajos Costos de Adquisición (\$85.00 al Mes) | Medio Costos de Adquisición (\$380.00) | Economía |
| Sin Contrato (Flexible) | Con Contrato (Esquema Rígido) | Flexibilidad |
| Cuenta con prepago | Exclusivo mediante cuota mensual contratada | Flexibilidad |
| Transferible | Intransferible | Flexibilidad |
| Diversidad de Televisores con Servicio | Una Sola TV por Servicio | Flexibilidad |

| Cobertura actual empresas | TV Hogares |
|---------------------------|------------|
| MEGACABLE | 11,158 |
| TELEMEDIA | 4,280 |
| SKY | 2,130 |
| DIRECTV | 1,487 |
| SUMA | 19,055 |

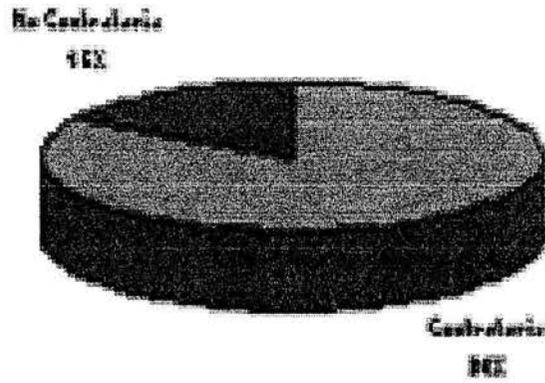
Previsión de la Demanda

Universo muestral

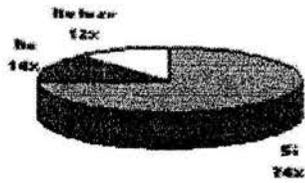
200 Personas



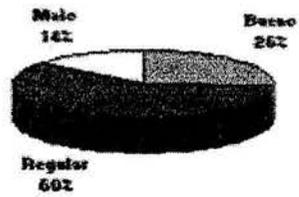
SI LE OFRECIERA UN SERVICIO CON 16 CANALES A UN BAJO COSTO



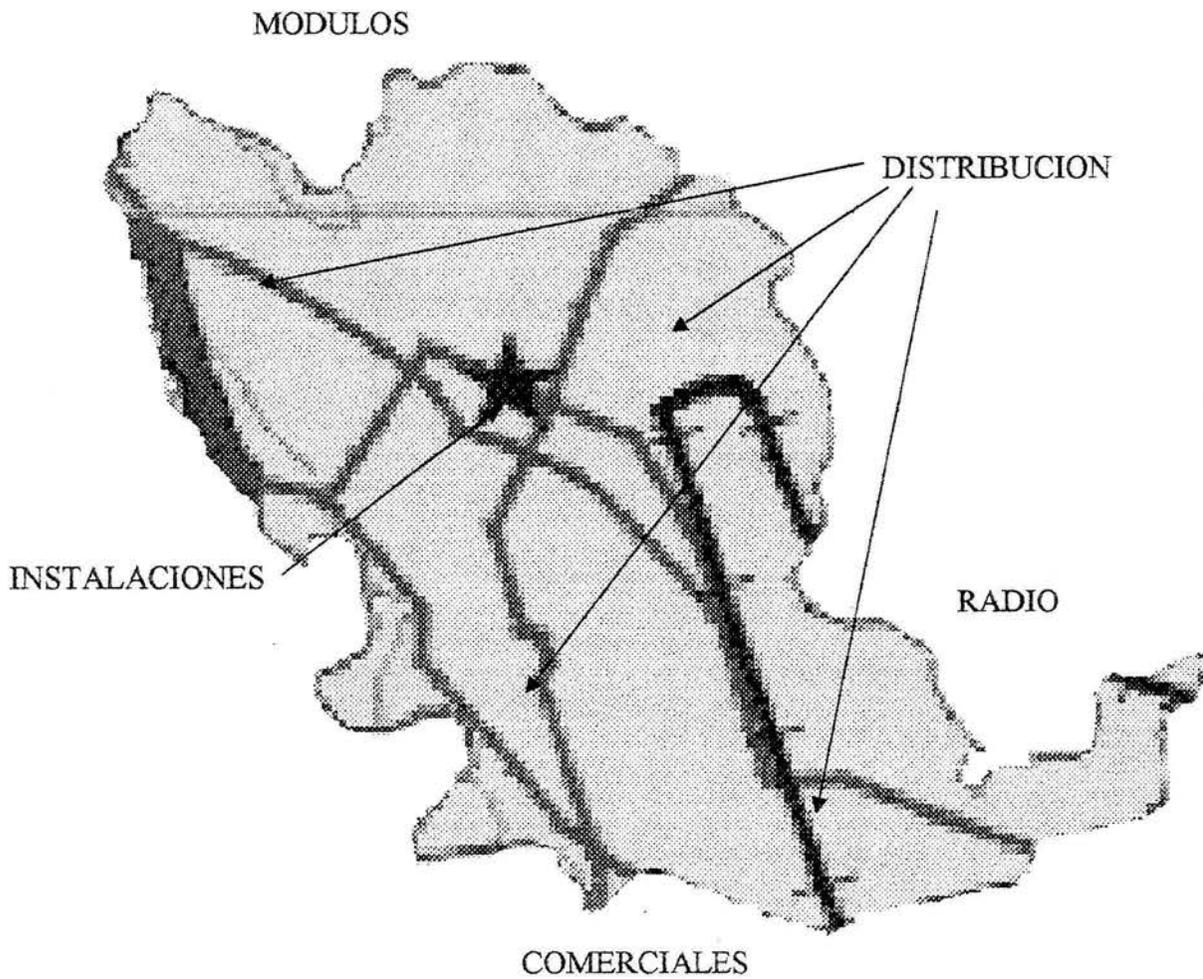
LE GUSTARIA SER DUEÑO DE SU EQUIPO



EL SERVICIO QUE LE OFRECEN ES:



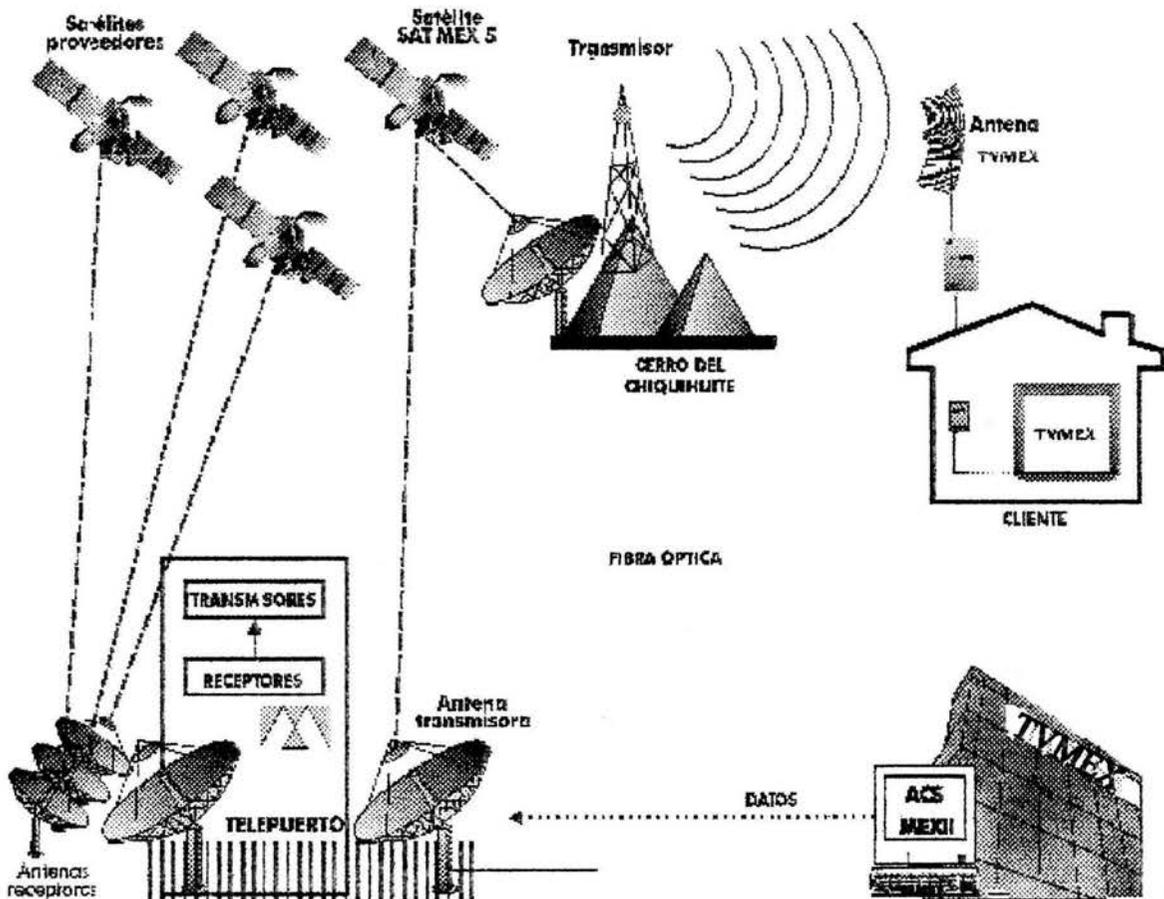
Plan de comercialización



Lo que se espera lograr es abarcar la mayor parte del estado y concretarse mas en los lugares que la competencia no ha alcanzado, aparte de promocionar nuestro producto y llamar la atención de nuestros consumidores de una forma atractiva

mediante espectaculares, utilizar la radio para darnos a conocer, además de ubicar módulos para contratación de servicio y consultas en lugares estratégicos de la ciudad.

A continuación se muestra como funciona el sistema de TVMEX de una forma sencilla.



Esta empresa contara con cuatro módulos mas una matriz, distribuidas en la ciudad de Tepic teniendo instalaciones, equipo y personal adecuado a sus necesidades para ofrecer a la población un servicio de calidad, a si a su vez se promocionara el producto por medio de comerciales, utilización de la radio, folletos y promociones

atractivas para el usuario. Al hacer contrataciones del producto se realizara un contrato de la prestación del servicio, garantizándolo bajo ciertas condiciones de uso, obteniendo un servicio adicional de asistencia técnica y capacitación de instalación.

1.5.1.1. Plan Estratégico

A continuación se presentan los objetivos y razón de TVMEX

Misión

Ofrecerte entretenimiento, cultura e información con calidad, innovación y servicio de manera rentable.

Visión

Ser la empresa de comunicación más influyente y rentable para educar, informar y entretener.

Estrategias

- Adquisición del equipo después de los doce meses.
- Proporcionar un servicio personalizado.
- Instalación de módulos en puntos estratégicos de la ciudad.
- Utilización de mercadotecnia.

Políticas

- Ofrecer precios competitivos.
- Proveer y ofrecer el producto y servicio a los clientes con prontitud y calidad en respuesta a sus necesidades.
- Proveer innovaciones tecnológicas y formatos siempre de vanguardia para el acceso a la información la cultura y el entretenimiento.

1.5.1.3. Plan financiero

El primer objetivo del proyecto de inversión es aprovechar los recursos disponibles, es decir, los beneficios que se adquieren al obtener una franquicia incluyendo equipo necesario para operar adecuadamente.

| TV CANAL 11 | | TVMEX | |
|-------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|
| Costo de la franquicia | 1,500,000.00 | Costo de la franquicia | 1,000,000.00 |
| Costo construcción y equipo | 3,000,000.00 | Costo construcción y equipo | 2,500,000.00 |
| Sub total | 4,500,000.00 | Sub total | 3,500,000.00 |
| Costo terreno | 800,000.00 | Costo terreno | 800,000.00 |
| Total | 5,300,000.00 | Total | 4,300,000.00 |
| Aportación para publicidad nacional | 2% | Aportación para publicidad nacional | 2% |
| Regalías | 5% | Regalías | 7% |
| Recuperación inversión | 5 años | Recuperación inversión | 5 años |

Realizando un análisis del costo de estas dos franquicias se ha llegado a la conclusión de inclinarnos por la adquisición de TVMEX por menos costo de franquicia. Ya que TV CANAL 11 necesita de una inversión mayor en cuanto a costo de franquicia además de construcción y equipo.

Estudio Financiero

El siguiente estudio tiene como finalidad en determinar si el proyecto de inversión para la adquisición de la franquicia TVMEX es factible para desarrollar ininterrumpidamente sus operaciones en la ciudad de Tepic.

Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de la empresa serán internas o sea, el total de la inversión será aportación de los ocho socios dividido el total en partes iguales individualmente.

Flujo de efectivo

| Concepto | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Totales |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Mensualidad de servicio | 1,299,620.00 | 2,399,331.75 | 2,837,632.51 | 2,975,517.60 | 3,097,120.32 | 12,539,222.18 |
| Cuota inscripción | 937,750.00 | 332,640.00 | 49,116.78 | 7,003.70 | 6,695.40 | 1,333,195.88 |
| SUMA | 2,227,370.00 | 2,671,971.75 | 2,886,749.29 | 2,982,521.30 | 3,103,805.72 | 13,872,418.06 |
| Egresos Operativos | | | | | | |
| Depreciación | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 4,477,000.00 |
| Costo de la señal | 804,000.00 | 844,200.00 | 886,410.00 | 980,730.50 | 977,267.03 | 4,442,607.53 |
| Luz | 65,000.00 | 66,280.00 | 71,662.50 | 75,245.63 | 79,007.91 | 399,166.03 |
| Telefono | 45,000.00 | 47,280.00 | 49,612.50 | 52,093.13 | 54,697.78 | 248,683.41 |
| Agua | 9,000.00 | 9,450.00 | 9,922.50 | 10,418.63 | 10,939.56 | 49,730.68 |
| Papelaria | 44,000.00 | 46,200.00 | 48,510.00 | 50,936.50 | 53,462.28 | 243,127.78 |
| Aseo y limpieza | 43,500.00 | 45,675.00 | 47,998.75 | 50,366.69 | 52,874.52 | 240,364.96 |
| Gasolina | 71,200.00 | 74,760.00 | 78,498.00 | 82,422.90 | 86,544.05 | 393,424.95 |
| Mantenimiento de local | 18,300.00 | 19,215.00 | 20,175.75 | 21,184.54 | 22,243.76 | 101,119.05 |
| Vaticos | 48,100.00 | 50,505.00 | 53,030.25 | 55,681.76 | 58,465.85 | 265,782.86 |
| Vigilancia externa tecnica y admón. | 220,000.00 | 231,000.00 | 242,550.00 | 254,677.50 | 267,411.38 | 1,215,638.88 |
| Manitio. de equipo de transporte | | 33,200.00 | 34,860.00 | 36,603.00 | 38,433.15 | 143,096.15 |
| Manitio. de equipo de computo | 17,700.00 | 18,585.00 | 19,514.25 | 20,499.96 | 21,514.46 | 97,803.67 |
| Manitio. De equipo de oficina | 12,050.00 | 12,652.50 | 13,255.13 | 13,949.38 | 14,646.85 | 66,583.86 |
| Total egresos | 2,298,250.00 | 2,396,342.50 | 2,471,369.63 | 2,550,189.11 | 2,632,928.56 | 12,344,098.79 |
| Utilidad | - 65,880.00 | 275,629.25 | 415,369.67 | 432,332.19 | 470,877.16 | |

Inversion total depreciado por año

| Egresos Operativos | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Terreno | 160,000.00 | 160,000.00 | 160,000.00 | 160,000.00 | 160,000.00 | 800,000.00 |
| Mobiliario y equipo de oficina | 30,000.00 | 30,000.00 | 30,000.00 | 30,000.00 | 30,000.00 | 150,000.00 |
| Equipo de computo | 60,000.00 | 60,000.00 | 60,000.00 | 60,000.00 | 60,000.00 | 300,000.00 |
| Equipo de transporte | 120,000.00 | 120,000.00 | 120,000.00 | 120,000.00 | 120,000.00 | 600,000.00 |
| Antena de transmision | 485,400.00 | 485,400.00 | 485,400.00 | 485,400.00 | 485,400.00 | 2,427,000.00 |
| Antena repetidora | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 40,000.00 | 200,000.00 |
| Sumas | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 4,477,000.00 |

TVMEX
Suscriptores promedio en cinco años

Año 2005

| Mes | Numero de Clientes | Renta Mensual | Total | Cuota Incripcion | Total |
|--------------|--------------------|---------------|---------------------|------------------|-------------------|
| Enero | 300 | | | 550.00 | 165,000.00 |
| Febrero | 300 | 85.00 | 25,500.00 | 550.00 | |
| Marzo | 500 | 85.00 | 42,500.00 | 550.00 | 110,000.00 |
| Abril | 1000 | 85.00 | 85,000.00 | 550.00 | 275,000.00 |
| Mayo | 1300 | 85.00 | 110,500.00 | 550.00 | 165,000.00 |
| Junio | 1300 | 85.00 | 110,500.00 | 550.00 | - |
| Julio | 1350 | 85.00 | 114,750.00 | 550.00 | 27,500.00 |
| Agosto | 1800 | 85.00 | 153,000.00 | 550.00 | 247,500.00 |
| Septiembre | 1820 | 85.00 | 154,700.00 | 550.00 | 11,000.00 |
| Octubre | 1815 | 85.00 | 154,275.00 | 550.00 | |
| Noviembre | 2000 | 85.00 | 170,000.00 | 550.00 | 101,750.00 |
| Diciembre | 1987 | 85.00 | 168,895.00 | 550.00 | |
| Sumas | | | 1,289,620.00 | | 937,750.00 |

Año 2006

| Mes | Numero de Clientes | Renta Mensual | Total | Cuota Incripcion | Total |
|--------------|--------------------|---------------|---------------------|------------------|-------------------|
| Enero | 1995 | 89.25 | 178,053.75 | 577.50 | |
| Febrero | 1995 | 89.25 | 178,053.75 | 577.50 | |
| Marzo | 2000 | 89.25 | 178,500.00 | 577.50 | 2,887.50 |
| Abril | 2100 | 89.25 | 187,425.00 | 577.50 | 57,750.00 |
| Mayo | 2050 | 89.25 | 182,962.50 | 577.50 | |
| Junio | 2050 | 89.25 | 182,962.50 | 577.50 | - |
| Julio | 2100 | 89.25 | 187,425.00 | 577.50 | 28,875.00 |
| Agosto | 2100 | 89.25 | 187,425.00 | 577.50 | - |
| Septiembre | 2300 | 89.25 | 205,275.00 | 577.50 | 115,500.00 |
| Octubre | 2500 | 89.25 | 223,125.00 | 577.50 | 115,500.00 |
| Noviembre | 2521 | 89.25 | 224,999.25 | 577.50 | 12,127.50 |
| Diciembre | 2500 | 89.25 | 223,125.00 | 577.50 | |
| Sumas | | | 2,339,331.75 | | 332,640.00 |

Año 2007

| Mes | Numero de Clientes | Renta Mensual | Total | Cuota Inscriccion | Total |
|--------------|--------------------|---------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Enero | 2500 | 93.71 | 234,275.00 | 606.38 | |
| Febrero | 2550 | 93.71 | 238,960.50 | 606.38 | 30,319.00 |
| Marzo | 2543 | 93.71 | 238,304.53 | 606.38 | |
| Abril | 2530 | 93.71 | 237,086.30 | 606.38 | |
| Mayo | 2530 | 93.71 | 237,086.30 | 606.38 | - |
| Junio | 2530 | 93.71 | 237,086.30 | 606.38 | - |
| Julio | 2500 | 93.71 | 234,275.00 | 606.38 | |
| Agosto | 2510 | 93.71 | 235,212.10 | 606.38 | 6,063.80 |
| Septiembre | 2511 | 93.71 | 235,305.81 | 606.38 | 606.38 |
| Octubre | 2531 | 93.71 | 237,180.01 | 606.38 | 12,127.60 |
| Noviembre | 2523 | 93.71 | 236,430.33 | 606.38 | |
| Diciembre | 2523 | 93.71 | 236,430.33 | 606.38 | - |
| Sumas | | | 2,837,632.51 | | 49,116.78 |

Año 2008

| Mes | Numero de Clientes | Renta Mensual | Total | Cuota Inscriccion | Total |
|--------------|--------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------|
| Enero | 2523 | 98.40 | 248,263.20 | 636.7 | |
| Febrero | 2530 | 98.40 | 248,952.00 | 636.7 | 4,456.90 |
| Marzo | 2533 | 98.40 | 249,247.20 | 636.7 | 1,910.10 |
| Abril | 2533 | 98.40 | 249,247.20 | 636.7 | - |
| Mayo | 2520 | 98.40 | 247,968.00 | 636.7 | |
| Junio | 2520 | 98.40 | 247,968.00 | 636.7 | - |
| Julio | 2520 | 98.40 | 247,968.00 | 636.7 | - |
| Agosto | 2520 | 98.40 | 247,968.00 | 636.7 | - |
| Septiembre | 2510 | 98.40 | 246,984.00 | 636.7 | |
| Octubre | 2510 | 98.40 | 246,984.00 | 636.7 | - |
| Noviembre | 2511 | 98.40 | 247,082.40 | 636.7 | 636.70 |
| Diciembre | 2509 | 98.40 | 246,885.60 | 636.7 | |
| Sumas | | | 2,975,517.60 | | 7003.7 |

Año 2009

| Mes | Numero de Clientes | Renta Mensual | Total | Cuota Inscripcion | Total |
|--------------|--------------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------|
| Enero | 2505 | 103.32 | 258,816.60 | 668.54 | |
| Febrero | 2500 | 103.32 | 258,300.00 | 668.54 | |
| Marzo | 2500 | 103.32 | 258,300.00 | 668.54 | - |
| Abril | 2497 | 103.32 | 257,990.04 | 668.54 | |
| Mayo | 2497 | 103.32 | 257,990.04 | 668.54 | - |
| Junio | 2497 | 103.32 | 257,990.04 | 668.54 | - |
| Julio | 2490 | 103.32 | 257,266.80 | 668.54 | |
| Agosto | 2490 | 103.32 | 257,266.80 | 668.54 | - |
| Septiembre | 2500 | 103.32 | 258,300.00 | 668.54 | 6,685.40 |
| Octubre | 2500 | 103.32 | 258,300.00 | 668.54 | - |
| Noviembre | 2500 | 103.32 | 258,300.00 | 668.54 | - |
| Diciembre | 2500 | 103.32 | 258,300.00 | 668.54 | - |
| Sumas | | | 3,097,120.32 | | 6,685.40 |

| Metodo del Valor Presente | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| CONCEPTO | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Totales |
| Ingresos | 6,108,820.00 | 2,339,331.75 | 2,573,885.00 | 2,570,315.00 | 2,547,960.00 | 16,140,311.75 |
| Egresos | 2,293,250.00 | 2,366,342.50 | 2,471,369.63 | 2,550,189.11 | 2,632,928.56 | 12,344,069.79 |
| Utilidad neta esperada | 3,815,570.00 | - 57,010.75 | 102,495.38 | 20,125.89 | - 84,968.56 | 3,796,211.96 |
| Recuperacion de activos | | | | | 1,343,100.00 | |
| I.S.R Y P.T.U. (44%) | 1,678,850.80 | - 25,084.73 | 45,097.97 | 8,856.39 | - 37,366.17 | 1,670,333.26 |
| Utilidad despues de impuestos | 2,136,719.20 | 2,364,416.48 | 2,528,787.04 | 2,561,459.61 | 2,585,346.17 | 12,176,728.49 |
| Depreciaciones | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 895,400.00 | 4,477,000.00 |
| Flujo neto de efectivo | 3,032,119.20 | 3,259,816.48 | 3,424,187.04 | 3,456,859.61 | 3,480,746.17 | 16,663,728.49 |
| Factor de descuento (27%) | 0.7874 | 0.6200 | 0.4881 | 0.3844 | 0.3027 | |
| V.P. de los flujos netos de efectivo | 2,387,490.66 | 2,021,066.22 | 1,671,345.69 | 1,328,816.83 | 1,053,621.86 | 8,462,361.27 |

| | |
|--------|---------------------|
| V.P.I. | 8,462,361.27 |
| V.P.E. | 4,477,000.00 |
| V.P.N. | <u>3,985,361.27</u> |

Factor de descuento:

| | |
|----------------------------|------------|
| Ganancia de inversionistas | 20% |
| Regalías por entregar | 7% |
| | <u>27%</u> |

Se considera que los activos fijos, al término del proyecto podrán venderse en un 20% de su valor original incluyendo el IVA.

Calculo del periodo de recuperación a valor presente

| Año | Valor presente de los flujos netos de efectivo | Importe acumulado |
|------|--|-------------------|
| 2005 | 2,387,490.66 | 2,387,490.66 |
| 2006 | 2,021,086.22 | 4,408,576.88 |
| 2007 | 1,671,345.69 | 6,079,922.57 |
| 2008 | 1,328,816.83 | 7,408,739.40 |
| 2009 | 1,053,621.86 | 8,462,361.26 |

| | |
|-------|------|
| Años | 2.21 |
| Meses | 2.52 |
| Días | 15.6 |

Se tiene que la inversión se recuperara en dos años, dos meses y quince días.

Calculo de la tasa interna de retorno

Por medio del método de prueba y error, se estima dos tasas, en la cual el VPN debe ser mayor que la inversión y con la otra menor.

Aplicando factores de:

66%

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo neto de efectivo | 3,032,119.20 | 3,259,816.48 | 3,424,187.04 | 3,456,859.61 | 3,480,746.17 | 16,653,728.49 |
| Factor de descuento | 0.6024 | 0.3629 | 0.2186 | 0.1317 | 0.0793 | |
| Valor presente ingresos | 1,826,548.61 | 1,182,987.40 | 748,527.29 | 455,268.41 | 276,023.17 | 4,489,354.87 |
| Valor presente egresos | | | | | | 4,477,000.00 |
| Valor presente neto | | | | | | 12,354.87 |

67%

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo neto de efectivo | 3,032,119.20 | 3,259,816.48 | 3,424,187.04 | 3,456,859.61 | 3,480,746.17 | 16,653,728.49 |
| Factor de descuento | 0.5988 | 0.3586 | 0.2147 | 0.1286 | 0.077 | |
| Valor presente ingresos | 1,815,632.98 | 1,168,970.19 | 735,172.96 | 444,552.15 | 268,017.45 | 4,432,345.72 |
| Valor presente egresos | | | | | | 4,477,000.00 |
| Valor presente neto | | | | | | - 44,654.28 |

TIR=66 | (67-66) 12,354.87/44,654.28+12,354.87 |

TIR=66 | (1) 12,354.87/57,009.15 |

TIR=66 | (1) .216717316 |

TIR=66.216717316

Comprobacion

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo neto de efectivo | 3,032,119.20 | 3,259,816.48 | 3,424,187.04 | 3,456,859.61 | 3,480,746.17 | 16,653,728.50 |
| Factor de descuento | 0.6016 | 0.3620 | 0.2178 | 0.131 | 0.0788 | |
| Valor presente | 1,824,122.91 | 1,180,053.57 | 745,787.94 | 452,848.61 | 274,282.80 | 4,477,095.82 |
| Ingresos | | | | | | |
| Valor presente | | | | | | |
| Egresos | | | | | | 4,477,000.00 |
| Valor presente neto | | | | | | 95.82 |

Calculo del beneficio / costo

BC=8,462,361.27 / 4,477,000.00

BC=1.89018567567

El resultado de lo anterior se puede concluir que, la empresa esta en posibilidad de cubrir las salidas en 1.89 veces, con las entradas que generara el proyecto.

Calculo del método estadístico

Calculo del metodo estadistico

| Año | X_i | $X_i - \bar{X}$ | $(X_i - \bar{X})^2$ |
|--------------|---------------------|-----------------|------------------------------|
| 2005 | 2,387,490.66 | 695,018.41 | 483,050,590,238.93 |
| 2006 | 2,021,086.22 | 2,021,086.22 | 4,084,789,508,673.89 |
| 2007 | 1,671,345.69 | 1,671,345.69 | 2,793,396,415,481.58 |
| 2008 | 1,328,816.83 | 1,328,816.83 | 1,765,754,167,691.25 |
| 2009 | 1,053,621.86 | 1,053,621.86 | 1,110,119,023,869.86 |
| Sumas | 8,462,361.26 | | 10,237,109,705,955.50 |

Aplicando la formula de desviación estándar

$$DE = (10,237,109,705,955.50/5)^{1/2}$$

$$DE = 1,430,881.53$$

Por lo tanto el coeficiente de variación seria:

$$CV = 1,430,881.53/1,692,472.25$$

$$CV = .8454$$

$$CV = 84.54\%$$

Con base en los resultados anteriores obtenidos, se puede decir que el proyecto de inversión puede tener una variación en datos estimados de \$1,430,881.53 o expresado en porcentaje del 85%.

Informe Ejecutivo.

Para la adquisición e implantación de una franquicia se tiene la disponibilidad de ocho inversionistas que están interesados y cuentan con el total de los recursos necesarios para invertir. Por tal motivo la instalación de la empresa se manejará por medio de acciones.

Para iniciar con el proyecto de inversión, se partió de un análisis de franquicias en el cual se hizo una comparación entre varias empresas franquiciables, esto, para tener un panorama mas amplio en cuanto la adquisición de una empresa, que sea rentable y a la vez que cumpla con las necesidades de nuestros clientes.

Se opto por la franquicia de MASTV por varias causas importantes entre las cuales son: la antigüedad que tiene funcionando en el mercado, cuenta con una rápida expansión y además porque es una franquicia novedosa.

TMEX es una franquicia de televisión por cable diseñada para satisfacer necesidades de entretenimiento a un bajo costo.

A continuación se muestran los criterios utilizados para la elaboración del Proyecto de Inversión para la Introducción de un sistema de cable en Tepic; los cuales se mencionan a continuación:

| Método | Resultado |
|-------------------------------|------------------|
| Valor Presente Neto. | \$3,985,361.27 |
| Periodo de Recuperación | 2 años, 2 días |
| Tasa Interna de Retorno | 66.22% |
| Calculo del beneficio / costo | 1.89 veces |
| Desviación Estándar | 1,430,881.53 |
| Coefficiente de Variación | 84.54% |

Como se puede observar en los resultados de los distintos métodos, la empresa si tendría la capacidad de sostenerse por si misma, ya que recupera la inversión aproximadamente al segundo año de ponerse en marcha, además que los flujos de efectivo reflejan que los ingresos serán suficientes.

Recomendaciones.

Una vez que han realizado los estudios básicos de un proyecto, es conveniente evaluar el mismo en conjunto para decidir si es factible la adquisición de la franquicia.

En base al análisis ya presentado, se recomienda que se haga por medio de inversionistas ya que en base a los resultados obtenidos el proyecto es viable debido a que este presenta un valor presente neto positivo.

Se recomienda establecer estrategias de venta como adquisición de equipo después de equipo después de doce meses, proporcionar un servicio personalizado, instalación de módulos en puntos estratégicos de la ciudad, y la utilización de mercadotecnia.

Cumplir correctamente con sus obligaciones fiscales que va a adquirir al momento de empezar sus labores para no tener problemas futuros que pongan en peligro la integridad y prestigio de la empresa.

Conclusiones.

La instalación de una empresa de un sistema de cable en Tepic, es totalmente factible, según los estudios realizados en este proyecto:

El Estudio de Mercado, consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de comercialización, para así poder verificar la posibilidad real de penetración de la empresa de cable en el mercado de la zona.

El Estudio Técnico, determina el tamaño de la planta, la localización óptima, el mobiliario y equipo y el análisis administrativo.

Mediante el Estudio Financiero se pudo demostrar la factibilidad del proyecto, ya que todas las técnicas utilizadas resultaron beneficiosas para la introducción del sistema de cable en Tepic, ya que aseguran la rentabilidad del capital invertido y disminuyen los riesgos. Mostrando así que la situación de TVMEX, es la más óptima para poner en marcha este proyecto.

Como resultado obtenido por medio del Valor Presente Neto (VPN), se percibe una evaluación positiva del comportamiento del flujo de efectivo, ya que el Valor Presente Neto al ser mayor a cero determina la viabilidad del proyecto de inversión. La Tasa Interna de Retorno obtenida en este proyecto fue de 66.22% lo cual nos dice que la rentabilidad que se puede esperar de esta inversión, es buena.

Bibliografía

Del Río González, Cristóbal.

"El Presupuesto"

Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., Sexta Edición, México 1998.

Scout Besley Eugene F. Brigham.

"Fundamentos de Administración Financiera"

Editorial Mc Graw Hill, Doceava Edición, México 2002.

Perdomo Moreno, Abraham.

"Planeación Financiera"

Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V., Cuarta Edición, México 1998.

Jorge E. Burbano Ruíz y Alberto Ortiz Gómez.

"Presupuestos"

Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Colombia 1995.

Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton y Paul N. Gordon.

"Presupuestos"

Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, 1990.

Baca Urbina, Gabriel.

"Evaluación de Proyectos"

Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, México 1998.

Ramírez Padilla, David Noel

"Contabilidad Administrativa"

Editorial Mc. Graw Hill, Cuarta Edición, México, 1994.

Ramírez Herrera, Cesar Galo

"Seminario de Titulación de Finanzas Corporativas"

Septiembre 2004.

Schmelkes, Corina

"Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación."

Editorial Oxford, Segunda Edición, México 2001.

Weston, Copeland.

"Finanzas en administración"

Editorial Mac Graw Hill, Octava Edición, México 1997.

Consultas en Paginas WEB:

www.inegi.gob.mx

www.monografias.com