

**TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO
ESCUELA DE CONTADURÍA
INCORPORADA A LA UNAM, CLAVE 3079-08**

**“EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN PROYECTO DE
INVERSIÓN APLICADO A UNA FRANQUICIA PEMEX”**

**Nombre: Milca Barrientos Pérez
Carrera: Licenciada en Contaduría
Número de Cuenta: 403502244
Asesor de Tesis: Lic. Benjamín Almazán Morales**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS:

A Dios:

- **Gracias a Dios por darme salud, inteligencia y capacidad para poder desarrollar mis propósitos y así termina mis proyectos profesionales.**

A mis Padres:

- **Gracias por darme la vida, por apoyarme siempre en todo, por ayudarme a cumplir mis sueños y por contribuir a realizar mis metas profesionales.**

“EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN APLICADO A UNA FRANQUICIA PEMEX”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	3

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

1.1 Antecedentes históricos de los proyectos de inversión.....	4
1.2 ¿Por qué se debe invertir?.....	5
1.3 Los proyectos de inversión	6
1.3.1 Clasificación de los proyectos de inversión.....	9
1.3.2 Ciclo de vida de los proyectos de inversión.....	12
1.3.3 El proceso de identificación de los proyectos de inversión.....	13
1.4 Etapas de maduración y partes componentes de los proyectos de inversión.....	14
1.4.1 Identificación de la idea.....	31
1.4.2 Diagnóstico.....	31
1.4.3 Etapa de preinversión.....	31
1.4.4 Decisión de inversión.....	34
1.4.5 Administración de la inversión.....	35
1.4.6 Operación de la inversión y evaluación de resultados.....	35
1.5 Métodos de evaluación financiera en evaluación de proyectos.....	36
1.5.1 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.....	36
1.5.1.1. Valor Presente Neto.....	37
1.5.1.2. Tasa Interna de Retorno.....	37
1.5.2 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.....	38
1.5.2.1 Periodo de Recuperación.....	38
1.5.2.2 Determinación de Utilidad Contable.....	42

CAPÍTULO II

ESTUDIO FINANCIERO

2.1	Elaboración de los estados financieros proyectados.....	45
2.1.2	Pronósticos de los estados financieros por el horizonte de tiempo de duración del proyecto de inversión.....	47
2.1.3	Evaluación de los resultados proyectados de la operación del proyecto mediante diversos indicadores financieros de evaluación.....	50
2.1.3.1	Razones de liquidez.....	50
2.1.3.2	Razones de rentabilidad.....	50
2.1.3.3	Razones de cobertura.....	50
2.1.3.4	Razón de la capacidad de pago de intereses.....	50
2.2	Análisis de riesgo en los proyectos de inversión.....	50
2.2.1	Concepto de riesgo en los proyectos de inversión.....	51
2.2.2	Tipos de riesgos a que están expuestas las empresas.....	51
2.2.3	El riesgo en los proyectos de inversión.....	52
2.2.4	Tipos de riesgos que existen en los proyectos de inversión.....	52
2.2.5	Medidas utilizadas para cuantificar el riesgo.....	53
2.2.6	Tipos de flujos de efectivo en los proyectos de inversión.....	54
2.2.7	Técnicas utilizadas para el análisis de riesgo.....	54

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

3.1	Factores básicos que determinan el rendimiento en los proyectos de inversión.....	56
3.2	La función del analista financiero.....	57
3.3	Importancia del análisis de sensibilidad en los proyectos de inversión.....	57
3.4	Métodos utilizados en el análisis de sensibilidad de las Inversiones.....	58
3.5	Toma de decisiones utilizando el análisis de sensibilidad de las inversiones.....	59
3.6	Evaluación de los proyectos de inversión.....	59
3.6.1	Decisión final de aceptación o rechazo para elaborar el	

proyecto de inversión.....	60
----------------------------	----

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN

4.1	Presentación de planes de negocios.....	62
4.2	Presentación escrita del documento.....	62
4.3	Presentación verbal del documento.....	63

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1	Concepto de una franquicia y ¿Cómo se adquiere?.....	64
5.1.1	¿Dónde nace?.....	102
5.1.2	Requisitos.....	102
5.2	Identificación del proyecto o negocio.....	102
5.3	Estudio de mercado.....	102
5.4	Estudio técnico.....	104
5.5	Estudio administrativo.....	107
5.6	Estudio del impacto ambiental.....	108
5.7	Estudio financiero.....	109
5.8	Estudio del riesgo.....	134
5.9	Análisis de la sensibilidad	134
5.10	Decisión de aceptación o rechazo del proyecto.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....		138

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones continuamente enfrentan el problema de cómo asignar sus recursos de la manera más eficiente, para obtener los mejores beneficios.

La formulación y evaluación de proyectos es una materia **interdisciplinaria**, por que durante su elaboración intervienen disciplinas como:

- ❖ Estadística
- ❖ Estudio de Mercados
- ❖ Ingeniería de Proyectos
- ❖ Contabilidad
- ❖ Finanzas e;
- ❖ Ingeniería Económica

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. Estos últimos rebasan por mucho las posibilidades de su medición monetaria y sin embargo no considerarlos resulta perjudicial.

Día a día y en cualquier sitio donde nos encontremos, siempre hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre mismo. Desde la ropa que vestimos, los alimentos procesados que consumimos, hasta las modernas computadoras que apoyan en gran medida el trabajo del ser humano. Todos y cada uno de estos bienes y servicios, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vistas, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de ello, "alguien" tomó la decisión para producirlo en masa para lo cual tuvo que realizar una inversión económica. En la actualidad, los proyectos de inversión requieren una base que los justifiquen. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse.

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una

decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada

sólo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, si es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sin número de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

El hecho de realizar un análisis que se considere lo mas completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se esta arriesgando. El hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a ganar, tal como se haya calculado. El propósito de este trabajo es profundizar un acerca de los proyectos inversión, es por ello que en ésta se mostrará en qué consisten los diferentes estudios que se deben realizar si se quiere llevar a cabo un proyecto de inversión, así como las diferentes herramientas financieras que se pueden usar para facilitar el análisis de decisiones.

JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es presentar los elementos necesarios para la puesta en marcha de una gasolinera en el estado de Hidalgo, debido al gran crecimiento del aforo vehicular que existe en este Estado y a la creciente demanda de combustible que se genera en esta entidad.

De igual forma, se deben analizar las condiciones con las que se proyectará el crecimiento de esta gasolinera, considerando los tiempos apropiados para realizar las inversiones necesarias, así como el análisis de los servicios adicionales que puede ofrecer al abasto de combustible.

Por tales razones, se considera importante presentar esta investigación con el propósito de cubrir y complementar algunos aspectos antes de realizar esta inversión.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

El proyecto de inversión surge a raíz de las necesidades que tuvieron los hombres desde su aparición para comparar los resultados obtenidos en distintas actividades como la caza, la recolección de frutos y los lugares que habitaban, contra el esfuerzo que empleaban para llevarlos a cabo.

Por lo anterior se vieron en la necesidad de construir herramientas y utensilios que les permitieran reducir el esfuerzo y el tiempo empleados para dichas actividades, y de igual forma, obtener mejores resultados en la caza, pesca y la recolección de frutos.

Las denominadas decisiones de proyectos de inversión hacen referencia a la valoración y selección de inversiones productivas en la empresa. El análisis y valoración de este tipo de decisiones es de gran importancia y trascendencia para la dirección financiera de la empresa. En general se trata de decisiones:

- ❖ De elevada dimensión financiera que suponen el compromiso e inmovilización de grandes sumas de capital.
- ❖ Que comprometen al empresario y a la empresa durante un largo periodo de tiempo. Por tanto, se trata de decisiones que forman parte de la Planificación Financiera de la empresa.
- ❖ Normalmente de elevada complejidad:
 1. El analista debe de hacer predicciones sobre el comportamiento de muchas variables clave (ingresos, costes, etc.) que definen a este tipo de decisiones y que determinan, a su vez, su viabilidad futura.

2. El analista debe tener en cuenta el conjunto de todas las inversiones de diversa naturaleza (activos circulantes y activos fijos materiales, intangibles, financieros, etc.) necesarias para la puesta en marcha, desarrollo continuo y valoración de este tipo de decisiones.
3. Además de los activos, el analista debe cuantificar, configurar y buscar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha, desarrollo continuo y viabilidad futura de este tipo de decisiones.

Hasta hace algunos años la valoración de este tipo de decisiones estaba basada en la intuición del analista. Sin embargo, en la actualidad la tendencia es utilizar metodologías científicas de valoración y selección que optimicen los resultados. Por todo ello, para la dirección financiera de la empresa es “vital” efectuar un análisis riguroso desde el punto de vista financiero.

1.2 ¿POR QUÉ SE DEBE INVERTIR?

Hay muchos motivos para invertir pero particularmente hay dos principales:

- ❖ Inversión por excedente de recursos.- es cuando la persona o empresa ha satisfecho sus necesidades y tiene recursos de más que no sabe donde colocar, es por ello, que realiza un estudio financiero para ver las alternativas que tiene para poner a producir esos recursos y obtener el mayor rendimiento de estos.
 - Hay varias formas de invertir estos recursos la más simple es ingresarlos a una institución financiera para su ahorro y tener un rendimiento en un plazo determinado. Sin embargo, esta la opción no es la mas adecuada ya que los intereses obtenidos pueden quedar por debajo de la inflación al finalizar el plazo de ahorro.
 - Otra forma de poner a trabajar estos recursos es la compra de maquinaria o herramienta para la elaboración de una línea de producción nueva sin embargo, esta inversión debe ser de mediano a largo plazo.

- ❖ Inversión por necesidad.- las personas y empresas se ven obligadas a consumir distintos productos para su entretenimiento, su salud y su estabilidad. Por ejemplo, en el caso de las personas físicas que compran un televisor no están generando un beneficio económico pero están cubriendo una necesidad de entretenimiento e información y con ello obtienen un bienestar.

Por otra parte una empresa puede invertir en equipo de transporte para estar a la altura de la competencia y de la demanda de su mercado. Por ejemplo, las cadena de tiendas de pizza; actualmente vemos en el mercado que la mayoría de estas ofrecen a la clientela llevar a su domicilio la orden en el menor tiempo posible prometiendo que si no cumplen con esta consigna su orden será gratis para ello deben de contratar personal e invertir en equipo de transporte con el que puedan cubrir esas demandas. De no realizar esta inversión simplemente quedaran fuera de la competencia y de mercado.

1.3 LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Definición

a) Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

b) Es toda la gama de actividades que van desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el termino de su ejecución y su puesta en marcha normal.

PROYECTOS DE INVERSIÓN

Documento que muestra la demanda del mercado y como recuperar la inversión.

CARÁCTER DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

Privado: Cuando se basa en una demanda capaz de pagar el bien o servicio del proyecto.

Social: Cuando el precio del bien o servicio o parte del mismo, serán pagados por la comunidad a través de impuestos o subsidios.

Importancia de un Proyecto de Inversión

Se refiere a su repercusión en las metas de desarrollo económico y social, ya sea nacional, regional, local (entendiendo como desarrollo el proceso mediante y durante el cual se mejora la calidad de la vida de la población), depende:

- a) Del tamaño del proyecto en relación con las dimensiones económicas del sistema en que se inserta; y
- b) De la naturaleza de sus insumos y de su producto y de la posición de éstos en el cuadro general de la economía nacional, regional o local.

La importancia de los proyectos radica en los beneficios y el desarrollo que le trae a la sociedad en los niveles local, regional y nacional, esto en función:

1. De la relación del proyecto con el sistema económico donde se encuentra
2. La posición que tengan en su espacio dependiendo de la naturaleza de sus insumos y de su producto.

PROYECTO			
ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TÉCNICO	ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN	ESTUDIO FINANCIERO

UN PROYECTO ESTA FORMADO POR CUATRO ESTUDIOS PRINCIPALES

EL ESTUDIO DEL MERCADO:

El objetivo aquí es estimar las ventas. Lo primero es definir el producto o servicio: ¿Qué es?, ¿Para que sirve?, ¿Cuál es su "unidad": piezas, litros, kilos, etc.?, después se debe ver cual es la demanda de este producto, a quien lo compra y cuanto se compra en la ciudad, o en le área donde esta el "mercado".

Una vez determinada, se debe estudiar la OFERTA, es decir, la competencia ¿De donde obtiene el mercado ese producto ahora?, ¿Cuántas tiendas o talleres hay?, ¿Se importa de otros lugares?, se debe hacer una estimación de cuanto se oferta. De la oferta y demanda, definirá cuanto será lo que se oferte, y a que precio, este será el pronóstico de ventas. Un pronóstico es una proyección a futuro.

EL ESTUDIO TÉCNICO.

El objetivo de aquí es diseñar como se producirá aquello que venderá el negocio. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- Donde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que máquinas y procesos usar.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuanto costara todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

EL ESTUDIO FINANCIERO.

Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable?,. Para saberlo se tienen tres proyecciones: sobre ventas, **inversión y gastos**, que salieron de los estudios

anteriores. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesita cambios, como por ejemplo, si se debe vender más, comprar máquinas más baratas o gastar menos.

Hay que recordar que cualquier "cambio" en las proyecciones debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no puede ser satisfactoria, ni considerando todos los cambios y opciones posibles entonces el proyecto será "no viable" y es necesario encontrar otra idea de inversión.

Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es viable, entonces, se pasara al último estudio.

EL ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN.

Este estudio consiste en definir como se hará la empresa, o que cambios hay que hacer si la empresa ya esta formada.

- Que régimen fiscal es le más conveniente.
- Que pasos se necesitan para dar de alta el proyecto.
- Como organizaras la empresa cuando el proyecto este en operación.

1.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Respecto a los tipos de proyectos de inversión, a lo largo del tiempo se han efectuado varias clasificaciones atendiendo a varios criterios. Como son:

Según la naturaleza del bien en que se invierte

- Reales, productivas o económicas. El bien objeto de la inversión es un activo real, productivo o económico tanto de naturaleza material (terreno, instalaciones maquinarias, etc.) como intangible (conocimientos patentado o no, licencias, concesiones, etc.). El rasgo común de estos bienes es que permiten generar riqueza y valor añadido, contribuyendo a la producción de otros bienes.
- Financieras. El bien objeto de la inversión es un activo financiero.

Según la duración de la inversión

- A corto plazo. Son las que están vinculadas a la empresa en periodos menores a un año.
- A largo plazo. Es cuando comprometen a una empresa por un periodo mayor a un año.

Según el objeto del proyecto de inversión

- De renovación o reemplazo. Son los que tienen como objeto la sustitución o reemplazo de los activos existentes.
- De crecimiento o expansión. Tienen por objeto aumentar la capacidad de producción y venta de la empresa.
- De modernización o innovación. Son las que tienen por objeto disminuir los costes de producción, simplificar y/o modificar el proceso de producto o los productos para hacer frente al desarrollo de la demanda.

Según al sector al que pertenecen

- Sector privado. Es realizado por un empresario particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios que la espera del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que generara el proyecto.
- Sector público. Busca cumplir con objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo. Los terminas evolutivos estarán referidos al termino de las metas bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales.
- Participación mixta. En esta inversión el estado aporta parte del capital y la otra parte la ponen los particulares, con la finalidad de generar productos o servicios necesarios por la población.

Según el grado de conocimiento sobre las variables relevantes que define a la inversión

- En condiciones de certeza. El analista conoce en términos de certeza el comportamiento futuro de todas las variables relevantes que definen a la inversión y, en consecuencia, conoce con certidumbre los resultados futuros de estas decisiones.
- En condiciones de riesgo. Se conoce en términos de probabilidad el comportamiento futuro de las variables y los resultados que cabe esperar de estas decisiones.
- En condiciones de incertidumbre. El analista no está en condiciones de asignar probabilidades ni a las variables ni a los resultados futuros.

Según el grado de relación que guardan entre si

- Independientes. Son independientes cuando la aceptación de una no afecta ni positivamente ni negativamente en la realización de la otra.
- Independientes complementarias. Es cuando la realización de una de ellas favorece la realización de la otra.
- Sustitutivas y mutuamente excluyentes. Sucede cuando la realización de una ellas dificulta la elección o realización de la otra, por ejemplo porque ambas persigan el mismo objetivo.

Según el número de cambio de signo en la corriente de flujos netos de caja

- Simples. Es en las que sólo cabe distinguir un cambio de signo en la corriente de flujos netos de caja.
- No simples. Son en la que se distinguen más de un cambio de signo en la corriente de flujos netos de caja.

1.3.2 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

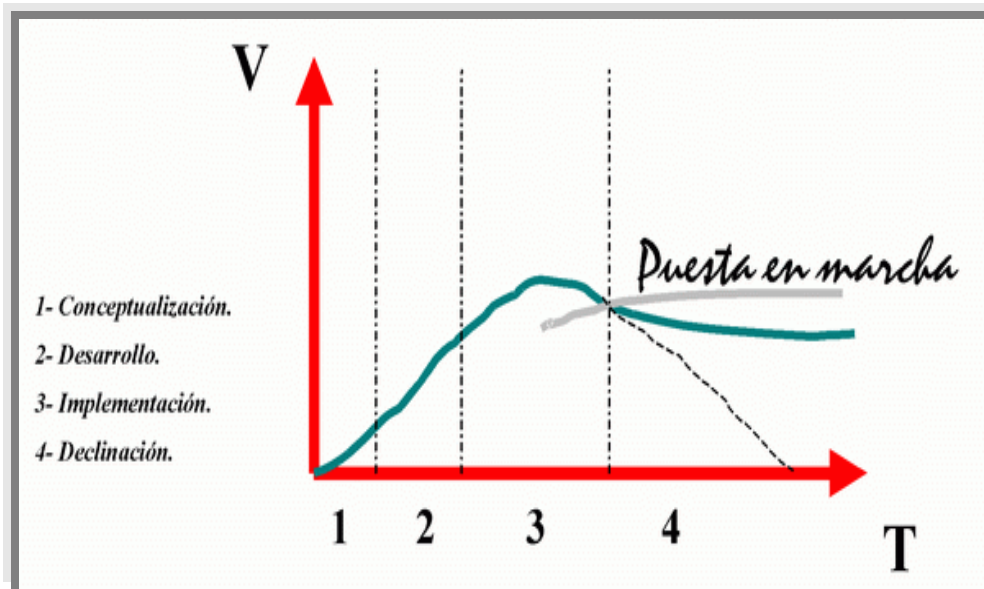
El proyecto pasa por diferentes etapas, reconocidas generalmente como: Conceptualización, Desarrollo, Implementación o puesta en marcha y Declinación.

La etapa de Conceptualización comprende el desarrollo de la idea preliminar hasta la demostración de su viabilidad incluyendo el análisis de las posibles alternativas de solución del problema que se pretenda resolver. Generalmente culmina con la aprobación de los resultados de estudios de viabilidad que comprenden análisis preliminares de comportamiento de mercado y demanda, suministros, condiciones del entorno, así como estimados de posibles resultados económicos y socio ambientales.

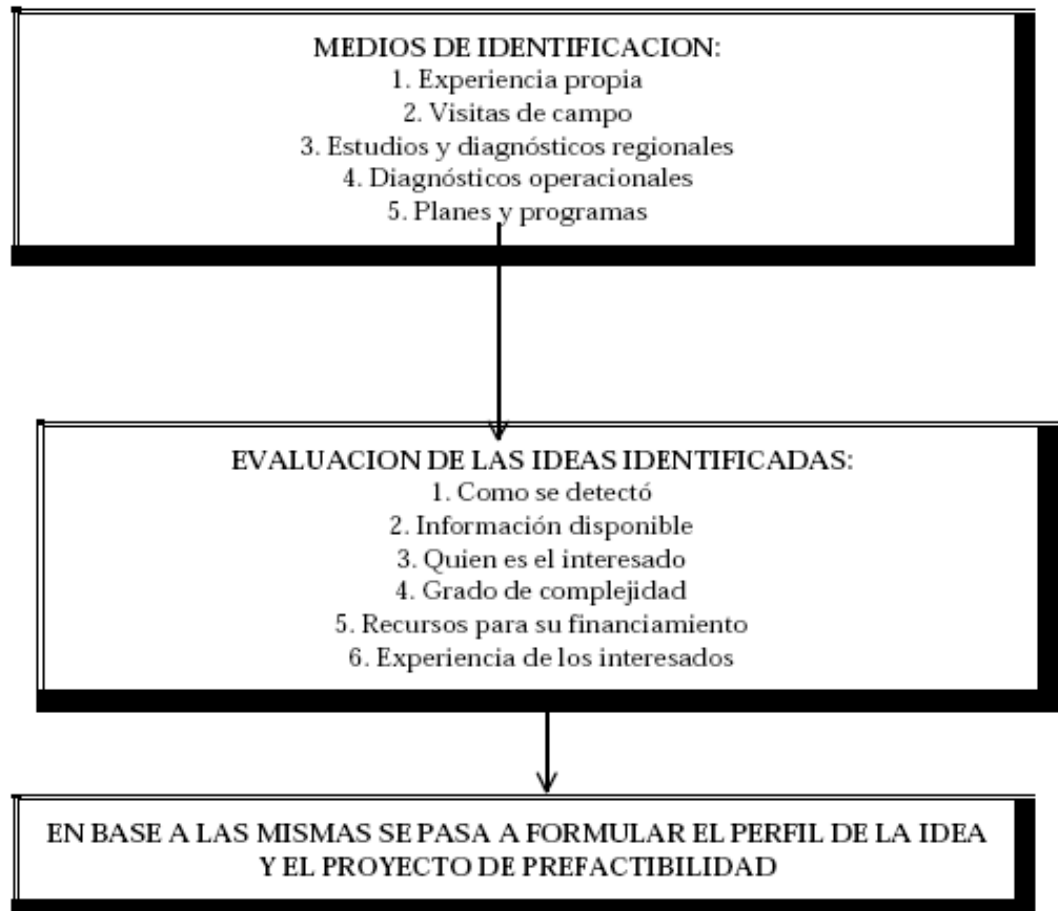
La etapa de Desarrollo de un proyecto es la más larga e intensa en trabajo intelectual de equipo. En ella se analizan a detalle todas las posibles soluciones, se efectúan los diseños de procesos y productos, se planifica la ejecución de las diferentes fases de la etapa de Desarrollo. A todo esto se le suele llamar Ingeniería de Detalle.

La Implementación o Puesta en Marcha del proyecto es la etapa más intensa en trabajo colectivo de todo tipo. En ella se efectúa el montaje de las instalaciones, la preparación de la fuerza de trabajo que va a operarlas, las pruebas de funcionamiento, los controles de terminación de objetos de obra y culmina con la puesta en marcha de la facilidad o solución de que se trate.

En la vida cotidiana, incluso en la empresarial, suele verse la etapa de Declinación pues se ve como parte de la explotación.



1.3.3 EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN



FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

1. APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES

Se necesita hacer una identificación plena de los recursos que se presentan en el medio físico y geográfico, como son: hidrológicos, minerales, forestales, marítimos, físicos, silvestres.

2. EL MERCADO DE CONSUMO INTERNO

Aquí se detectan demandas insatisfechas; ofertas insuficientes; nuevos productos, o cambio en la presentación y calidad de los existentes.

3. EL VALOR AGREGADO A LA MATERIA PRIMA

Darle una mejor presentación con mayor calidad a las materias primas, además de alargar el periodo de perecibilidad de otras, durante su producción.

4. EL MERCADO EXTERIOR

Detectar que bienes y servicios tienen demanda exterior y se pueden exportar y cuales se pueden producir para sustituir importaciones.

5. AGILIZAR Y MODERNIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Para identificar los proyectos de este tipo hay que tomar en cuenta: los centros de acopio y recepción; centrales de abasto; centros comerciales; unidades de comercialización; bodegas, depósitos, almacenes, cadenas comerciales y supermercados.

1.4 ETAPAS DE MADURACIÓN Y PARTES COMPONENTES DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

ETAPAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Esta etapa de un proyecto se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha.

Sus fases son:

FINANCIAMIENTO: Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de pre-inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

ESTUDIO DEFINITIVOS: Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., documentos elaborados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios, que son requeridos para otorgar la licencia de construcción. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo y a que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga factible, otra es que deben ser lo mas actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.

EJECUCIÓN Y MONTAJE: Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en si, compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que hasta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

PUESTA EN MARCHA: Denominada también "**Etapa De Prueba**" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal.

ETAPAS DE OPERACIÓN.

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa entra a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos.

La determinación de la vida útil de un proyecto puede determinarse por el periodo de obsolescencia del activo fijo más importante (ejemplo: maquinarias y equipo de procesamiento). Para efecto de evaluación económica y financiera, el horizonte o vida útil del proyecto más utilizado es la de 10 años de operario, en casos excepcionales 15 años.

ETAPA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

El proyecto es la acción o respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. La evaluación de resultados cierra el ciclo, preguntándose por los efectos de la última etapa a la luz de lo que inicio el proceso. La evaluación de resultados tiene por lo menos dos objetivos importantes:

1. Evaluar el impacto real del proyecto (empleo, divisas y descentralización), ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.
2. Asimilar la experiencia para enriquecer el nivel de conocimientos y capacidad para mejorar los proyectos futuros.

PARTES QUE COMPONEN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

1- Introducción.- Breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto/servicio, además de precisar cuales son los factores relevantes que influyen directamente en su consumo o prestación.

2- Antecedentes.- Proporcionar detalles de la constitución de la persona física o moral o quien le interesa el proyecto. El estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales en el momento de su realización.

3- Objetivo.- Sintetiza los fines del proyecto tanto de manera general como específica.

4.- Estudio de mercado.-

- 4.1 Concepto
- 4.2 Estructura del estudio
- 4.3 Producto/servicio
- 4.4 Mercado
- 4.5 Demanda
- 4.6 Oferta
- 4.7 Precio
- 4.8 Comercialización
- 4.9 Funciones físicas y auxiliares

4. Estudio de mercado: Recolección y evaluación de todos los factores que influyen directamente en la oferta y demanda del producto. Dentro de sus objetivos está determinar el segmento del mercado al que se enfocará, y la cantidad de producto/servicio que se desea vender o brindar.

4.1- Concepto: En un análisis de mercado se conocen cuatro variables fundamentales: demanda, oferta, precios y comercialización. Este estudio busca diferentes datos que van a ayudar a identificar el mercado y debe asegurar que realmente exista el mercado potencial, el que se pueda aprovechar para lograr los objetivos planteados. Se puede

realizar de diferentes formas: encuestas, información de cámaras o entidades relacionadas al producto; datos estadísticos de consumo o prestación, etc.

4.2- Estructura del análisis de mercado: Debe incluir una breve descripción de las características del mercado incluyendo el área, volúmenes manejados, canales de distribución, proveedores, precios, competencia así como las prácticas generales del comercio de la región. Se debe analizar datos históricos actuales y pasados de la oferta y demanda y analizar las variaciones de estos elementos en función del tiempo.

4.3- Producto: Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas: empaque, color, formato, precio, calidad y marca. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Es importante identificar cual será el producto y cual o cuales sus subproductos, señalar la existencia y características de los productos que sustituyan a los del proyecto en desarrollo, de acuerdo con las características de los productos del proyecto, precisar si su uso está condicionado a la existencia de otro producto en el mercado.

4.4- Mercado: Área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. Se pretende mediante este estudio generar una idea del mercado en el que se va a colocar el producto o brindar el servicio.

4.5- Demanda: Cantidad del bien o del servicio que es solicitado por el cliente.

4.6- Oferta: Capacidad que se tenga para satisfacer la demanda. Cuando se habla de capacidad se refiere al manejo de los recursos y a la capacidad instalada de la competencia.

4.7- Precio: Cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto/servicio.

El precio variará de acuerdo al juego de oferta y demanda, o si éste es regulado por el organismo que lo controla.

Tomará en cuenta los siguientes factores:

- Precios de venta de la competencia
- Poder adquisitivo de los consumidores
- Reacción esperada de la competencia con la introducción del producto
- Que el producto sea nuevo en el mercado
- Que el producto exista en el mercado pero sea nuevo para la empresa
- La promoción
- La manufactura
- Los canales de distribución que se utilicen
- Versatilidad del producto
- Servicios auxiliares del producto.

4.8- Comercialización: Conjunto de acciones realizadas por la empresa para hacer llegar un producto a los consumidores. Por lo tanto, se establecerán los objetivos e instrumentos necesarios para alcanzar este objetivo.

4.9- Funciones físicas y auxiliares: Las funciones físicas están relacionadas con el empaque, tamaño, aspecto, marca, transporte, etc.

Las funciones auxiliares están relacionadas con el precio, control de calidad, normas de elaboración del producto, etc.

El precio es quizás el elemento más importante de la estrategia comercial en la determinación de la rentabilidad del proyecto, ya que será el que defina en último término el nivel de los ingresos. Es importante también, las condiciones de venta, el % de cobro al contado, el plazo de crédito, el monto de las cuotas, los descuentos por pronto pago, los descuentos por volumen, etc.

5- Estudio Técnico.-

- 5.1 Concepto
- 5.2 Objetivo
- 5.3 Elementos del estudio técnico
- 5.4 Tamaño óptimo de un proyecto
- 5.5 Proceso de producción y selección del proceso
- 5.6 Localización de la planta
- 5.7 Ingeniería básica

5- Estudio Técnico: Son todos aquellos recursos que se tomarán en cuenta para poder llevar a cabo la producción del bien o servicio.

5.1- Concepto: Consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto/servicio deseado.

5.2- Objetivos: Verificar la disponibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende crear.

Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos y las instalaciones requeridas para realizar la producción.

5.3- Elementos del estudio técnico: Los elementos constituyentes del estudio técnico son los siguientes:

- Descripción del producto
- Descripción del proceso de manufactura elegido
- Determinación del tamaño de planta y programa de producción
- Selección de maquinaria y equipo
- Localización de la planta
- Distribución de planta
- Disponibilidad de materiales e instalaciones
- Requerimientos de mano de obra

- Desperdicios
- Estimación del costo de inversión y producción de la planta

5.4- Tamaño óptimo: Es aquel que asegure la más alta rentabilidad desde el punto de vista privado o la mayor diferencia entre beneficios o costos sociales. El tamaño de un proyecto es la capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año.

Un factor importante en el tamaño del proyecto es la demanda. Pueden ocurrir tres situaciones:

- Que la demanda sea mayor el tamaño mínimo del proyecto.
- Que sean de igual magnitud.
- Que la demanda sea menor al tamaño mínimo del proyecto.

5.5- Proceso de producción y selección del proceso: Es necesario describir sistemáticamente la secuencia de las operaciones a que se someten los insumos en su estado inicial para llegar a obtener los productos en su estado final. En cada tipo de proyecto los términos insumos y productos tiene un significado específico preciso:

a) Estado inicial:

- Insumos principales: bienes, recursos naturales o personas que son objeto del proceso de transformación.

- Insumos secundarios: bienes o recursos necesarios para realizar el proceso de transformación, tanto para su operación como su mantenimiento.

b) Proceso de transformación:

- Proceso: descripción sintética de las fases necesarias para pasar del estado inicial al final.

- Equipamiento: Equipos e instalaciones necesarias para realizar las transformaciones.

- Personal: necesario para hacer funcionar adecuadamente el proceso de transformación.

c) Estado final:

- Productos principales: bienes, recursos o personas que han sufrido el proceso de transformación.

- Subproductos: bienes, recursos o personas que han experimentado solo o parcialmente el proceso de transformación o que son consecuencia no perseguida de este proceso, pero que tiene un valor económico, aunque de carácter marginal, para la justificación de la operación total.

- Residuos: desechos de la transformación que pueden carecer de valor económico.

Los métodos para representar un proceso son:

a) Diagrama de bloques.

b) Diagrama de flujo.

c) Cursograma analítico: presenta una información más detallada del proceso, que incluye la actividad, el tiempo empleado, la distancia recorrida, el tipo de acción efectuada y un espacio para anotar las observaciones. Esta técnica se puede emplear en la evaluación de proyectos, siempre que se tenga un conocimiento casi perfecto del proceso de producción y del espacio disponible.

La selección del proceso de producción contempla la existencia de tres tipos de procesos: lineal o continuo, intermitente o batch y mixto. Para escogerlo es necesario analizar las etapas de producción así como las características del producto. Calificar las operaciones, la mano de obra, los insumos, las posibilidades de expansión, las instalaciones, etc., frente al tamaño del proyecto y la localización de la planta.

5.6- Localización de la planta: la localización tiene por objeto analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, con el fin de determinar el lugar donde se obtenga la máxima ganancia, si es una empresa privada, o el mínimo costo unitario si se trata de un proyecto desde el punto de vista social.

Existen ciertos factores que determinan la ubicación, los cuales son llamados fuerzas locacionales y se clasifican en 3 categorías:

- a) Por costos de transferencia a la cuenta de fletes: comprende la suma de costos de transporte de insumos y productos.
- b) Disponibilidad y costos relativos a los factores de servicios e insumos.
- c) Otros factores.

La macrolocalización consiste en la ubicación de la organización en el país y en el espacio rural y urbano de alguna región.

La microlocalización es la determinación del punto preciso donde se ubicará la empresa dentro de la región, y en ésta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido.

Los métodos de localización de planta son: método cualitativo por puntos y método cuantitativo de Vogel. En estos métodos se le asigna un valor a cada una de las características en cada zona que se tome en cuenta para la realización del proyecto, quien tenga mayor puntuación será el lugar elegido donde se instalará el proyecto.

5.7- Ingeniería básica: Consiste en definir y especificar técnicamente los factores fijos (edificios, equipos, etc.) y los variables (mano de obra, materias primas, etc.) que componen el sistema. En la ingeniería básica es necesario conocer:

- a) Bien o servicio: Conocer o describir las características de los bienes o los servicios.
- b) Programa de producción: indica los índices de rendimiento y la eficiencia de los equipos en términos físicos.

c) Cálculo de la producción: Se puede llevar a cabo por dos sistemas:

- Con base en el mercado: conocer el volumen de producto final que es necesario entregar al mercado.
- Con base en la materia prima dada: precisar la cantidad de materia prima necesaria para la producción.

d) Requisitos de mano de obra e insumos.

e) Especificación de las características de los equipos a utilizar.

f) Distribución en planta: Definido el proceso productivo y los equipos a utilizar, debe hacerse la distribución de los mismos dentro del edificio, según los siguientes criterios:

- Integración total
- Mínima distancia de recorrido
- Utilización del espacio cúbico
- Seguridad y bienestar para el trabajador
- Flexibilidad

g) Obra civil: El tamaño y la forma de los edificios es una consecuencia de la distribución en planta. En la elaboración de los planos de los edificios para producción industrial, administración y servicios complementarios, y su distribución en el terreno, deben tomarse en cuenta los mismos criterios señalados sobre economía de tiempo, movimientos y materiales.

6- Estudio Administrativo.-

- 6.1 Concepto
- 6.2 Objetivo del estudio
- 6.3 Elementos que integran el estudio administrativo
 - a. Antecedentes
 - b. Organización de la empresa
 - c. Aspecto legal
 - d. Aspecto ecológico
 - e. Marco legal

6- Estudio administrativo: Se refiere a cómo se administrarán los recursos disponibles.

6.1- Concepto: Se refiere a la actividad ejecutiva de su administración: organización; procedimientos administrativos; aspectos legales y reglamentaciones ambientales.

6.2- Objetivo del estudio: Definir los criterios para enfrentar el análisis de la organización, aspectos legales, ambientales, fiscales, así como las consecuencias económicas en los resultados de la evaluación.

6.3 Elementos que integran el estudio administrativo:

a) Antecedentes: Breve reseña de los orígenes de la empresa y un esquema tentativo de la organización que se considera necesaria para el adecuado funcionamiento administrativo del proyecto.

Se plasman los objetivos de la empresa, así como sus principales accionistas.

b) Organización de la empresa: Se debe presentar un organigrama de la institución, donde se muestre su estructura, dirección y control de funciones para el correcto funcionamiento de la entidad.

Los puestos creados deberán contar con los perfiles necesarios para evitar confusiones en la asignación de tareas y hacer más eficiente dicha tarea del individuo en el puesto.

c) Aspecto legal: Investigar todas las leyes que tengan ingerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa: ley de contrato de trabajo; convenios colectivos; leyes sobre impuestos; etc.

d) Aspecto ecológico: Reglamentos en cuanto a la prevención y control de la contaminación del agua, aire y en materia de impacto ambiental.

e) Marco legal: Dentro de cualquier actividad en la que se quiera participar existen ciertas normas que se deben seguir para poder operar, las que son obligatorias y equitativas. Entre las principales se encuentran, las siguientes:

- Mercado: Legislación sanitaria; contratos con proveedores y clientes; Transporte del producto.

- Localización: Títulos de bienes raíces; contaminación ambiental; apoyos fiscales; trámites diversos.

- Estudio técnico: Transferencia de tecnología; marcas y patentes; aranceles y permisos.

- Administración y organización: Contratación de personal; prestaciones a los trabajadores; seguridad industrial

- Aspecto financiero y contable: Impuestos; financiamiento.

7- Estudio Financiero.-

- 7.1 Conceptos
- 7.2 Objetivos
- 7.3 Elementos que lo componen
- 7.4 Pasos para elaborar el estudio financiero

7- Estudio financiero: En este estudio se empieza a proyectar los números, los egresos e ingresos que se proyectan, en un período dado, arrojando un resultado sobre el cual el inversionista fundamentará su decisión.

7.1- Conceptos: pretende determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto. Cuál será el costo total de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica, la que es muy importante para la toma de decisiones sobre la vida del proyecto.

7.2- Objetivo: Demostrar la rentabilidad económica y la viabilidad financiera del proyecto y aportar las bases para su evaluación económica.

7.3- Elementos que lo componen:

a) Identificar, clasificar y programar las inversiones a realizar en activos fijos diferidos y capital de trabajo. Las inversiones se consideran los recursos indispensables para la instalación de, cualquier tipo de empresa. Estas constituyen el capital fijo, la inversión diferida o activo diferido y el capital de trabajo de un proyecto.

b) Conjuntar los datos del programa de producción y venta formulados en los estudios de mercado, ingeniería y administrativo; incluidos los volúmenes de producción y ventas, precios alternativos de mercado, elementos con base técnica para la determinación de los costos de producción así como las inversiones a realizar.

c) Formular presupuestos de: Ventas o ingresos; costos y gastos de producción; gastos de administración y ventas, etc.

d) Formular los estados financieros de: Pérdidas y ganancias; balance general; estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo.

7.4- Pasos para elaborar un estudio financiero:

- a) Se deben concentrar en la hoja de cálculo toda la información, como son los diferentes tipos de inversiones a realizar, los gastos de constitución, los de operación, tasas de impuestos, tasa del préstamo, el rendimiento que pide el inversionista y el precio de venta del bien o servicio.
- b) Se elabora un cuadro en el cual se debe obtener el valor de rescate de las inversiones, así como el importe de la depreciación o amortización anual de cada una de ellas.
- c) Presupuesto de inversiones. Es necesario conocer y plasmar las diferentes inversiones que se realizarán durante el período de vida del proyecto.
- d) Presupuesto de producción. Se elabora un flujo de efectivo tomando como base los datos anteriores, para obtener el flujo de operación.
- e) Flujo neto de efectivo. Se elabora un concentrado en el cual se integran por año el flujo neto de inversiones, el de operación para realizar la suma algebraica y así obtener los flujos de efectivo.

8- Evaluación económica.-

- 8.1 Pasos para elaborar la evaluación económica
- 8.2 Valor actual Neto
- 8.3 Tasa interna de retorno
- 8.4 Período de recuperación

8- Evaluación económica: La evaluación económica y financiera de un proyecto de inversión, es el análisis de la información proveniente de la etapa anterior, con miras a tomar la decisión correcta.

8.1- Pasos para elaborar la evaluación económica:

- a) Con los flujos anteriores se tiene que obtener el VAN y la TIR, tomando en cuenta el rendimiento esperado por el inversionista.
- b) En base a los resultados obtenidos se analiza el rendimiento de la inversión y sus riesgos para poder tomar una decisión sobre bases firmes.
- c) Presentar el punto de equilibrio y los estados financieros mencionados anteriormente.

8.2- Valor actual neto: Flujo netos de caja actualizados, incluyendo la inversión inicial. El proyecto de inversión, de acuerdo a este criterio se acepta cuando el valor actual neto es positivo.

La ventaja del VAN es que considera todos los flujos netos de caja, como así sus vencimientos, al corresponder a distintas épocas se los debe homogeneizar, trayéndolos a un mismo momento de tiempo.

La desventaja del VAN, es la dificultad para determinar la tasa del costo de capital. El VAN mide la rentabilidad en valor absoluto, ya que depende de la inversión inicial. Por lo tanto si se debe comparar proyectos con distinta inversión inicial se debe relativizar el VAN, a fin de obtenerlo por cada unidad de capital invertido. El VAN depende del horizonte económico de la inversión; por lo tanto si se deben comparar proyectos de distinta duración se debe relativizar el VAN a fin de obtenerlo para cada año.

8.3- Tasa interna de retorno: La TIR es una tasa que surge de la relación entre la inversión inicial y los flujos netos de caja. Se la simboliza como r , y se la define como el rendimiento de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo. Para obtenerla debe tenerse en cuenta que la TIR es la tasa que hace que el $VAN = 0$

La ventaja de la TIR es que tiene en cuenta todos los flujos netos de caja, como así también su oportunidad; al corresponder a distintas épocas se deben medir en un

mismo momento de tiempo. La TIR mide la rentabilidad en términos relativos, por unidad de capital invertido y por unidad de tiempo.

La desventaja de la TIR es su inconsistencia, por cuanto cuando todos los FNC son positivos, las inversiones se denominan simples y la TIR es única.

Si existen algunos flujos negativos, las inversiones se denominan no simples, y puede existir más de una TIR, o sea que es inconsistente.

TIR mayor que la tasa de costo de capital (k): el rendimiento supera al costo de capital invertido, por lo tanto el proyecto es rentable. La inversión aporta dinero para solventar el proyecto y además suministra al empresario una utilidad, por lo tanto el proyecto es rentable.

$TIR < k$, significa que el rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido, por lo tanto el proyecto no es rentable.

$TIR = k$, cubre exactamente el costo de capital invertido, por lo tanto el proyecto es indiferente.

8.4- Período de recuperación: Es el tiempo necesario para cubrir la inversión inicial y su costo de financiación. Se obtiene sumando los flujos netos de caja actualizados, solamente hasta el período en que se supera la inversión inicial.

PR menor que el horizonte económico: la inversión inicial se recupera antes del plazo total, por lo tanto el proyecto es aceptable. Mientras menor sea PR, mayor liquidez proporcionará el proyecto y será más conveniente.

PR mayor que el horizonte económico: la inversión inicial no se recupera antes del plazo total, por lo tanto el proyecto no es aceptable. Si el PR es igual al horizonte económico, se cubre la inversión inicial en el plazo total y el proyecto es indiferente.

Como ventaja permite conocer cuando se recupera la inversión, y como desventaja, no considera los flujos netos de caja posteriores al PR, y no mide la rentabilidad del proyecto.

1.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA

Es decidir la realización de un análisis que asegure la existencia de una alternativa factible.

La identificación de ideas requiere la utilización de la creatividad para generar propuestas innovadoras que permitan solucionar satisfactoriamente los problemas.

1.4.2 DIAGNÓSTICO

En este análisis se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de las empresas, y si detectamos inconformidades de nuestros clientes porque no se sienten completamente satisfechos debemos conocer a detalle los pros y los contras del problema, ya que esto nos puede hacer perder ventas e incluso desaparecer del mercado.

Debemos analizar específicamente los siguientes puntos:

- ◆ Las economías nacional e internacional.
- ◆ El sector al que pertenece la empresa
- ◆ Las consecuencias para la empresa al implementar o no las alternativas para solucionar los problemas encontrados.
- ◆ Los requerimientos en la empresa para establecer las alternativas de solución.

1.4.3 ETAPA DE PREINVERSIÓN

Es la fase preliminar para la ejecución de un proyecto que permite, mediante elaboración de estudios, demostrar las bondades técnicas, económicas-financieras, institucionales y sociales de este, en caso de llevarse a cabo. En la etapa de preparación

y evaluación de un proyecto, o etapa de análisis de preinversión, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros. Conviene abordarlos sucesivamente en orden, determinado por la cantidad y la calidad de la información disponible, por la profundidad del análisis realizado, y por el grado de confianza de los estudios mencionados.

FASES EN LA ETAPA DE PREINVERSIÓN.

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, los de mayor bondad relativa y hacia los cuales debe destinarse preferentemente los recursos disponibles constituyen un proceso por fases.

Se entiende así las siguientes:

1. Generación y análisis de la idea del proyecto.
2. Estudio de el nivel de perfil.
3. Estudio de prefactibilidad.
4. Estudio de factibilidad.

DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS FASES.

GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA IDEA DE PROYECTO.

La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas, de políticas, de un la existencia de otros proyectos en estudios o en ejecución, se requiere complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales.

En el planteamiento y análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o se trata de resolver, establecer su magnitud y establecer a quienes afectan las deficiencias detectadas (grupos, sectores, regiones o a totalidad del país). Es necesario indicar los criterios que han permitido detectar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada. De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que se pretende dar.

ESTUDIO DEL NIVEL DE PERFIL.

En esta fase correspondiente estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico –económico de llevar a cabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y explicitar los beneficios y costos del proyecto para lo cual se requiere definir previa y precisamente la situación "sin proyecto", es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto.

En suma del estudio del perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- ❖ Profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran. Para facilitar esta profundización conviene formular claramente los términos de referencia.
- ❖ Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la conveniencia de materializarlo.
- ❖ Abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable a ella.
- ❖ Postergar la ejecución del proyecto.

ESTUDIO DE LA PREFACTIBILIDAD.

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

- a. El mercado.
- b. La tecnología.
- c. El tamaño y la localización.
- d. Las condiciones de orden institucional y legal.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

Esta última fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la preinversión, se bordan los mismos puntos de la prefactibilidad. Además de profundizar el análisis el estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable.

1.4.4 DECISIÓN DE INVERSIÓN

Antes de pasar a la determinación de la información financiera necesaria para evaluar proyectos de inversión, se presenta el marco (contexto) donde tiene lugar la decisión de inversión de la empresa, lo cuál indudablemente ayudará en la precisión de la información necesaria

En la decisión de invertir se deben tener en cuenta las siguientes fases:

1. Identificación de las alternativas (proyectos) de inversión que se adaptan a la estrategia definida por la empresa. Una vez que se ha establecido la estrategia de la empresa se procede al desarrollo de la planificación estratégica que se concretará en varios proyectos. Los proyectos que se consideren aceptables y que pasan a la siguiente fase serán aquellos que se relacionen adecuadamente con la estrategia de la empresa.
2. Diseño y evaluación. Organización y modelización de la información referente a cada proyecto en relación con los aspectos jurídico, contable, fiscal, técnico - social, comercial, económico - financiero. El informe sobre la viabilidad de cada proyecto permite concretar aquellas alternativas que pueden agruparse en programas de inversión y descartar aquellos proyectos que no resulten viables.
3. Elección del mejor programa de inversión entre los diferentes programas a partir de las alternativas viables.
4. Implantación, seguimiento y control. Para el programa de inversión elegido se desarrolla el presupuesto global, o general, que estará integrado por los presupuestos operativos (que facilitan la elaboración de la cuenta de resultados

provisionales) y los presupuestos financieros (que determinan el balance de situación previsto y el cuadro de financiación provisional).

1.4.5 ADMINISTRACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este proceso consiste en reunir todos los elementos necesarios para comenzar a generar los productos o servicios planteados en el proyecto de inversión, tales como:

- ♣ El financiamiento
- ♣ Construcción de los inmuebles y adaptación de los mismos.
- ♣ Cotización y compra de la maquinaria y equipo necesario.
- ♣ Contratos de suministros como la energía eléctrica, agua, gas, etc.
- ♣ Proveedores
- ♣ Tramitar las licencias o permisos que se requieren para poder trabajar.
- ♣ Contratar al personal necesario para la operación de la empresa.

1.4.6 OPERACIÓN DE LA INVERSIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber iniciado actividades tomando en cuenta un periodo considerable es necesario hacer una evaluación de los resultados obtenidos de la operación de la empresa.

Este diagnóstico nos permite ver las posibles alternativas de solución a problemas que exijan la inversión de recursos, inversiones que pueden ser compra de maquinaria, ampliación de la planta de producción, innovación en la tecnología de producción, mejora en los canales de distribución, etc.

La evaluación de un proyecto de inversión, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica financiera y social, de manera que resuelva una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable, asignando los recursos económicos con que se cuenta, a la mejor alternativa. En la actualidad una inversión inteligente requiere de un

proyecto bien estructurado y evaluado, que indique la pauta a seguirse como la correcta asignación de recursos, igualar el valor adquisitivo de la moneda presente en la moneda futura y estar seguros de que la inversión será realmente rentable, decidir el ordenamiento de varios proyectos en función a su rentabilidad y tomar una decisión de aceptación o rechazo.

La inversión que se toma en cada empresa sobre la base de la influencia de las decisiones de inversión, puede minimizar costos, tener precios más accesibles, nuevas fuentes de trabajo, entre otras.

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional - administrativo y financiero. Mientras que los tres primeros proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último además de generar información, permite construir los flujos de caja y evaluar el proyecto.

1.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS

- 1.- Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo
- 2.- Métodos de Evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo
- 3.- Razones de liquidez
- 4.- Razones de Rentabilidad
- 5.- Razones de Cobertura
- 6.- Razón de la capacidad de pago de intereses

1.5.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos- Financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los

administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Lo mismo pueden aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios, que a inversiones en informática. El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, sólo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

1.5.1.1. VALOR PRESENTE NETO

El método del Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente. La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

1.5.1.2. TASA INTERNA DE RETORNO

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) por que en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a

sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financieras dentro de las organizaciones.

1.5.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

Las razones financieras son esenciales en el análisis financiero. Éstas resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades: las cantidades relacionadas corresponden a diferentes cuentas de los estados financieros de una empresa.

El análisis por razones o indicadores permite observar puntos fuertes o débiles de una empresa, indicando también probabilidades y tendencias, pudiendo así determinar qué cuentas de los estados financieros requiere de mayor atención en el análisis. El adecuado análisis de estos indicadores permite encontrar información que no se encuentra en las cifras de los estados financieros.

Las razones financieras por sí mismas no tienen mucho significado, por lo que deben ser comparadas con algo para poder determinar si indican situaciones favorables o desfavorables.

Razones de liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

1.5.2.1 PERIODO DE RECUPERACIÓN

Período que se requiere para que los ingresos netos de una inversión sean iguales al costo de la inversión.

El Periodo de Recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial.

Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades, en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

Miden la habilidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo

Razón Circulante

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Prueba del ácido

Es similar a la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activos circulantes, debido a dos factores que son:

- a) Muchos tipos de inventarios no se venden con facilidad.
- b) El inventario se vende normalmente al crédito, lo que significa que se transforma en una cta. por cobrar antes de convertirse en dinero.

$$\text{Tasa de la prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario} - \text{Pagos anticipados}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón de Cobertura de los Gastos de Operación:

$$\text{Razón de Cobertura} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Temporales} + \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Gastos de Operación diarios desembolsables}}$$

Razones de Actividad

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

Miden la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos

Rotación de inventarios

Mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar: (RCC)

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito} + \text{IVA}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}{360}$$

Rotación de los activos totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos. Esta medida es quizá la más importante para la gerencia porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

Una advertencia con respecto al uso de esta razón se origina del hecho de que una gran parte de los activos totales incluye los costos históricos de los activos fijos. Puesto que algunas empresas poseen activos más antiguos o más recientes que otras, puede ser engañosa la comparación de la rotación de los activos totales de dicha empresa. Debido a la inflación y a los valores contables de activos históricos, las empresas con activos más recientes tendrán rotaciones menores que las empresas con activos más antiguos. Las diferencias en estas medidas de rotación podrían ser el resultado de activos más costosos y no de eficiencias operativas. Por tanto el gerente de finanzas debe ser cauteloso al usar esta razón de corte transversal.

Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos fijos}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar (RCP)

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Razones de Rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable. Estados de resultados de formato común: Son aquellos en los que cada partida se expresa como un porcentaje de las ventas, son útiles especialmente para comparar el rendimiento a través del tiempo.

1.5.2.2 DETERMINACIÓN DE UTILIDAD CONTABLE

Miden el éxito de la empresa en un período determinado, desde el punto de vista financiero.

Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus productos.

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Rendimiento Sobre la Inversión

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}}$$

Rendimiento sobre Activo Total Promedio

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Gastos financieros} * (1 - t)}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Rendimiento Sobre el Capital Total Promedio:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Dividendos Preferentes}}{\text{Capital Contable Promedio} - \text{Capital Preferente}}$$

Razones de Cobertura

El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será el apalancamiento financiero.

Razón de deuda

Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuanto más alta sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

Razón de deuda	=	Pasivos totales
		Activos totales

Razón de Estabilidad

Razón de estabilidad	=	Pasivos totales
		Capital Contable

Cobertura de Interés

Razón de estabilidad	=	Utilidad de Operación
		Gastos por interés

Valor Económico Agregado

EVA = Utilidad de Operación – Costos de Capital – Impuestos

Valor de Mercado Agregado

MVA = Valor de Mercado de la Empresa – Capital invertido a la fecha

Razón de la capacidad de pago de intereses

Mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda. Cuanto menor sea la razón, mayor será el riesgo tanto para los prestamistas como para los propietarios.

Razón de la capacidad de pago de intereses	=	Utilidad antes de intereses e impuestos
		Intereses

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

UNIDAD II

ESTUDIO FINANCIERO

2.1 ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

En la actualidad y sobre todo considerando la situación económica a nivel mundial, política económica de México y la competencia constante de nuevas compañías, la importancia de los Estados Financieros Proyectados (pro forma) es una herramienta que se tiene que considerar en la planeación financiera de las empresas.

Para la elaboración de los mismos, los elementos que se deben de considerar son; predicción de la situación económica, disposiciones laborales y fiscales, estudio de las actitudes y comportamiento del público, factores sociológicos, así como la oferta en el mercado que estamos involucrados.

Cuando se tienen estos elementos analizados, se proveerá el conocimiento a los directivos y administradores de las fortalezas y debilidades de la entidad, y consecuentemente se tendrá la oportunidad para buscar alternativas y soluciones en tiempo.

Existen diversos aspectos que deben trabajar los contadores, como el concientizar a los directivos de las compañías sobre la importancia que tiene el trabajar en forma conjunta en los estados financieros proyectados, para efecto de tomar las decisiones adecuadas y oportunas que permitan al negocio tener una mayor participación de mercado y de manera lógica generar una rentabilidad favorable.

El trabajo conjunto y analizado, ayuda a pronosticar en su oportunidad los cambios y tendencias económicas, las necesidades de los consumidores, las reducciones de costos, y todo el entorno en general, pues conforme avanza el tiempo la oferta del mercado requiere mejor calidad y mejor precio, por lo que es necesario actuar en oportunidad y analizar las soluciones alternativas que se darán frente a las situaciones, ya sean económicas o de competencia.

Esto no significa el elaborar un estado financiero proyectado que en muchas ocasiones se ve como un conjunto de números fríos, ya que cada número debe significar hacia donde va la compañía, y a su vez pronosticar los compromisos adquiridos por cada una de las áreas de la compañía.

Asimismo el, analizar en su oportunidad las desviaciones y amenazas ayudará a comprender al administrador financiero el entorno micro y macroeconómico a fin de evaluar y controlar el riesgo a fin de obtener los objetivos inicialmente planteados.

Los estados financieros que deben ser proyectados para realizar la planeación financiera son:

- Estado de resultados.

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector público y privado en un periodo determinado.

- Estado de situación financiera o balance general.

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de tres partes, activo, pasivo y capital contable. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero vía deuda y el capital contable representa la inversión propia de los socios. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

- Estados financieros pro forma.

Los estados financieros pronosticados revelan:

- Ingresos futuros
- Utilidades
- Necesidades de fondos
- Costos
- Gastos
- Capital de trabajo requerido
- Flujo neto de efectivo para efectos de valuación financiera
- Determinación de la inversión neta que requerirá el funcionamiento del proyecto de inversión

2.1.2 PRONÓSTICOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS POR EL HORIZONTE DE TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Cuando se realiza una inversión en adquisición de activos, la recuperación de la inversión se da con las utilidades que genera la utilización de esos activos, estas utilidades más la depreciación y amortización constituyen el flujo neto de efectivo y este nos permite estimar el tiempo en el que vamos a recuperar la inversión.

Una vez establecido el tiempo que durará el proyecto de inversión, se conocen los años de duración, y con esto se puede hacer el pronóstico de la información financiera que se utilizará para la evaluación financiera. El modelo más comúnmente utilizado es el siguiente:

Saldo inicial de tesorería	5,000
Más:	
Ingresos reales:	
• Ventas de contado	100,000
• Cobranza efectuada	70,000
• Aportaciones en efectivo de socios	20,000
• Prestamos bancarios	100,000
• Colocación de deuda en el mercado de valores	150,000
• Acreedores diversos	<u>5,000</u>
Subtotal	450,000
Menos:	
Egresos reales:	
▪ Pagos de contado s/compra de materia prima	20,000
▪ Pagos efectuados a proveedores	30,000
▪ Pago de sueldos	30,000
▪ Pago de gastos administrativos	20,000
▪ Pagos derivados de la promoción	30,000
▪ Pago a capital sobre préstamo bancario	50,000
▪ Pago de colocación de deuda	50,000
▪ Pago de impuestos	<u>20,000</u>
Subtotal	<u>250,000</u>
Saldo final de tesorería	205,000

INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

- Flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

FLUJO NETO DE EFECTIVO= UTILIDAD NETA + AMORTIZACIÓN + DEPRECIACIÓN

- Inversión neta

Es el monto de recursos utilizados en el proyecto de inversión, así que incluyen los activos circulantes y los no circulantes que son necesarios para la generación, distribución y venta de los productos producidos.

INVERSIÓN INICIAL = ACTIVOS TOTALES

- Costo de capital

Es la erogación de recursos monetarios pagados por utilizar los recursos que se obtiene de las diversas fuentes de financiamiento, tales como:

- Emisión de Acciones comunes
- Emisión de Acciones preferentes
- Costo de la deuda obtenida
- Reinversión de utilidades

- Tasa mínima de rendimiento

Se define como la menor cantidad de dinero que se espera obtener como rendimiento de un capital puesto a trabajar de manera de poder cubrir los compromisos de costos de capital.

La tasa mínima de rendimiento (T.M.R.) también suele expresarse en forma porcentual anual. Este porcentaje expresa el excedente mínimo de los ingresos sobre los costos de cada año en relación con la inversión, necesario para cubrir los compromisos derivados del uso de capital.

Usualmente, dentro de la tasa mínima de rendimiento se incluye, además del costo capital, el efecto de otros elementos, tales como: el riesgo de las inversiones, la disponibilidad de capital de inversión, etc., que hacen que su valor sea mayor que el costo de capital

2.1.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS PROYECTADOS DE LA OPERACIÓN DEL PROYECTO MEDIANTE DIVERSOS INDICADORES FINANCIEROS DE EVALUACIÓN

Los proyectos de inversión pueden evaluarse considerando el tiempo en que se recupera la inversión y su rentabilidad

2.1.3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Son las que analizan la capacidad de la empresa y su capacidad de endeudamiento en el corto plazo.

2.1.3.2 RAZONES DE RENTABILIDAD

Reflejan la eficiencia en el empleo de los factores de la producción que utiliza la empresa, referido a las cuentas de capital y de resultados.

2.1.3.3 RAZONES DE COBERTURA

Determinan la capacidad de la empresa para cubrir ciertos gastos fijos, sobre todo los derivados de la adquisición de deuda.

2.1.3.4 RAZÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE INTERESES

Mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda. Cuanto menor sea la razón, mayor será el riesgo tanto para los prestamistas como para los propietarios.

2.2 ANÁLISIS DE RIESGO EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

La análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir

al pretender realizar una inversión, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

2.2.1 CONCEPTO DE RIESGO EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

El riesgo es la incertidumbre sobre cuál será la rentabilidad efectiva de una inversión al final del horizonte temporal definido para ésta.

El horizonte temporal de un inversionista es el periodo en que éste dispone de fondos, a un costo predeterminado, para invertir.

2.2.2 TIPOS DE RIESGOS A QUE ESTÁN EXPUESTAS LAS EMPRESAS

♣ RIESGOS DE NEGOCIOS

Se refiere al mercado del producto en el que opera la empresa.

Por ejemplo: la elevación desmedida del costo del dinero.

♣ RIESGOS ESTRATÉGICOS

Estos ocurren en la economía y entorno de operación de la empresa.

Por ejemplo: que no se cumplan con los objetivos inicialmente propuestos.

♣ RIESGOS FINANCIEROS

Se relacionan con las variaciones en los indicadores económico-financieros.

Por ejemplo: en caso de existir pasivos en moneda extranjera que se de una devaluación cambiaria no controlada.

2.2.3 EL RIESGO EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Todos los negocios están expuestos a determinados tipos de riesgos en un entorno dinámico y normalmente se toman decisiones que tienden a disminuir el grado de exposición a ciertos riesgos.

El riesgo en un proyecto de inversión depende de la variabilidad de los flujos esperados, la cual está relacionada con la incertidumbre en torno a las fuentes de ingresos y egresos del proyecto.

Sin embargo, algunas decisiones pudieran provocar una elevación del grado de exposición al riesgo, como: en el supuesto de que el pronóstico de ventas tienda a ajustarse a la baja, la empresa deberá reaccionar de manera inmediata a fin de determinar las causas para de inmediato tomar las medidas de control más adecuadas y que las ventas no se vean afectadas.

A los inversionistas que aumentan su exposición al riesgo con la expectativa de aumentar su riqueza, se les denomina especuladores.

Aquellos inversionistas que toman decisiones para disminuir la exposición al riesgo son inversionistas de coberturas.

2.2.4 TIPOS DE RIESGOS QUE EXISTEN EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

♣ RIESGO PROPIO DEL PROYECTO

Se refiere a los aspectos que tienen que ver directamente con el proyecto de inversión como la elasticidad del producto respecto a los cambios de la economía.

♣ RIESGO DE LA EMPRESA QUE DESARROLLA EL PROYECTO

Cuando se desarrolla un proyecto que tiene riesgo propio, este riesgo modifica el riesgo total de la empresa que genera el proyecto, por que en el supuesto de que la administración decida mejorar la calidad de los activos fijos a nivel de adaptaciones en vez de adquirir un activo fijo nuevo, es un riesgo que deberá validar el director de producción para que no se afecte la capacidad de producir el número adecuado de artículos que requiere el mercado.

♣ RIESGO DEL MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO

El comportamiento de la economía con sus efectos en los consumidores, ya sea mediante el incremento o disminución del poder adquisitivo en la población y, consecuentemente, en la compra de los productos del proyecto de inversión aumentan o disminuyen los flujos de efectivo de los proyectos de inversión y el riesgo en éstos.

♣ RIESGO INDIVIDUAL

Es el riesgo que tendría un activo si fuera el único que poseyera una empresa, se mide a través de la variabilidad de los rendimientos esperados de dicho activo.

♣ RIESGO CORPORATIVO O INTERNO DE LA EMPRESA

Es aquél que consideré los efectos de la diversificación de los accionistas, se mide a través de los efectos de un proyecto sobre la variabilidad en las utilidades de la empresa. Refleja el efecto del proyecto sobre el riesgo de la empresa.

2.2.5 MEDIDAS UTILIZADAS PARA CUANTIFICAR EL RIESGO

- ◆ **Desviación estándar.-** es una medida de dispersión para variables de razón y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva.
- ◆ **Probabilidad de ocurrencia de un resultado esperado.-** es la posibilidad de que algo pueda ocurrir por la influencia de una variable no controlable.

- ◆ **Varianza.-** se define como la media de las diferencias cuadráticas de n puntuaciones con respecto a su media aritmética.
- ◆ **Coefficiente de variación.-** es el cociente entre la desviación estándar y la media aritmética, mostrando para bajos valores una alta concentración de los datos.

2.2.6 TIPOS DE FLUJOS DE EFECTIVO EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Un proyecto debe de generar beneficios económicos futuros que justifiquen la inversión. Estos beneficios deben ser calculados al hacer las proyecciones financieras del proyecto y no son otra cosa que el importe obtenido por la operación del proyecto.

- ◆ **Flujos independientes**

Se presentan cuando los flujos de efectivo no tienen una relación casual con los de ejercicios anteriores, es decir, no dependen de los resultados anteriores.

- ◆ **Flujos dependientes**

Estos son porque los resultados que se obtienen dependen específicamente de los resultados del ejercicio anterior.

2.2.7 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO

Las principales técnicas que se utilizan para analizar el riesgo en los proyectos de inversión son:

- ⇒ Análisis de escenarios
- ⇒ Análisis de sensibilidad
- ⇒ Análisis mediante el método Monte Carlo

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

En este análisis se muestran los resultados de operación del proyecto de inversión considerando principalmente tres situaciones:

- Escenario del peor caso
- Escenario del caso probable
- Escenario del mejor caso

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con este análisis se aprecia la cantidad que cambiará el resultado del proyecto de inversión (principalmente el VPN y la TIR), como consecuencia a un cambio determinado en una variable específica, considerando que todo lo demás se mantiene constante.

ANÁLISIS MEDIANTE EL MÉTODO MONTE CARLO

Se realiza un análisis de cada variable que afecta el proyecto de inversión, este análisis se realiza mediante una distribución de de probabilidades, después se combinan las diferentes variables considerando su respectiva distribución de probabilidades para calcular los flujos de efectivo y consecuentemente su VPN.

UNIDAD III

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

3.1 FACTORES BÁSICOS QUE DETERMINAN EL RENDIMIENTO EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

❏ FLUJO NETO DE EFECTIVO

Es la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de inversión con la técnica de "valor presente", esto significa tomar en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.

❏ COSTO DE LOS RECURSOS UTILIZADOS

Son los costos que se pagan por los recursos que se obtienen para conformar los activos necesarios para el proyecto de inversión, estos recursos provienen de fuentes de financiamiento que pueden ser internas o externas.

❏ MONTO DE LOS RECURSOS UTILIZADOS EN EL PROYECTO DE INVERSIÓN

El monto de la inversión del proyecto lo conforman los activos que se requieren para la fabricación de los productos motivo del proyecto de inversión.

El monto de la inversión del proyecto afecta la rentabilidad, a medida que el monto de inversión es mayor, la rentabilidad del proyecto es menor por la necesidad de recuperar dicha inversión, y viceversa, en la medida que el monto de inversión es menor, la recuperación, quizá, sea más rápida.

3.2 LA FUNCIÓN DEL ANALISTA FINANCIERO

Es el responsable principalmente de preparar los planes y los presupuestos financieros de cualquier tipo de empresa, otra de las obligaciones es la de realizar pronósticos financieros, elaborar el análisis de razones financieras y de trabajar de manera cercana con la contabilidad.

Analiza los mercados de valores, calculando el precio de los distintos activos financieros en función de su situación patrimonial actual y sus perspectivas futuras de rentabilidad y riesgo.

A medida que el analista financiero se aproxima más con su pronóstico a las decisiones que se presentarán en el futuro, las decisiones que tome serán más acertadas.

3.3 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

El análisis de sensibilidad es una parte importante en la presentación de nuevos proyectos financieros dentro de la empresa.

El análisis de sensibilidad es un cuadro resumen que muestra los valores de TIR para cualquier porcentaje de cambio previsible en cada una de las variables más relevantes de costos e ingresos del proyecto. La gráfica resultante permite ver fácilmente las holguras con que se cuenta para variaciones de cada una de las variables con respecto a nuestra TIR.

Los análisis de sensibilidad tienen por finalidad mostrar los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto (por ejemplo la tasa de interés, el volumen y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.), y a la vez mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales variaciones de tales variables en el mercado.

3.4 MÉTODOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS INVERSIONES

PRESUPUESTO DE CAPITAL

Partiendo de la utilidad neta (o utilidades netas) se agregan y disminuyen las partidas virtuales y los conceptos de ingreso y egreso real que no figuran en el estado de resultados deberán ser incluidos para obtener los flujos netos de efectivo. El modelo a utilizar es el siguiente.

Utilidad neta

Más: Depreciación de activos fijos

Más: Amortización de gastos de instalación

Más: Ingresos reales que no formen parte del estado de resultados

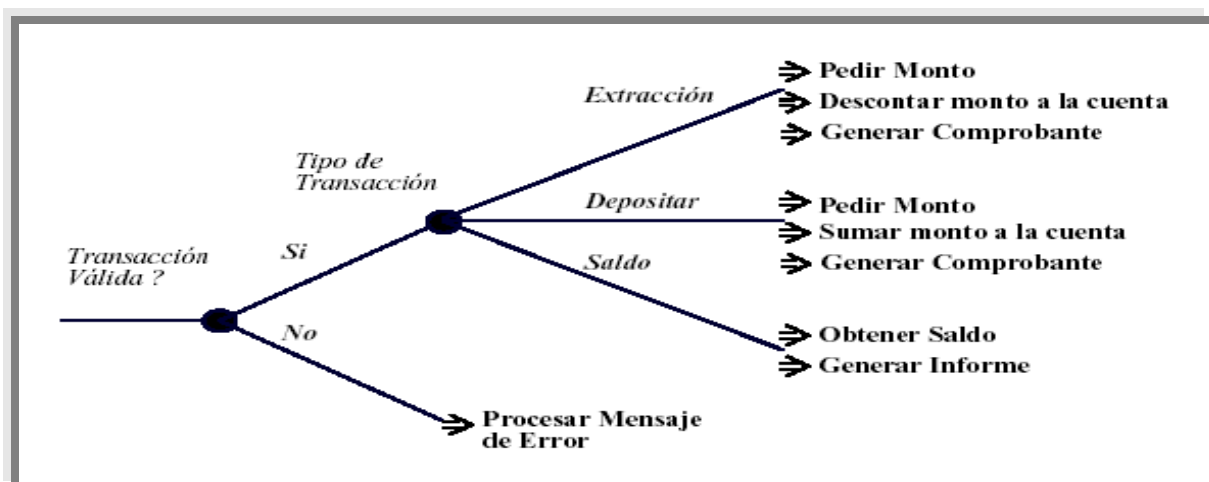
Menos: Egresos reales que no estén registrados en el estado de resultados

Igual: Flujo de efectivo

ÁRBOLES DE DECISIÓN

Este método muestra los futuros puntos de decisión y los posibles hechos que afectan la operación del proyecto de inversión, muestra la tendencia de los eventos aleatorios y sus valores en términos de utilidades y pérdidas para cada una de las alternativas que se presentan como una rama del árbol de decisiones.

Ejemplo de Árbol de Decisión.



EL MÉTODO MONTECARLO

Este método sigue un proceso como el siguiente:

- Debe especificarse la distribución de probabilidad de cada una de las variables que afectan al flujo de efectivo.
- Se escoge aleatoriamente un valor proveniente de la distribución de probabilidad de cada variable para calcular nuevamente los flujos de efectivo.
- Se determinan nuevamente los índices de rendimiento.
- Con base en lo anterior se calcula el valor esperado, la varianza y la desviación estándar.

3.5 TOMA DE DECISIONES UTILIZANDO EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS INVERSIONES

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuales son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

En un proyecto individual, la sensibilidad debe hacerse con respecto al parámetro más incierto; por ejemplo, si se tiene una incertidumbre con respecto al precio de venta del artículo que se proyecta fabricar, es importante determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Presente Neto (VPN) con respecto al precio de venta. Si se tienen dos o más alternativas, es importante determinar las condiciones en que una alternativa es mejor que otra.

3.6 EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Las situaciones a las que a diario se enfrenta el administrador financiero en cuanto a la toma de decisiones con respecto a la evaluación de proyectos es muy compleja, pero la mayoría de estas decisiones son tomadas en condiciones de certeza, en flujos de caja futuros.

Sin embargo casi siempre existe el factor incertidumbre en el resultado final de una inversión el cual es muy difícil cuantificar matemáticamente, debido a que en proyectos nuevos casi siempre no hay una base de información a priori y en proyectos que ya se han aplicado, no se puede deducir que la experiencia de otros proyectos sean fiel reflejo de lo que va a ocurrir con el proyecto, ya que en asuntos económicos pueden cambiar muchas condiciones sociales, técnicas, tecnológicas, tributarias etc.

3.6.1 DECISIÓN FINAL DE ACEPTACIÓN O RECHAZO PARA ELABORAR EL PROYECTO DE INVERSIÓN

Esta decisión comprende aspectos cualitativos y cuantitativos.

- En el aspecto cualitativo se trata el estudio de: mercado, técnico y administrativo.
- En el aspecto cuantitativo comprende parte del estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero. La decisión cuantitativa debe ser integrada con los aspectos cualitativos para el proceso de selección; considerando el rendimiento que genera el proyecto, el riesgo que encierra, la urgencia, la necesidad de llevarlo al cabo, etcétera. La rentabilidad debe ir acorde a los criterios cualitativos.

Criterios de aceptación

Dependerá del tipo de proyecto, considerando si existen alternativas o bien si hay más de un proyecto:

- ⇒ **Período de recuperación: $PR < \text{vida útil}$.**- Período que se requiere para que los ingresos netos de una inversión sean iguales al costo de la inversión.
- ⇒ **Tasa de rendimiento contable: $TRC > TMR$.**- Es el retorno que se obtiene de una inversión y toma en consideración todos los flujos que se obtienen y se pagan en el proceso.
- ⇒ **Valor actual neto: $VAN > 0$.**- Es el valor presente de todos los cobros y pagos derivados de una inversión en activos financieros.

- ⇒ **Tasa interna de rendimiento: TIR > TMR.-** Tipo de descuento que iguala, en valor actual, los flujos de caja positivos y negativos generados por un activo financieros o proyecto de inversión.
- ⇒ **Tasa simple de rendimiento.-** Es el cambio en el porcentaje en el valor neto de los activos de un fondo sobre cierto periodo de tiempo, normalmente entre un mes y un año.
- ⇒ **Costo-beneficio.-** Valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado.

Calificación del proyecto

Se consideran los valores obtenidos por cada proyecto en PRC, TRC, VAN y TIR. A cada uno de los métodos se le asigna un porcentaje según la importancia que tengan para la empresa.

Así, de manera ponderada se califica cada proyecto. Se selecciona el de mayor puntuación.

	% de importancia en el Análisis para cada empresa	Proyecto A	Proyecto B	Proyecto C
Periodo de recuperación				
Valor presente neto				
Tasa interna de rendimiento				

UNIDAD IV

PRESENTACIÓN

4.1 PRESENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

La presentación del plan de negocios puede ser de las siguientes formas:

- Escrita
- Verbal

4.2 PRESENTACIÓN ESCRITA DEL DOCUMENTO

El documento debe tener una estructura igual a la de un documento formal y debe contener al menos:

- Portada

Este punto debe contener:

- Nombre de la empresa
- La naturaleza del documento y el logo de preferencia.
- Responsable de la elaboración del plan de negocios
- Domicilio legal del a empresa
- Datos para contactar a la persona que elaboro el proyecto

- Índice

Este debo contener:

- Títulos autoexplicativos
- Señalar los números de páginas
- Debe estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

• **Cuerpo del trabajo**

El documento debe estar bien presentado, pero evitando caer en la ostentación. Debe incluir información que describa la razón de su elaboración. El documento debe estar limpio, ordenado y bien presentado. Utilizar doble espacio en la impresión para facilitar la lectura del documento.

• **Anexos**

Toda la información complementaria debe presentarse por separado.

Nota: Este punto se representa en la unidad V.

4.3 PRESENTACIÓN VERBAL DEL DOCUMENTO

Esta presentación también es muy importante por lo que se debe considerar:

- **Cuidar la imagen personal**
- **Hablar de forma clara, lógica y contundente.**
- **Apoyar la presentación con material audiovisual.**
- **Se recomienda que la presentación no dure más de 15 minutos.**
- **Tener buena dicción.**
- **Evitar ponerse nervioso.**
- **Ser puntual.**
- **Indicar las fuentes de información consultadas.**
- **Utilizar datos concretos y reales.**
- **Revisar la veracidad de la información proporcionado a lo largo de toda la presentación.**
- **Y pensar que todo saldrá bien.**

UNIDAD V

CASO PRÁCTICO

5.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA Y ¿CÓMO SE ADQUIERE?

La franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Se trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo, no basta contar con el financiamiento adecuado para abrir una franquicia, habrá que tener en cuenta muchos conceptos, ya que un error puede significar el éxito o el fracaso de la iniciativa.

Se adquiere pagando los derechos por el uso de la marca.

¡Bienvenidos a la Franquicia PEMEX!



INTRODUCCIÓN

Petróleos Mexicanos en el Abasto de Combustibles Automotrices

Petróleos Mexicanos (PEMEX) es la empresa nacional de México facultada para realizar la conducción central y la dirección estratégica de las actividades que abarca la industria petrolera, en los términos que le confiere la Constitución en el ramo del petróleo; por tal motivo asume la responsabilidad de abastecer el mercado nacional de productos del petróleo, gas natural y materias primas para la industria petroquímica.

Para el cumplimiento de sus objetivos opera a través de cuatro organismos subsidiarios, cada uno de los cuales tiene por finalidad el desarrollo específico de las principales áreas que conforman el campo de acción de PEMEX, siendo éstos: **PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica y, PEMEX Petroquímica.**

Las funciones básicas de **PEMEX Refinación** son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y venta de primera mano.

La Subdirección Comercial de **PEMEX Refinación** realiza la planeación, administración y control de la red comercial, así como la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las **Estaciones de Servicio** integrantes de la **Franquicia PEMEX** para atender el mercado al menudeo de combustibles automotrices.

Mercado de los Combustibles Automotrices

La presencia de PEMEX en el mercado se denota al abastecer los combustibles automotrices que demanda la sociedad mexicana. La imagen de la empresa se despliega en las Estaciones de Servicio, en los autotanques que distribuyen el producto y en los tanques de almacenamiento. En las Estaciones de Servicio es en donde PEMEX interactúa cotidianamente con los clientes, en las miles de operaciones que día

a día se realizan ininterrumpidamente a lo largo del país, es ahí donde se encuentran también los retos más amplios y la razón de ser de **PEMEX Refinación**.

PEMEX Refinación enfrenta los desafíos que la sociedad demanda realizando inversiones e innovaciones para satisfacer el mercado de combustibles automotrices, aumentando la capacidad de respuesta en la calidad y variedad de los productos y agregando valor en cada etapa de la operación.

La red de producción-distribución de **PEMEX Refinación** se constituye con: 6 refinerías que tienen una capacidad de procesamiento de 1.5 millones de barriles por día, una extensa red de ductos para la distribución de productos, 77 terminales de almacenamiento y distribución y cinco Subgerencias Regionales de Ventas en las que se proporciona información y se atienden directamente las solicitudes de incorporación a la **Franquicia PEMEX**.

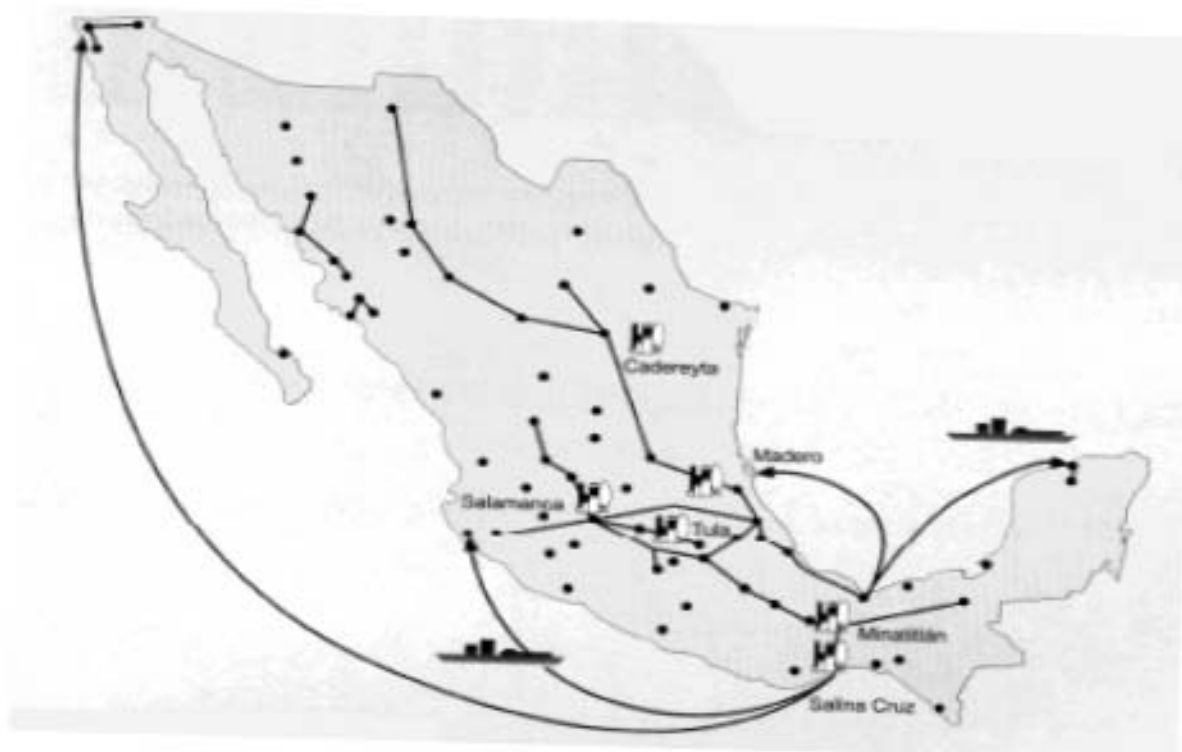
La comercialización de combustibles es más efectiva al contar con Estaciones de Servicio modernizadas. El 100% de las más de 7,400 Estaciones del país están incorporadas al sistema de la **Franquicia PEMEX** en la que participan los inversionistas mexicanos bajo los marcos regulatorios que se tienen establecidos, la **Franquicia PEMEX** orienta sus prácticas comerciales a ofrecer un mejor servicio al cliente y hacer más eficiente la operación de la **Estación de Servicio**.

Las gasolinas y diesel producidas por **PEMEX Refinación** son de alta calidad, equiparables a las producidas internacionalmente, al poner especial cuidado en la conservación y regeneración del medio ambiente, además que dentro del programa para mejorar la calidad del medio ambiente se impulsa el cambio de la mezcla comercializada en favor de productos de más alta calidad ecológica:

- En gasolinas es relevante la eliminación del contenido de plomo y la reducción en el contenido de azufre.
- En diesel se disminuyó el contenido de azufre y actualmente se distribuye diesel de muy bajo contenido de azufre, su calidad es reconocida como uno de los mejores del mundo.

Las ventas de gasolinas realizadas por la red comercial son en promedio de 620.8 miles de barriles por día, de ellos **el 82.4% es gasolina PEMEX Magna, y el 17.6% es PEMEX Premium...** Las ventas de diesel para fines automotrices realizada por el sistema son de **253 mil barriles por día.**

Mapa en el que se indica la cobertura de infraestructura de Refinerías, centros de ventas, gerencias comerciales de zona, ductos y transporte por barco.



La Franquicia PEMEX en la Comercialización de Combustibles

PEMEX Refinación fortalece su misión de crear una empresa moderna, integrada, eficiente y capaz de maximizar el valor de los recursos que se le han conferido, orientando sus estrategias a satisfacer las necesidades del consumidor con altos niveles de calidad en el Servicio, mejorar los estándares de operación de sus instalaciones y minimizar el impacto ambiental de procesos y productos.

Para cumplir con la función de distribución y comercialización al menudeo de combustibles y lubricantes con estándares equiparables a las mejores prácticas internacionales, se ha creado el Sistema de la **Franquicia PEMEX.**

Con el Sistema de la **Franquicia PEMEX** se puede estar seguro que se participa en un mercado en el que se comercializan productos de alta calidad y se cuenta con el respaldo de **PEMEX Refinación**. Este sistema además permite:

- Mejorar la calidad de los Servicios que se ofrecen al consumidor.
- Incorporar tecnologías y equipos que permitan una operación orientada a la protección del medio ambiente.
- Garantizar el cumplimiento de las especificaciones y normas técnicas que otorguen confianza y den seguridad a la población.
- Propiciar el establecimiento de nuevas **Estaciones de Servicio** que satisfagan el crecimiento de la demanda nacional.

Al mismo tiempo, con el Sistema de la Franquicia PEMEX, los inversionistas privados nacionales participantes en la comercialización de combustibles automotrices, encuentran un Sistema que apoya a los Franquiciatarios, al otorgar más beneficios que solamente el de otorgar el licenciamiento del uso de marcas y nombres comerciales y la comercialización de combustibles y lubricantes automotrices; ya que considera entre otros aspectos:

- Atractivos descuentos por la venta de productos.
- La posibilidad de integrar servicios complementarios a **la Estación de Servicio**.
- La disposición de un marco regulatorio definido en los aspectos técnicos y de operación que facilitan la construcción, operación y mantenimiento de la **Estación de Servicio**.
- Programas de **PEMEX Refinación** para el desarrollo del mercado y el fortalecimiento del valor de mercado de la marca PEMEX.
- Canales abiertos de comunicación con **PEMEX Refinación**.
- Acceder a programas de capacitación del Franquiciatario y del personal que labora en la **Estación de Servicio**.
- Facilidad para incorporar modernas técnicas para automatizar los procesos administrativos involucrados en la operación.

Desarrollo de la Red de Estaciones de Servicio con la Franquicia PEMEX

La Red de **Estaciones de Servicio** ha estado sujeta desde marzo de 1992 a un proceso de modernización de sus instalaciones para garantizar elevados niveles de seguridad y cumplimiento de la normatividad en materia ambiental, a la vez que atienden las necesidades de los consumidores con más altos estándares de calidad en el Servicio.

PEMEX Refinación tiene el interés de promover el desarrollo de la Red de **Estaciones de Servicio** en todas las poblaciones y ciudades del país, aplicando lo establecido en el sistema de la **Franquicia PEMEX**; lo que ha generado resultados positivos ya que en 1991, antes de que se iniciara el programa de la Franquicia, operaban 3,164 **Estaciones de Servicio** y gran parte de ellas tenían una antigüedad superior a los 10 años. En respuesta a ello se instrumentó el Programa de Modernización de **Estaciones de Servicio**, punto de partida del Sistema de la **Franquicia PEMEX**.

Por otro lado, se revisaron los procedimientos administrativos para incorporar nuevas **Estaciones de Servicio** al detectarse un rezago en el crecimiento de la red comercial, respecto a la dinámica socioeconómica del país. Esto condujo al acuerdo con la Comisión Federal de Competencia que se firmó en julio de 1994 y que dio lugar al Programa Simplificado para la Instalación de Nuevas **Estaciones de Servicio**. Con ello se impulsa el interés por la **Franquicia PEMEX** y se incrementa de manera constante la Red de **Estaciones de Servicio** que hoy significa contar con una Red de más de 7,400 **Estaciones de Servicio** distribuidas a lo largo del país.

La crisis que afectó a la economía mexicana en 1994, retrasó el Programa de Modernización y, para impulsarlo, se amplió el plazo para concluir la remodelación o construcción y se otorgaron apoyos adicionales. Los resultados son evidentes al avanzar en la modernización y optimización de la operación de la Red Nacional de **Estaciones de Servicio**, elevando significativamente la calidad en el Servicio al cliente en las **Estaciones de Servicio** del país, cumpliendo con las más estrictas normas y especificaciones nacionales e internacionales en materia de seguridad industrial

y protección al medio ambiente. Es nuestro interés seguir impulsando el compromiso con la calidad en todos los ámbitos que implica la comercialización de combustibles, al igual que lo hace **Petróleos Mexicanos** en el desempeño de todas sus actividades.

Relación Contractual

La **Franquicia PEMEX** puede otorgarse tanto a personas físicas como a Sociedades Mexicanas, quienes podrán adquirir una ó más franquicias siempre y cuando los interesados cumplan con los requerimientos establecidos por las leyes mexicanas y por **PEMEX Refinación**.

La relación entre el Franquiciante y Franquiciatario que implica la **Franquicia PEMEX** se apega a lo establecido en derecho y se encuentra fundamentado en el marco legal existente en México.

PEMEX-Refinación formalizara las relaciones comerciales con los interesados mediante la celebración de contratos de Franquicia y de Suministro en los que se establece una relación comercial a largo plazo y la definición clara y equilibrada de derechos y obligaciones de Franquiciante y Franquiciatario fundamentadas en las leyes y reglamentos.

En esta relación, **PEMEX Refinación**, como licenciatario de las marcas de **Petróleos Mexicanos**, tiene establecidos sistemas y medios de información al Franquiciatario sobre la licencia de uso de una marca, la transmisión de conocimientos técnicos y proporcionar asistencia técnica para que la persona a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que a ésta distingue.

Por su parte el Franquiciatario reconoce y conviene en que cada Franquicia es esencial para la operación del Sistema y por lo tanto es requisito fundamental apearse a los estándares y políticas del Franquiciante para el manejo uniforme del Sistema de la

Franquicia PEMEX, así como cumplir con los estándares y políticas de la misma en conexión con el uso de las marcas.

Por tal motivo el Franquiciatario **de PEMEX Refinación** se obliga a:

. Comercializar únicamente los petrolíferos marca **PEMEX**, en los términos de lo pactado en los Contratos de Franquicia y de Suministro.

. Mantener abierta la **Estación de Servicio** en condiciones normales de operación, durante las horas y días establecidos en el Contrato de Suministro. Cualquier modificación al horario requerirá aprobación previa y por escrito del Franquiciante.

. Cumplir con todas las leyes y reglamentos vigentes o futuros aplicables, incluyendo, pero no limitándose a aquéllos relacionados a construcción de edificios, mantenimiento, ecología, fiscales, salubridad y seguridad, licencias de funcionamiento, prevención de incendios, licencia de anuncios, afiliación a las cámaras y uso de suelo, en el entendido que el Franquiciante no tiene responsabilidad alguna en caso de incumplimiento o infracción de alguna de las leyes aplicables por parte del Franquiciatario.

. Mantener en perfectas condiciones y conforme a la imagen del Sistema la **Estación de Servicio** donde opere la Franquicia y todas sus instalaciones, mobiliario, anuncios y equipo dentro y fuera de la misma.

. Permitir al Franquiciante y/o a sus representantes, la entrada a la **Estación de Servicio** a fin de verificar la operación global de la misma.

. Preservar la calidad, prestigio y buen nombre del Sistema de la **Franquicia PEMEX**.

. Vigilar que dentro de su **Estación de Servicio** la comercialización de los Servicios y productos ofrecidos por la Franquicia, se realicen en la forma que para tal efecto le indique el Franquiciante.

Mantener la confidencialidad de los conocimientos técnicos, procedimientos, o cualquier otra información proporcionados por el Franquiciante.

Presentar al Franquiciante cualquier información relacionada con la operación de la Franquicia que le sea requerida.

Contratar y mantener vigentes los seguros y fianzas con compañías autorizadas bajo los conceptos y montos que le indique el Franquiciante.

No permitir por ningún concepto o condición que se lleven a cabo dentro del perímetro de la **Estación de Servicio**, la comercialización de artículos o Servicios que realicen personas que se dediquen al comercio ambulante ni ceder a terceros los derechos de la Franquicia PEMEX.

Cumplir con los términos que establece **PEMEX-Refinación** para la construcción o en su caso remodelación de la **Estación de Servicio** que operara la licencia de uso de la **Franquicia PEMEX**.

Realizar los pago de la cuota dispuesta por el Franquiciante

La Territorialidad en la Franquicia PEMEX

PEMEX Refinación, en cumplimiento a las disposiciones constitucionales y en materia de competencia económica, no tiene establecida una distancia mínima entre las **Estaciones de Servicio**, con lo que se promueve el incremento de la calidad en el Servicio que recibe el consumidor final. Por tal motivo no se definen zonas territoriales para que las **Estaciones de Servicio** operen en ella en forma exclusiva.

Programa de Capacitación

Una parte importante para alcanzar los objetivos de la **Franquicia PEMEX**, es la capacitación del Franquiciatario, administradores y trabajadores de las **Estaciones de Servicio**. Para ello se encuentra en proyecto el Centro de Capacitación, Investigación y

Desarrollo de la **Franquicia PEMEX**, el cual se encontrará a la vanguardia de las nuevas tecnologías y en la que se emplearán los sistemas más avanzados para la capacitación y adiestramiento.

En el proceso de incorporación a la **Franquicia PEMEX**, se tiene contemplado que los posibles franquiciatarios asistan al curso de introducción a la Franquicia en el que se transmitirán los conceptos de la Franquicia, la planeación del negocio, cumplimiento de los requerimientos de seguridad y protección al ambiente y la administración y operación de una **Estación de Servicio** utilizando sistemas tecnológicos de vanguardia.

El curso de introducción a la Franquicia se ofrecerá en el marco del Programa de Capacitación de nuestro Centro de Capacitación, Investigación y Desarrollo de tal manera que el Franquiciatario reciba conocimientos teórico-prácticos mediante la utilización de sistemas de autoaprendizaje con el soporte de los videos de capacitación de la Franquicia, además de tener línea abierta de comunicación para plantear dudas o comentarios ya sea por teléfono o por nuestra página de Internet.

La Revista Octanaje está orientada a fortalecer la comunicación con los integrantes del Sistema de la **Franquicia PEMEX**. En esta revista se expone una variada información sobre programas, productos, prácticas comerciales y otros tópicos que permiten estar al día en los diversos aspectos que conforman el mercado de combustibles automotrices.

Manuales de Operación de la Franquicia

Los Manuales de Operación de la Franquicia son guías prácticas, que facilitan al Franquiciatario conocer y consultar los distintos ámbitos que implica la operación y administración de una **Estación de Servicio** con el objeto de que las **Estaciones de Servicio** Franquiciadas tengan la misma presentación en imagen, atención, servicio, control y administración del negocio.

La aplicación y seguimiento de lo establecido en los Manuales de Operación de la Franquicia, busca que el consumidor tenga una atención estándar basada en principios

de alta calidad en el Servicio; y que el Franquiciatario cuente con una herramienta administrativa que le permita operar la **Estación de Servicio** con principios de eficiencia y elementos de control.

Programas de Publicidad

PEMEX Refinación realiza campañas de publicidad en apoyo al valor de mercado de la Franquicia y marcas específicas, para fortalecer el liderazgo de la marca **PEMEX** en el mercado de combustibles automotrices de México.

La campaña de publicidad se fundamenta en la comunicación que debe establecerse con el público consumidor sobre productos y su calidad, para que el consumidor esté mejor informado sobre la tecnología, calidad y Servicio que ofrece **PEMEX** en la Red nacional de **Estaciones de Servicio**.

A partir de 1996 se inició una campaña de publicidad relacionada a la introducción de la gasolina sin plomo **PEMEX Premium** de alto octano, y la promoción de gasolina sin plomo **PEMEX Magna** cuyos resultados han sido altamente significativos, entre ellos el retiro del mercado de la gasolina con plomo.

En 1997 se entró en una nueva fase de la publicidad, con una campaña enfocada al fortalecimiento de la marca **PEMEX** y a los combustibles que se comercializan.

La estrategia publicitaria se basó en:

Concepto institucional	PEMEX produce, desarrolla, distribuye y comercializa productos con su propia marca de calidad a nivel mundial.
PEMEX Premium	La gasolina que ofrece el máximo rendimiento al motor de su automóvil.
PEMEX Magna	La gasolina que contribuye a preservar el medio ambiente.
PEMEX Diesel	Combustible de altísima calidad y entre los mejores del mundo.

Productos y Marcas Comerciales

Las líneas de productos y servicios, son como las marcas registradas propiedad de **Petróleos Mexicanos**, bajo las cuales se identifica al Sistema de la **Franquicia PEMEX**, incluyen las siguientes líneas de productos que se comercializan dentro de la **Estación de Servicio**:

Gasolinas: PEMEX Premium y PEMEX Magna

Diesel: PEMEX Diesel y Diesel Marino Especial

Petróleos Mexicanos titular de diversas marcas registradas, a través de **PEMEX Refinación** trasmite el derecho de su uso a los franquiciatarios, de acuerdo a lo establecido en los Contratos y Manuales de Operación de la Franquicia. El Franquiciatario deberá respetar en todo momento los derechos de uso y explotación de las marcas propiedad de **Petróleos Mexicanos** y no podrá disputar directa o indirectamente la validez o título de propiedad de las marcas y nombres comerciales en México o en el extranjero.

Durante la vigencia de la relación comercial, **Petróleos Mexicanos** puede desarrollar y registrar nuevas marcas. El Franquiciatario deberá de asumirlas y utilizarlas en la forma

establecida por el Franquiciante y se entenderán licenciadas en los términos del Contrato de Franquicia, además de comprometerse a integrar la imagen que las acompaña. Al mismo tiempo que **PEMEX Refinación** se esfuerza por el desarrollo de marcas y ponerlas a disposición de los franquiciatarios, se prohíbe que **la Estación de Servicio** use marcas distintivas que compitan con las marcas **PEMEX** y **Mexlub**.

Entre las marcas que **Petróleos Mexicanos** tiene registradas ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial se encuentran las siguientes:

Logo-Símbolo PEMEX "Gota-Águila" 522165

Logo-Símbolo el "Charrito PEMEX" 529754

PEMEX Premium 522949

PEMEX Magna 521300

PEMEX Diesel 501154

La **Franquicia PEMEX** promueve el incremento de Servicios que requiere el consumidor de combustibles y que a la vez se constituye en un atractivo que eleva la rentabilidad de la **Estación de Servicio**.

Los bienes y servicios complementarios que se pueden comercializar dentro de las **Estaciones de Servicio** incorporadas a la **Franquicia PEMEX**, observando la normatividad que se tiene establecida, incluyen: tiendas de conveniencia, maquinas expendedoras de refrescos y/o alimentos, llantas, baterías, refacciones, aditivos y cosméticos para el automóvil, tarjetas de crédito y débito, vales de gasolina y en general aquellos bienes y servicios susceptibles de comercialización en una **Estación de Servicio**.

Cuotas de la Franquicia

El Franquiciatario tendrá la obligación de cubrir a **PEMEX Refinación** diversas cuotas, relacionadas con la incorporación, la operación y el mantenimiento de relación comercial

en el sistema de la **Franquicia PEMEX**. El pago de la cuota de incorporación se realiza una vez que **PEMEX Refinación** ha aceptado la solicitud y el interesado o su representante legal ha firmado la Carta Compromiso. El monto de las cuotas se relaciona con el tipo de **Estación de Servicio**. Las nuevas **Estaciones de Servicio** deberán pagar la cuota por posiciones de carga antes de iniciar operaciones, mientras que para las **Estaciones de Servicio** que se remodelan o solicitan la recategorización de dos a tres estrellas, el pago se realiza al momento que se aprueba el proyecto.

Por las diversas acciones que realiza **PEMEX Refinación** para elevar el valor de la marca, en su carácter de Franquiciante, se tiene establecida una Cuota de Mantenimiento de la **Franquicia PEMEX**, la cual se deberá pagar entre enero y julio de cada año. En el caso que el pago se efectúe entre enero y junio, se aplicaran descuentos que se dan a conocer al inicio de cada año; si el pago se realiza en una fecha posterior a julio, se tendrán que cubrir recargos moratorios.

Cuotas vigentes durante 2007

Tipo de Estación de Servicio	Cuota Incorporación	Cuota por cada posición de carga	Cuota mantenimiento
Urbanas, Carreteras, Marinas turísticas y Marinas con instalaciones terrestres	\$312,150.00	\$78,038.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior
Estación de Servicio en zonas especiales	\$416,200.00	\$104,050.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior
Autoconsumo	\$416,200.00	\$104,050.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior
Rurales y Marinas Pesqueras	\$156,075.00	\$26,013.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior
Provisionales	\$156,075.00	\$26,013.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior

Nota: A las cuotas anteriores se les deberá aplicar el IVA.

Las cuotas están sujetas a cambio y son autorizadas por el Consejo de Administración de PEMEX Refinación.

Costo de la Inversión y Gastos del Franquiciatario

El Franquiciatario tendrá a su cargo diversos gastos, inversiones, costos y erogaciones por la construcción, operación y mantenimiento de la **Estación de Servicio**.

Los principales son, en forma enunciativa pero no limitativa los siguientes:

- Inversión para adquisición o arrendamiento del terreno destinado para la construcción de la **Estación de Servicio**.
- La inversión por la construcción y equipamiento de la **Estación de Servicio**.
- Pagos de impuestos, derechos y honorarios conforme las Leyes Mexicanas, necesarios para la operación de la Franquicia y de los Servicios que contrate.
- Pagos por la contratación de seguros y fianzas
- Costos y gastos asociados a la operación de la **Estación de Servicio**.

INCORPORACIÓN

Requisitos de incorporación Solicitud y Contratación

La **Franquicia PEMEX** puede otorgarse tanto a personas físicas como a Sociedades Mexicanas, quienes podrán adquirir una ó más Franquicias siempre y cuando los interesados cumplan con los requerimientos establecidos por PEMEX Refinación. Es imprescindible para iniciar el proceso de trámite que el interesado plasme su intención en la solicitud institucional, el formato de solicitud puede obtenerse gratuitamente en los Centros de Trabajo de la Subdirección Comercial de PEMEX Refinación.

La solicitud deberá acompañarse de los documentos siguientes:

- Comprobar la personalidad jurídica de quien realiza el trámite de incorporación con identificación oficial vigente con fotografía, ya sea la persona física que

realiza el trámite a cuenta propia o del representante, el que deberá presentar los poderes para realizar este tipo de actos.

- Comprobar la nacionalidad mexicana, de la persona física o de los socios en las Sociedades Mexicanas, en caso de sociedades deberá establecer en el acta constitutiva de la Sociedad una cláusula de exclusión a extranjeros.
- Acreditar la legal posesión del predio propuesto para construir la **Estación de Servicio**.
- Presentar copia de la cédula de identificación fiscal del interesado.

Proceso de trámite de la solicitud

Después de que el interesado presente su solicitud y documentos comprobatorios en cualquiera de los centros de trabajo de la Subdirección Comercial de **PEMEX Refinación** y recibido el acuse de recibo, el proceso de incorporación a la **Franquicia PEMEX** continúa con las siguientes etapas:

1. En un lapso de 30 días naturales el interesado debe acudir al Centro de trabajo más próximo al lugar en que se construirá la **Estación de Servicio**, que **PEMEX Refinación** le indicará por escrito, para realizar el pago de la cuota de incorporación a la **Franquicia PEMEX** y recibir la constancia de trámite correspondiente, la cual se entregará contra la presentación de identificación oficial vigente con fotografía reciente (dentro de ese tiempo se le comunicará sobre los faltantes de información o documentación si los hubiera).
2. Una vez que realice el pago de la Cuota Inicial de incorporación a la **Franquicia PEMEX** y la presente en el centro de trabajo que se le haya indicado, el interesado o su representante legal debidamente acreditado, recibirá un ejemplar de los "Manuales de Operación de la Franquicia", de las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes para el tipo de **Estación de Servicio** que vaya a construir, y de los videos de capacitación de la Franquicia.
3. Firma de los contratos de suministro y de Franquicia por las personas acreditadas.

Factores para que proceda la solicitud

Para que proceda la solicitud el interesado deberá procurar:

1. Presentar documentación completa y/o subsane dicha situación.
2. La documentación cumpla los requisitos exigidos.
3. El predio propuesto cuente con la superficie, medidas mínimas establecidas, o no se encuentre ubicado en áreas prohibidas por las autoridades.
4. El interesado o los socios, tratándose de persona moral no hayan sido sentenciados por delitos contra la salud, patrimoniales o no hayan incumplido compromisos o incurrido en prácticas comerciales fraudulentas (vender producto robado o contaminado, y no tengan adeudos vencidos, entre otros) contra Petróleos Mexicanos o sus organismos subsidiarios. Este aspecto subsiste durante el tiempo que dure la relación comercial.

Causas para cancelar la incorporación

La constancia de trámite que otorgue **PEMEX Refinación** será cancelada unilateralmente sin mediar resolución judicial, conservando en su beneficio los pagos que haya efectuado el interesado, si se presentan las siguientes condiciones:

1. Cede, de alguna manera, grava o permite a terceras personas el ejercicio de los derechos derivados de la constancia de trámite.
2. Incumple cualquiera de las obligaciones establecidas en la constancia de trámite.
3. No concluye la construcción de la **Estación de Servicio** dentro de los doce meses siguientes a la fecha de aprobación de planos, salvo causa justificada a juicio de PEMEX Refinación. Se deberán considerar estrictamente los tiempos para presentación y aprobación del anteproyecto y proyecto que se indican en la sección de proyecto y construcción de Estaciones de Servicio.

Documentos Comprobatorios

Las personas físicas y los socios de las Sociedades Mexicana tienen la opción de

comprobar la nacionalidad mexicana con el Acta de Nacimiento certificada por el Registro Civil; también se puede comprobar la nacionalidad mexicana con: carta de naturalización, copia de Pasaporte vigente, o Certificado de Nacionalidad, en estos casos los documentos deberán ser certificada por Fedatario Público. Las Sociedades Mexicanas entregarán copia certificada por Fedatario Público e inscrita en el Registro Público de Comercio, del acta constitutiva de la sociedad en la que se establezca:

- Cláusula de exclusión de extranjeros.
- El objeto principal debe ser la comercialización de Gasolinas y Diesel suministrados por PEMEX Refinación, así como Lubricantes de la Marca PEMEX.
- La obligación de notificar a **PEMEX Refinación** sobre la admisión o exclusión de socios, en un plazo no mayor de 15 días a partir de que se presente este supuesto.

Declaración escrita y suscrita por la persona física o el representante legal de la persona moral solicitante, en la que señale si el solicitante, sus socios o asociados, en forma directa o indirecta, son propietarios, poseedores u operadores de Estaciones de Servicio en cualquier parte del país, indicando la ubicación y participación accionaría de cada una de ellas. **PEMEX Refinación** proporcionará copia de dicho escrito a la Comisión Federal de Competencia para que ésta ejerza sus atribuciones en materia de prevención de prácticas o concentraciones monopólicas. Acreditar la legal posesión del predio propuesto para construir la **Estación de Servicio**, bajo cualquiera de las dos siguientes modalidades:

- Copia certificada de la escritura pública correspondiente, con inscripción en el Registro Público de la Propiedad o en su caso,
- Contrato de arrendamiento el que debe especificar una duración mínima de 5 años y deberá estar ratificado ante Notario Público.

En el caso de contratos de arrendamiento, se deberá observar que:

- El arrendatario será única y exclusivamente, la persona física o moral autorizada por **PEMEX Refinación** a construir la **Estación de Servicio** o en caso de establecimiento en operación, aquella que desee operarlos.
- La duración mínima del contrato será de 5 años.
- Contenga una cláusula en la que se precise que el inmueble materia de este contrato, se destinará a la comercialización de productos petrolíferos.
- El contrato sea ratificado ante Notario Público.
- Se identifique perfectamente el inmueble materia del contrato, anotando el domicilio completo del mismo y en su caso las colindancias.
- Se entregue a **PEMEX Refinación** copia autografiada y/o certificada por Fedatario Público.

El predio propuesto debe garantizar vialidades internas, áreas de servicio al público y almacenamiento de combustibles, áreas verdes y los diversos elementos requeridos para la construcción y operación de una **Estación de Servicio**, cumpliendo con las siguientes características:

Zonas Urbanas	Superficie Mínima (m ²)	Frente Mínimo (Mts. Lineales)	Productos
Esquina	400	20	Gasolinas y Diesel (Optativo)
No esquina	800	30	
Carreteras			
Carreteras	2400	80	Gasolinas y Diesel
Zonas Rurales			
Dentro del poblado	400	20	Gasolinas y Diesel
Fuera del poblado	800	30	
Zonas Especiales			
Zonas Especiales	200	15	Gasolinas
Zonas Marinas			
Zonas Marinas	variable	20	Gasolinas y Diesel

Se refieren a minigasolineras que pretendan establecerse en Zonas Especiales a Centros Comerciales, hoteles, estacionamientos públicos, establecimientos de servicio de lavado y engrasado y parques públicos que por su ubicación y espacios disponibles constituyen puntos estratégicos a los que acuden y/o transitan grupos potenciales de consumidores. El predio propuesto debe localizarse a una distancia mínima de resguardo establecida por las autoridades de:

- 15 metros de centros de concentración masiva (escuelas, hospitales, mercados públicos, cines, teatros, estadios deportivos, auditorios, etc.)
- 100 metros con respecto a una Planta de Almacenamiento de Gas L.P.
- 30 metros con respecto a líneas de alta tensión, vías férreas y ductos que transportan productos derivados del petróleo.
- En el caso de Estaciones de Servicio tipo carretera o rural sobre carretera, debe existir una distancia mínima de 150 metros a curvas, puentes y pendientes pronunciadas.
- En el caso de Estaciones de Servicio en carretera de cuota debe existir una distancia mínima de 1,000 metros a plazas de cobro.

Entregar un croquis de localización del predio propuesto, indicando con claridad nombres de calles, avenidas, o el kilómetro, en el caso de carreteras. Además indicar la ubicación del predio con un plano de la población en que se ubica el predio propuesto; en el caso de carreteras, señalar la ubicación del predio en un plano estatal.

Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio

Una vez obtenida la constancia de trámite para la construcción y operación de una nueva **Estación de Servicio** y firmados los contratos de Franquicia y Suministro el interesado debe realizar lo siguiente:

- En un plazo no mayor a 30 días hábiles contados a partir de la recepción de la constancia de trámite debe formular y someter a aprobación de **PEMEX Refinación** el anteproyecto correspondiente, el cual será revisado y aprobado en

caso de proceder, en un plazo no mayor a 5 días hábiles. De no contar con respuesta por parte de PEMEX Refinación, se entenderá que está aprobado.

- Una vez aprobado el anteproyecto, el interesado debe formular el proyecto definitivo en un plazo no mayor a 60 días hábiles, contados a partir de la fecha en que se le informe por escrito de la aprobación de su anteproyecto. El proyecto se revisará y aprobará, en caso de proceder, en un lapso no mayor a 10 días hábiles de recibido. De no contar con respuesta por parte de **PEMEX Refinación** se entenderá que está aprobado.
- El proyecto definitivo deberá presentarse en cinco planos: Planta arquitectónica general, instalaciones hidráulicas, instalaciones eléctricas, sistema de drenajes e instalación mecánica (tanques y tuberías).
- Aprobado el proyecto definitivo el interesado debe iniciar las obras en un plazo no mayor a 30 días, durante este plazo obtendrá los permisos y autorizaciones que señalen las autoridades; y concluir la construcción en un período no mayor a 330 días, salvo causa justificada a juicio de **PEMEX Refinación** el plazo podrá ampliarse.
- Los equipos, materiales y accesorios que se instalen en las Estaciones de Servicio podrán ser de cualquier marca comercial, con la exigencia de que cumplan o superen lo indicado en las Especificaciones Técnicas de **PEMEX Refinación** ya mencionadas.
- Durante la obra, el interesado debe solicitar la visita de un técnico de **PEMEX Refinación** antes de proceder a tapar y/o cubrir definitivamente tanques y tuberías, con el objeto de verificar que las instalaciones realizadas cumplen con lo dispuesto en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes.
- Al tener un 70% de avance en la construcción el franquiciatario procederá a realizar el pago por concepto de posiciones de carga y al entregar el

comprobante de pago tramitará la asignación del número de identificación de la **Estación de Servicio**.

- Al cumplir al 100% en los aspectos de Seguridad y Protección al medio ambiente, el franquiciatario procederá a solicitar a **PEMEX Refinación** se realice la inspección técnica final basado en lo dispuesto en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes; se incorporará al sistema de cobranza electrónica y solicitará el combustible para realizar pruebas de hermeticidad.
- Para autorizar el inicio de operaciones el Franquiciatario deberá integrar la totalidad de documentos que se definen en la cédula de integración de expedientes.
- **PEMEX Refinación** tiene establecido un sistema de cobranza electrónica y el otorgamiento de crédito real a las Estaciones de Servicio que se encuentran en operación, el monto, términos y plazo de este le serán indicados por el centro de trabajo de la Subdirección Comercial.

Una vez que se entrega el resultado de las pruebas de hermeticidad y este es positivo la **Estación de Servicio** estará en condiciones de inicio de operaciones y acordará el programa de entregas de combustibles.

Factores para que una Estación de Servicio pueda iniciar operaciones.

PEMEX Refinación no autoriza el inicio de la operación de la **Estación de Servicio** si se presenta alguna de las siguientes causas:

- No se ha cubierto el pago por concepto de posición de carga.
- No construyó en estricto apego a las "Especificaciones Técnica para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" y de los planos aprobados; y por lo tanto, no tiene cubiertos los reportes de inspección antes de tapar tanques y tuberías y el final.

- El interesado o los socios tratándose de persona moral hayan sido sentenciados por delitos contra la salud, patrimoniales o hayan incumplido compromisos o incurrido en prácticas comerciales fraudulentas (vender producto robado o contaminado, no cubrir adeudos vencidos, entre otros) contra Petróleos Mexicanos o sus organismos subsidiarios.
- No ha entregado la fianza correspondiente por la compra de productos.

Operación de la Estación de Servicio

En los contratos de Franquicia y Suministro se establece que la relación contractual de **PEMEX Refinación** y el Franquiciatario será de 15 años, durante este tiempo el Franquiciatario, enfrentará entre otros aspectos los siguientes.

- Pagará cada año la cuota de mantenimiento de la Franquicia PEMEX
- Realizará los trabajos de mantenimiento de la **Estación de Servicio** y su cumplimiento conlleva a que **PEMEX Refinación** le otorgue el descuento por concepto de variable de calidad.
- Permitirá que los técnicos designados por **PEMEX Refinación** realicen la supervisión de mantenimiento de la Franquicia.
- Participará en diversos programas y recibirá apoyos de **PEMEX Refinación** para elevar el valor de mercado de la marca PEMEX.
- Ajustará el programa de entregas de producto y los montos de crédito real y actualizará las fianzas correspondientes.

Se tiene previsto que al final de la vigencia del contrato se realice la renovación o se generen nuevos contratos. La terminación de la relación comercial se atenderá a lo dispuesto en los contratos de Franquicia y Suministro.

Causas para dar por terminada y rescindida la Relación Comercial

La terminación y rescisión de la relación comercial entre **PEMEX Refinación** y los franquiciatarios sólo podrá ocurrir al presentarse alguno de los supuestos establecidos en los contratos de franquicia y de suministro vigentes.

Las principales consideradas en los Contratos de Franquicia y Suministro son que el franquiciatario:

- Incumpla el pago de la cuota de mantenimiento,
- Incurra en acciones ilícitas,
- Haga uso indebido de marcas o nombres comerciales,
- Venda productos no autorizados en el área de despacho,
- Permita la operación irregular de la **Estación de Servicio** ,
- Deje de comprar producto a **PEMEX Refinación** durante tres meses consecutivos, sin causa justificada por la relación contractual.

Cambio o Sustitución de Franquiciatarios

En virtud de la relación jurídico-comercial que se establece entre **PEMEX Refinación** y los Franquiciatarios, este último podrá transmitir total o parcialmente, a una o varias personas físicas o morales siempre y cuando se sujeten a lo siguiente:

- En un plazo no mayor a 15 días naturales, tanto el titular de los contratos como el nuevo poseedor o propietario de la **Estación de Servicio**, notificará por escrito a **PEMEX Refinación** de la operación celebrada.
- La sustitución del Franquiciatario se sujetará a lo establecido en las políticas de operación de la Franquicia, completando la información y documentación que se tiene establecida en el proceso de incorporación a la Franquicia.
- Al cubrir todos los requisitos exigidos el nuevo Franquiciatario, persona física o el representante que cuente con los poderes para este tipo de actos de la persona

moral firmará nuevos contratos de Franquicia y Suministro, en caso que así se requiera.

Manuales de Operación de la Franquicia PEMEX

Introducción

El Manual de Operación de la Franquicia PEMEX tiene como objeto que las Estaciones de Servicio Franquiciadas tengan las mismas características de presentación, imagen, atención, servicio; además de los mismos procesos operativos de comercialización, control y administración del negocio.

PEMEX Refinación considera esencial que la Franquicia PEMEX continúe fortaleciéndose y evolucione a un formato de negocio, para que sea compatible con la visión de PEMEX Refinación como empresa generadora de valor económico agregado con niveles acordes a las mejores prácticas internacionales, por su orientación al mercado, al cumplimiento de altos estándares de calidad en productos y servicios, la maximización de ingresos y el uso efectivo de capital utilizado.

Para alcanzarlo se fortalecen las siguientes líneas estratégicas:

1. Fomentar una nueva cultura en la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen al consumidor, detectando las necesidades de los clientes, proporcionándoles atención personalizada, con cortesía, honestidad, eficacia y eficiencia.
2. Ofrecer a los consumidores productos y servicios adicionales a los que actualmente reciben, fortaleciendo la capacidad de las Estaciones de Servicio para atender las necesidades de los clientes.
3. Garantizar el cumplimiento de las especificaciones y normas técnicas para mejorar las instalaciones, dando el mantenimiento y reemplazo de equipo que sea necesario, que otorguen confianza y seguridad a la población; y que apoyen las políticas ecológicas de las autoridades.
4. Incrementar la generación de valor económico de las Estaciones de Servicio, mejorando prácticas comerciales y administrativas. Para aumentar la rentabilidad

Objetivo del manual

El Manual de Operación de la Franquicia PEMEX, es un documento en el cual se describen procedimientos, funciones, actividades, sistemas, recomendaciones, disposiciones y normas de todas y cada una de las áreas de operación de las Estaciones de Servicio.

El Manual de Operación de la Franquicia PEMEX cumple con los siguientes objetivos generales:

- Constituir guías prácticas en donde cada uno de los empleados, operativos o administrativos, de las Estaciones de Servicio sustenten sus actividades diarias, o periódicas.
- Estandarizar las operaciones de las Estaciones de Servicio, y que las actividades se realicen de forma eficiente y homogénea, para que los usuarios obtengan el mismo nivel de calidad de los servicios en cada una de las Estaciones de Servicio.
- Servir como herramientas administrativas que determinen los parámetros necesarios para la evaluación del desempeño de la Estación de Servicio Franquiciada; de tal modo que se encuentren oportunidades para mejorar el desempeño y la atención de los clientes.
- Ser considerados como documentos administrativos indispensables y básicos para el desarrollo seguro de las actividades.
- Sustentar las innovaciones, desarrollo de nuevas tecnologías y la implantación de sistemas para la administración y control de las Estaciones de Servicio.

Marco jurídico de la Franquicia PEMEX

Aquí se identifica la conceptualización de la Franquicia PEMEX, de tal modo que los lectores que lo consulten conozcan perfectamente quiénes son los participantes y cuáles son las obligaciones de las partes.

El Franquiciatario podrá conocer el Marco Jurídico que regula la Franquicia PEMEX a partir de la disposición específica del Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, además de la gran variedad de leyes y reglamentos.

Se incluye asimismo, una explicación detallada del papel y responsabilidades que como Franquiciatario adquiere el empresario gasolinero propietario de una Estación de Servicio, que integra el Sistema de la Franquicia PEMEX.

Al constituir las Marcas un elemento fundamental de toda Franquicia, el Marco Jurídico relaciona con exactitud las distintas marcas licenciadas, indicando los números de registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Toda vez que el Franquiciatario requiera en su operación mantener un estrecho contacto con PEMEX Refinación, el Manual presenta la estructura organizacional de la Subdirección Comercial y en particular la línea de contacto directo, que le corresponde a la Gerencia de Ventas a Estaciones de Servicio, facultada para operar el Sistema de Franquicias; el Franquiciatario encontrará en el documento, las funciones generales que corresponden a las Subgerencias de Ventas Regionales y Asesores Comerciales.

Aquí se detallan, los elementos del Contrato de Franquicia con base en el cual se opera una Estación de Servicio como son cuotas, inversiones, obligaciones del Franquiciatario, productos que se comercializan en la Estación de Servicio, instalaciones y equipo, negocios complementarios, obligaciones del Franquiciante, supervisión, asistencia y soporte operativo, territorialidad, renovación, terminación, recompra y rescisión.

Recursos humanos

Recursos Humanos proporciona a los Franquiciatarios, y al equipo de personas que administrarán la Estación de Servicio, la información, elementos, medios y herramientas necesarias para cumplir con los mandatos mínimos de la legislación laboral. De igual forma, el documento contiene información y herramientas que permitirán al Franquiciatario administrar de una forma óptima al personal con que cuenta.

También se resalta la importancia del personal dentro de cualquier tipo de empresa, y de ahí la necesidad de llevar a cabo una buena administración de este valioso capital con que cuenta la Franquicia y capacitar al personal, para ello se presenta una opción de los cursos que deberá tomar el personal de la Estación de Servicio y el liderazgo del empresario para elevar la calidad del servicio.

Como siguiente tema se presenta el Organigrama Tipo para una Estación de Servicio, en el que se muestran los puestos que trabajan en ella y su ubicación jerárquica. Así como las descripciones de los puestos básicos y los perfiles del personal que se requieren para la operación de una Estación de Servicio; dichos puestos son: Gerente de Estación, Oficial Gasolinero, Despachador, Auxiliar Administrativo y Auxiliar General (Empleado de Limpieza).

Se indican los requerimientos legales como los formales y de uso común para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; y las principales políticas que en materia laboral debe tener y cumplir cualquier empresa, llevadas a las necesidades y requerimientos específicos de una Estación de Servicio, y se presentan sugerencias concretas para el mejor cumplimiento de las mismas.

Servicio al cliente

El es una guía para mejorar la atención y la calidad del servicio hacia los clientes de las Estaciones de Servicio. En este se busca crear conciencia de la importancia que tienen los clientes para el éxito de los negocios en general, proporcionando atención esmerada en todas las circunstancias que se presenten, ya sean las cotidianas o los imprevistos.

Además, plantea la necesidad de mejorar la atención de los empleados de la Estación de Servicio con los consumidores; con procesos sencillos de asimilar, y políticas, para la atención de los clientes desde el acceso a cargar combustible, pasando por la prestación de servicios adicionales y venta de otros productos; hasta mencionar los diferentes métodos de cobro al cliente (en efectivo, vales, pagos con sistema electrónico ya sean tarjetas propias o bancarias de débito y crédito).

Se sugieren lineamientos con respecto al horario de trabajo de las Estaciones de Servicio; el cual se ajusta a las necesidades de los clientes, en el entendido de que se deben tomar en cuenta factores como la legislación de la localidad, la seguridad de la zona, el personal para atenderla, así como la afluencia vehicular.

La atención de imprevistos en la Estación de Servicio; como pueden ser la ayuda de mecánica básica y la prestación de primeros auxilios.

Procedimientos administrativos

Proporciona al Franquiciatario información y orientación fundamental que debe tomar en cuenta para el establecimiento de políticas, procedimientos y normas de control interno que le serán de utilidad para la adecuada administración de una Estación de Servicio.

El Franquiciatario encontrará algunos elementos específicos para la administración de productos, programa de entregas e inventario con base en el control volumétrico, y lineamientos aconsejables con proveedores de otros productos que ayudarán al establecimiento de políticas de comercialización. Asimismo establecer controles de inventarios en tanques de almacenamiento, dispensarios y del propio personal que opera las Estaciones de Servicio.

Contiene también elementos de control de ingresos y egresos, de pagos de nómina y de datos generales sobre salarios y prestaciones al personal, y el tratamiento de la información contable y los estados financieros, así como su forma de presentación y contenido, como guía para el responsable de dichos aspectos.

Mercadotecnia

Tiene como objetivo ubicar al Franquiciatario Gasolinero en lo que son las características básicas del mercado en donde se desenvuelve, y proporcionar las herramientas necesarias para responder a los cuestionamientos del lugar que ocupa actualmente y a dónde quiere llegar respecto al mercado.

Se realiza un análisis del entorno en el que se desenvuelven las Estaciones de Servicio, proporcionando una semblanza de las variables demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales y culturales; así como de su entorno competitivo. Además de tocar temas como la oferta y demanda de combustibles, productos y servicios ofrecidos, canales de distribución, clientes, competidores, análisis y estudios de situación de mercados.

Se presentan los elementos y consideraciones respecto a un Plan de Mercadotecnia. Incluye conceptos como el modelo de comunicación utilizado en los ámbitos mercadológicos, la mezcla de Mercadotecnia y los elementos que conforman el Plan.

Las ventas directas, respecto a la influencia de los vendedores en la decisión de compra de los consumidores, el arte de persuadir, la negociación de la venta y los elementos básicos sobre los esquemas de comisiones e incentivos que se pueden implementar en las Estaciones de Servicio.

Los siguientes temas cubren aspectos importantes de la publicidad, la promoción y relaciones públicas: en sendos casos se visualizan los objetivos, elementos y campañas susceptibles de aplicar.

Supervisión y apoyo a franquiciatarios

Se aboca al apoyo y supervisión por parte de PEMEX Refinación hacia los empresarios gasolineros, buscando áreas de oportunidad para fortalecer la posición de la Franquicia PEMEX; a través del Programa de Supervisión que abarca el cumplimiento de los aspectos técnicos de la estación de servicio, el ofrecer los productos marca PEMEX de acuerdo a las especificaciones de los mismos y la operación de la estación de servicio para ofrecer un mejor servicio a los consumidores.

PEMEX Refinación impulsa el desarrollo de la Franquicia PEMEX para brindar apoyo y asistencia técnica a los Franquiciatarios; para proporcionarle al Franquiciatario durante la construcción, remodelación y operación visitas técnicas como parte del Soporte de la propia Franquicia.

De igual forma se establece por parte del Empresario Gasolinero el compromiso para aceptar la visita del personal que el Franquiciante, PEMEX Refinación, designe para efectuar las visitas de supervisión, asistencia técnica y soporte; así como a observar y aceptar sus recomendaciones.

Operación, mantenimiento, seguridad y protección al ambiente

Ofrecer lineamientos para el control de la operación de una Estación de Servicio, en materia de seguridad y protección al ambiente y el cumplimiento de las disposiciones que las autoridades estatales o federales han establecido.

Se encuentran los lineamientos, políticas y normas para garantizar el funcionamiento de la Estación de Servicio, a través de un adecuado mantenimiento y operación, cumplir con las políticas ecológicas dictadas por las autoridades para la preservación del medio ambiente y proporcionando confianza y seguridad a la población y a los trabajadores.

Se describen los elementos que deben tener las Estaciones de Servicio para un manejo seguro de las operaciones de recepción, descarga, almacenamiento y despacho de combustibles. Además de hacer referencia a los procedimientos de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los sistemas, instalaciones y equipo de las Estaciones de Servicio, con los que podrá llevar una operación adecuada de la misma, así como la verificación de los dispensarios por las Unidades de Verificación en cumplimiento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y la Norma Oficial Mexicana NOM-005-SCFI-2005.

También considera el Plan de Contingencia en donde se señalan los procedimientos que debe seguir el personal de las Estaciones de Servicio cuando se presente alguna emergencia (incendios, sismos, derrames, etc.).

Sistemas de Información

El objetivo de los sistemas de información es proveer al Franquiciatario de una idea general de los sistemas de información para la administración integral de la Estación de Servicio, que le permita cumplir además con los sistemas de control volumétrico.

El documento explica los principales componentes de un sistema de información, y beneficios que puede obtener al utilizarlos. Se identifican los elementos que debe tener el sistema de información, para administrar adecuadamente la Estación de Servicio y cumplir con ordenamientos de autoridad.

Se ofrece una guía general para la operación automatizada de los sistemas de información de un negocio y el acceso a información del Franquiciante.

Marcas

Se describe la importancia de las Marcas de Petróleos Mexicanos, que identifican a la empresa en el mercado y las acciones para posicionarse en una relación de lealtad perdurable con los consumidores. Al denotar la mejora continúa de la calidad de los productos, abasto y disponibilidad de los mismos, y el mejor servicio y atención al consumidor en las Estaciones de Servicio.

Por la gran importancia que tienen las Marcas para Petróleos Mexicanos en este capítulo se proporciona la información básica sobre el manejo y administración de las Marcas; las marcas registradas y uso autorizado por las estaciones de servicio franquiciadas.

Identidad e Imagen

Esta se presenta en dos secciones, la 10 A Identidad e Imagen Para Nuevas Estaciones de Servicio y Franquiciatarios que firmen los Convenios Modificatorios a los Contratos de Franquicia y Suministro y la 10 B Identidad e Imagen para estaciones de Servicio que continúan con el contrato que se firmó al momento de su incorporación a la Franquicia.

Se considera que los aspectos gráficos y arquitectónicos que se presentan en este Capítulo, permitirán mantener la unificación en los diversos elementos de imagen y comunicación, en las Estaciones de Servicio.

Los Franquiciatarios conocerán las políticas y lineamientos de aplicación y mantenimiento de los elementos de identidad e imagen institucionales en las Estaciones

de Servicio, así como de los servicios complementarios que incluya y los relativos a la publicidad comercial.

Contiene las normas y lineamientos a seguir para la correcta reproducción y aplicación del logo - símbolo, colores institucionales, así como las características generales que deben tener los diversos elementos de imagen corporativa y que en su conjunto conforman las Estaciones de Servicio.

Los criterios, formatos, colores, tipografías y logo-símbolos PEMEX han sido cuidadosamente estudiados para aplicarlos de acuerdo a las necesidades de impacto visual de cada una de las Estaciones de Servicio de la Franquicia PEMEX; por lo que deben ser utilizados tal y como lo establece el Capítulo en todos y cada uno de los usos que se le den. Adicionalmente establecen los criterios generales a seguir para la elaboración de la papelería y promocionales; así como las señalizaciones informativas preventivas y restrictivas en las Estaciones de Servicio.

Imagen Corporativa

Se considera que los aspectos gráficos y arquitectónicos que se presentan en este punto, permitirán mantener la unificación en los diversos elementos de imagen y comunicación, en las Estaciones de Servicio.

Los Franquiciatarios conocerán las políticas y lineamientos de aplicación y mantenimiento de los elementos de identidad e imagen institucionales en las Estaciones de Servicio, así como de los servicios complementarios que incluya y los relativos a la publicidad comercial.

Contiene las normas y lineamientos a seguir para la correcta reproducción y aplicación del logo - símbolo, colores institucionales, así como las características generales que deben tener los diversos elementos de imagen corporativa y que en su conjunto conforman las Estaciones de Servicio.

Los criterios, formatos, colores, tipografías y logo-símbolos PEMEX han sido cuidadosamente estudiados para aplicarlos de acuerdo a las necesidades de impacto visual de cada una de las Estaciones de Servicio de la Franquicia PEMEX; por lo que deben ser utilizados tal y como lo establece este punto en todos y cada uno de los usos que se le den. Adicionalmente establecen los criterios generales a seguir para la elaboración de la papelería y promocionales; así como las señalizaciones informativas preventivas y restrictivas en las Estaciones de Servicio.

Políticas sobre cuotas

En el caso de los trámites en los que el monto a pagar está determinado en función de las Cuotas de Incorporación y Posiciones de Carga, los cargos se establecen de acuerdo a la siguiente política:

1. Cambios que no implican costo para el franquiciatario:
 - La sustitución de contratos de diez años por nuevos contratos con vigencia de quince años.
 - El cambio de razón social, cambio de franquiciatario o régimen de sociedad que conserva sin variación los socios.
 - La redistribución de la estructura accionaria de capital entre los socios documentados ante PEMEX Refinación.
 - El aumento de capital entre los socios documentados ante PEMEX Refinación, o la incorporación de esposo(a), padres e hijos en el capital de la sociedad.
 - Cambio de franquiciatario de persona física a persona moral o de socios por motivo de herencia, donación o cesión de derechos accionarios, por parentesco de consanguinidad de primer y segundo grado.
 - El cambio de tipo de estación de servicio que sea el resultado de modificaciones en el desarrollo urbano y que no implique modificación al número de posiciones de carga.

2. Las solicitudes de Renovación de Constancias de Trámite que se presenten antes de su vencimiento pagarán el 50 por ciento de la Cuota de Incorporación.

3. Las solicitudes de Renovación de Constancias de Trámite que se presentan en constancias de Trámite canceladas, se aplicarán las cuotas de incorporación y posiciones de carga vigentes al momento de la renovación.
4. La vigencia de la Constancia de Trámite o Constancia de Renovación se extenderá un plazo de seis meses, prorrogable hasta por seis meses más, en el caso que se documente que se ha retrasado la conclusión del proyecto de construcción, cuando ante repetidos trámites, alguna autoridad no haya emitido la resolución, licencias o permisos para la construcción de la estación de servicio o el tiempo que PEMEX requirió para autorizar el proyecto de construcción o la revisión documental.
5. Una vez asignado el número de identificación de la estación de servicio y firmados los Contratos de Franquicia y Suministro dentro del plazo de 30 días posteriores a la asignación de número de identificación de la estación de servicio, no se requiere renovar la Constancia de Trámite.
6. La Cuota por Posiciones de Carga será la acordada en la Constancia de Trámite vigente o la modificación que se haya realizado con motivo de la renovación para constancias de Trámite canceladas.
7. El cobro por posiciones de carga establecidas en la normatividad para la recategorización de la estación de servicio (de dos a tres estrellas) y por la ampliación de la capacidad de la estación de servicio, se determinará conforme a los montos establecidos en las cuotas por posiciones de carga.
8. En el caso de que una estación de servicio marina solicite adicionar instalaciones para atender vehículos terrestres, se cobrará la Cuota por Posiciones de Carga adicionales que correspondan a cada sección de la estación de servicio (marina o terrestre), se fijará conforme a las cuotas por posiciones de carga.
9. Por el cambio de persona física a persona moral que se realiza antes de la asignación del número de identificación de la estación de servicio, no se cobrará la Cuota de Incorporación; siempre que la persona física a la que se extendió la

Constancia de Trámite tenga una participación mayoritaria con al menos el treinta y tres por ciento del capital social.

10. En constancias de Trámite no se acepta el cambio de persona física por otra persona física y de socios para personas morales.

11. A las personas morales que se les haya emitido una constancia de Trámite y que realicen el cambio en la estructura de capital, con la entrada de nuevos socios, se cobrará 50 por ciento de la Cuota de Incorporación.

12. Al cambio de tipo de estación de servicio en constancia de Trámite, se aplicará la cuota de incorporación para el tipo de estación de servicio que se solicite.

13. El cambio de franquiciatario de una Estación de Servicio por fusión o escisión de sociedades que tenga cambio de socios, tendrá un costo igual a 50 por ciento de la Cuota de Incorporación.

14. Las sociedades en las cuales los franquiciatarios redistribuyan la estructura accionaría de capital fijo y variable con el ingreso de nuevos socios, modificando la situación documentada ante PEMEX Refinación, se aplicarán el 50 por ciento de la Cuota de Incorporación.

15. Los nuevos contratos de Franquicia y Suministro que se formalicen como resultado de cambio de franquiciatario, denominación o régimen de capital, recategorización y sustitución de contratos de la estación de servicio, tendrán la vigencia necesaria para cumplir con el plazo de quince años pactado en el contrato original.

Deducciones por pronto pago que se aplican en el año 2006

Se otorgarán deducciones por pronto pago a los franquiciatarios que realicen el pago de la Cuota de Mantenimiento, entre enero y junio del 2006, según lo establece la siguiente Tabla:

Mes en que se realiza el pago

MES	Deducción (%)
Enero	7.0
Febrero	5.8
Marzo	4.6
Abril	3.4
Mayo	2.2
Junio	1.0
Julio	0.0

Cuando el pago se realice en fecha posterior al 31 de julio de 2006, se cobrarán intereses moratorios de acuerdo a la tasa que para tal efecto determine la Gerencia de Tesorería Corporativa de Petróleos Mexicanos.

LO NUEVO DE LA FRANQUICIA

Especificaciones transmisión controles

De acuerdo con lo previsto en la cláusula 7.29 del Convenio Modificadorio al Contrato de Franquicia a partir del 1° de marzo del año en curso, las Estaciones de Servicio deberá normalizar la transmisión de los archivos generados en el sistema de control volumétrico. Para tal efecto, en esta sección pueden consultar el "Instructivo para la transmisión de los archivos del control volumétrico" para que realice la configuración de su sistema, lo cual permitirá que la transmisión sea segura, en el instructivo se incluye un proceso de encriptación, para lo cual será necesario que obtenga el password y la llave pública de encriptación accedando al portal comercial

(<http://www.comercialrefinacion.pemex.com/>) como lo ha venido realizando hasta ahora.



Se ha diseñado un Programa de Distinción de la Franquicia PEMEX para las Estaciones de Servicio cuyos franquiciatarios firmen los convenios modificatorios al contrato de Franquicia y de Suministro y tengan instalados y operando dispensarios con aprobación de modelo o prototipo y certificado de cumplimiento de la norma NOM-005-SCFI-2005.

El cual consiste en incluir el Símbolo-Logotipo Cualli en su imagen, para lo cual deberá cambiar la tableta de clasificación y número de Estación de Servicio por la tableta Símbolo-Logotipo Cualli y número de Estación de Servicio en el Anuncio Distintivo Independiente Elevado y en el de Piso.

Sistemas de Iluminación de Alta Eficiencia para el Faldón Perimetral

Su diseño y colocación dependerá del material utilizado en el faldón, el cual podrá ser traslúcido con iluminación interna u opaca con iluminación externa.

Ropa de trabajo en áreas calurosas

El personal de la Estación de Servicio que atiende al público consumidor debe vestir la ropa de trabajo que identifica a la Franquicia PEMEX, de acuerdo a las labores que realice.

5.1.1 ¿DÓNDE NACE?

El concepto de franquicia se desarrolló en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo pasado cuando la "Singer Sewing Machine Company" en 1850 establece una cadena de distribución, otorgando exclusividad territorial a sus representantes, a cambio de un pago. Este método ha tenido muy buena acogida y sólo en Estados Unidos en el año de 1991 existían 2.500 franquicias.

5.1.2 REQUISITOS

- Se debe cubrir el costo de la franquicia
- Tener la ubicación y,
- Las instalaciones adaptadas para la franquicia

5.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO O NEGOCIO

La inversión se realiza debido a que se ha observado un incremento del número de personas que adquieren un automóvil, gracias a las facilidades y a los diferentes tipos de crédito que otorgan las agencias automotrices y como consecuencia del ineficiente y pésimo transporte público que tiene la ciudad.

5.3 ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercados es la técnica que permite obtener información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, a fin de tomar decisiones respecto a los productos y servicios que se comercializan.

Cualquier actividad de Mercadotecnia se ve afectada por factores económicos, políticos, sociales; características socioculturales de la población, políticas de la empresa y por la competencia. La investigación de mercados ayuda a comprender mejor estos factores.

La planeación de Mercadotecnia se apoya en la investigación de mercados para ayudar a responder a dos preguntas básicas: ¿Dónde estamos? Y ¿a dónde queremos llegar?

Se puede decir que las principales contribuciones de la investigación de mercados a los planes de Mercadotecnia son:

- 1) Conocer al consumidor
- 2) Conocer a la competencia
- 3) Disminuir riesgos
- 4) Proporcionar y analizar información
- 5) Facilitar la administración de las actividades de Mercadotecnia
 - a) Instrumento de planeación
 - b) Instrumento ejecutivo
 - c) Instrumento de control

Con el objeto de planear y controlar las actividades de Mercadotecnia, es necesario que las Estaciones de Servicio dividan en grupos la información referente al mercado donde participan. A continuación se presentan los cuestionamientos más importantes que el empresario gasolinero debe considerar, al realizar investigaciones sobre las variables que mayor influencia tienen en su mercado.

Demanda

A) Características del consumidor

a) ¿Quién compra?

EL PÚBLICO EN GENERAL

b) ¿Qué compra?

EN LA GASOLINERA MÁS CERCANA A SU DOMICILIO O TRABAJO

c) ¿Por qué compra?

POR NECESIDAD

d) ¿Cómo compra?

EN EFECTIVO, TARJETA DE CREDITO, EFECTIVALE, VALES

e) ¿Cuándo compra?

MÍNIMO 4 VECES A LA SEMANA

5.4 ESTUDIO TÉCNICO

Las Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio describen los aspectos esenciales para que operen dentro de los estándares de seguridad y funcionalidad, preservando la integridad del medio ambiente.

Los requerimientos para diseñar y construir la Estación de Servicio y los materiales empleados para los diferentes elementos que se utilizan, los cuales deben estar de acuerdo a los procedimientos establecidos en los manuales y reglamentos de construcción de cada entidad.

En todos los casos, las obras consideradas en los planos del proyecto básico de construcción conservarán siempre lo establecido en estas Especificaciones Técnicas.

Los tipos de tanques de almacenamiento que se utilizan en la construcción de Estaciones de Servicio, sus características de diseño e instalación, así como los materiales que deben ser empleados para proteger las instalaciones de posibles fugas de combustibles y contaminación de subsuelo y mantos freáticos, apegándose a las indicaciones de códigos internacionales.

Los tanques de almacenamiento de combustible deben ser en todos los casos cilíndricos horizontales de doble contención y dependiendo del tipo y ubicación de la Estación de Servicio, así como del estudio de mecánica de suelos, pueden ser subterráneos, superficiales confinados o superficiales no confinados.

Se describen también los sistemas para el almacenamiento y suministro de aire y agua en las Estaciones de Servicio.

Las características que deben tener las tuberías utilizadas en las Estaciones de Servicio, sus materiales, dimensiones y procedimientos de colocación.

Las tuberías se utilizan para la conducción de combustibles, recuperación de vapores, venteos, aguas residuales, aceitosas, pluviales y sistema de suministro de agua y aire comprimido desde las áreas de almacenamiento a la zona de despacho o de servicios.

También se proponen técnicas para su instalación y tendido; materiales y dimensiones; procedimientos de colocación y conexión; así como los elementos de seguridad aplicables, los cuales se indican en las Normas Oficiales Mexicanas y códigos internacionales en la materia.

La tubería para la conducción de producto (gasolinas, diesel), puede ser rígida o flexible, y deben cumplir con el criterio de doble contención, para lo que se utilizará tubería de pared doble con espacio anular (intersticial) para contener posibles fugas del producto conducido en la tubería primaria.

Se definen las áreas clasificadas como peligrosas en las Estaciones de Servicio y se determinan los lugares en donde se ubican dentro de los establecimientos en los que se almacenan y manejan líquidos volátiles e inflamables.

La clasificación de las áreas peligrosas, permite determinar el tipo de instalaciones eléctricas para disminuir los riesgos en la operación de la Estación de Servicio.

Señala las características que deben tener las instalaciones para el suministro eléctrico y de señal de control dentro de las Estaciones de Servicio, así como su colocación de acuerdo a la ubicación de las áreas clasificadas como peligrosas y se fundamenta en lo señalado en la Norma Oficial Mexicana que establece las características técnicas para las instalaciones destinadas a la utilización de la energía eléctrica en las Estaciones de Servicio.

Las instalaciones eléctricas consideradas en estas Especificaciones Técnicas se clasifican por el tipo de instalación; es decir, instalaciones para los sistemas de

alimentación a equipos eléctricos, para los sistemas de iluminación, para el sistema de tierras, así como los procedimientos para realizar las pruebas de operación de las instalaciones.

Considera las estructuras, soportes y demás componentes que deben ser utilizados para incorporar los elementos de la Imagen de la Franquicia PEMEX en las Estaciones de Servicio, así como los procedimientos y materiales requeridos para su construcción.

Incorpora las estructuras de los elementos de la Imagen de la Franquicia PEMEX en las Estaciones de Servicio, así como los procedimientos y materiales requeridos para su construcción e instalación. Los elementos de la Imagen aplicable a cada estructura y sus características dimensionales y de composición, que deben ser realizados de acuerdo a lo que señala el Manual de Operación de la Franquicia PEMEX. Estas Especificaciones Técnicas norman y/o regulan el proyecto y la construcción de nuevas Estaciones de Servicio.

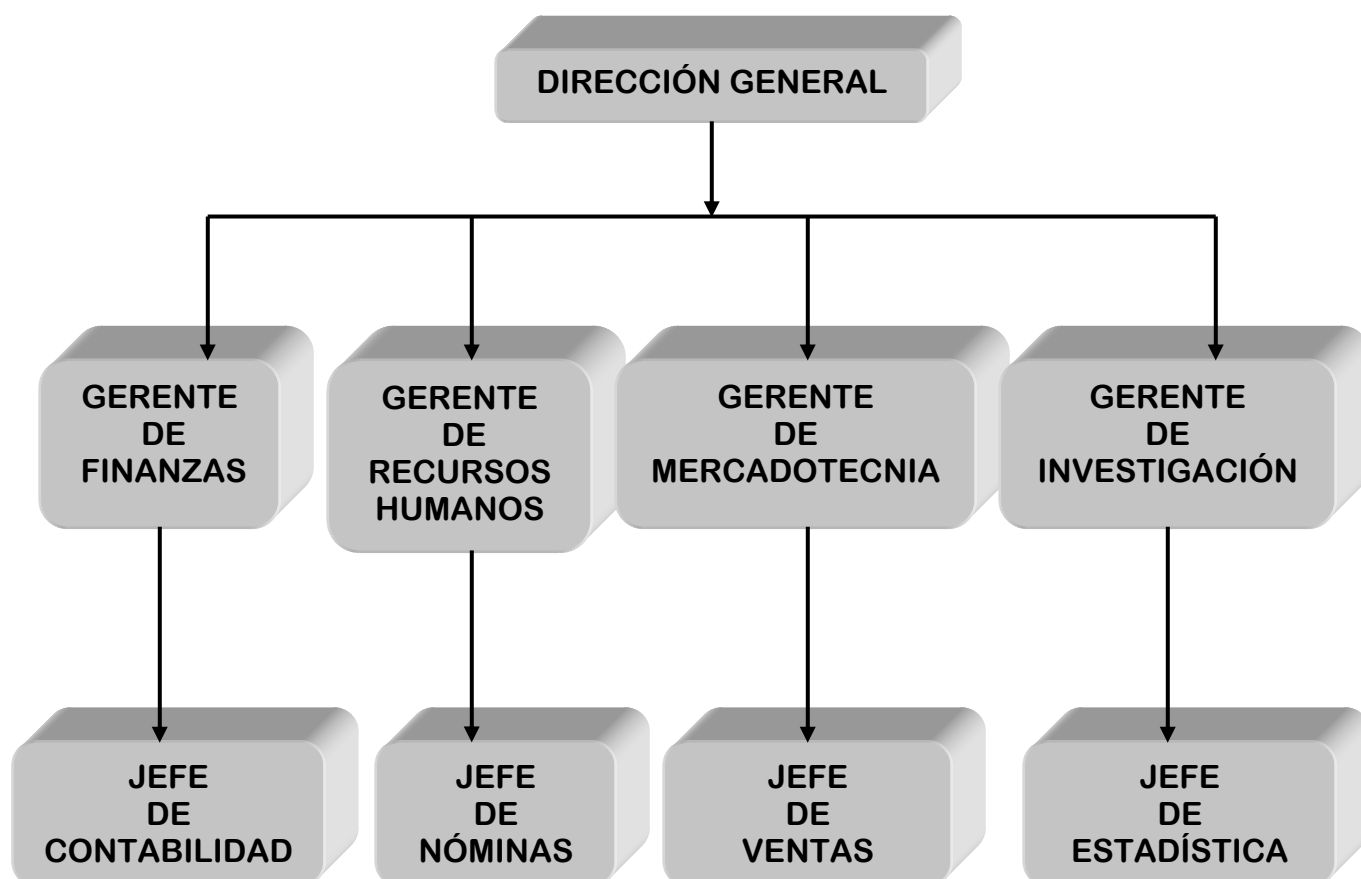
Especificaciones Técnicas



Construcción y Operación de Estaciones de Servicio

Los requerimientos técnicos que deberán ser observados para quien construya o remodele una **Estación de Servicio**, se encuentran detallados y explicados en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de **Estaciones de Servicio**, en las que se tiene un especial cuidado a la protección del medio ambiente y la seguridad, al contemplar la obligación de instalar tanques de almacenamiento y tuberías de distribución de productos a dispensarios con doble pared; contar con contenedores de fugas o derrames tanto en el acceso a la bomba sumergible como en dispensarios; la instalación de pozos de observación; monitoreo, el uso de sensores y sistemas de control de inventarios y de monitoreo electrónico de hidrocarburos en contenedores de bomba sumergible y dispensarios.

5.5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO



5.6 ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL

Se utilizara el **Símbolo-Logotipo Cualli** para demostrar que se tienen instalados y operando los dispensarios con aprobación de modelo o prototipo y certificado de cumplimiento de la norma NOM-005-SCFI-2005.

5.7 ESTUDIO FINANCIERO

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2007

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	236	236	236	239	242	245	249	252	255	258	261	264
1%	VENTA DE ACEITES	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
1%	ANTICONGELANTES	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
1%	ADITIVOS	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
1%	LIQUIDO DE FRENSOS	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13
	INGRESOS TOTALES	257	257	257	260	264	267	271	274	278	281	284	288
37%	COSTO DE VENTAS	87	87	87	88	90	91	92	93	94	95	97	98
	UTILIDAD BRUTA	170	170	170	172	174	176	179	181	183	185	188	190
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	19	19	19	19	19	20	20	20	20	21	21	21
3%	GASTOS FINANCIEROS	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8
	UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	144	144	144	146	148	149	151	153	155	157	159	161
38%	ISR Y PTU	55	55	55	55	56	57	58	58	59	60	60	61
	UTILIDAD NETA	89	89	89	90	91	93	94	95	96	97	99	100

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2008

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	264	267	271	274	277	280	283	286	289	292	296	299
1%	VENTA DE ACEITES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	ANTICONGELANTES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	ADITIVOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	LIQUIDO DE FRENO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	15	15
	INGRESOS TOTALES	288	291	295	298	301	305	308	312	315	319	322	325
37%	COSTO DE VENTAS	98	99	100	101	102	104	105	106	107	108	109	111
	UTILIDAD BRUTA	190	192	195	197	199	201	204	206	208	210	213	215
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	21	21	22	22	22	22	23	23	23	23	24	24
3%	GASTOS FINANCIEROS	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9
	UTILIDAD ANTES DE IMP.TOS.	161	163	165	167	169	170	172	174	176	178	180	182
38%	ISR Y PTU	61	62	63	63	64	65	66	66	67	68	68	69
	UTILIDAD NETA	100	101	102	103	105	106	107	108	109	110	112	113

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2009

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	299	302	305	308	311	314	318	321	324	327	330	333
1%	VENTA DE ACEITES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	ANTICONGELANTES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	ADITIVOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	LIQUIDO DE FRENSOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16
	INGRESOS TOTALES	325	329	332	336	339	342	346	349	353	356	360	363
37%	COSTO DE VENTAS	111	112	113	114	115	116	118	119	120	121	122	123
	UTILIDAD BRUTA	215	217	219	222	224	226	228	231	233	235	237	240
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	24	24	24	25	25	25	25	26	26	26	26	27
3%	GASTOS FINANCIEROS	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10
	UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	182	184	186	188	190	192	193	195	197	199	201	203
38%	ISR Y PTU	69	70	71	71	72	73	73	74	75	76	76	77
	UTILIDAD NETA	113	114	115	116	118	119	120	121	122	123	125	126

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2010

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS DE GASOLINA		333	336	340	343	346	349	352	355	358	362	365	368
VENTA DE ACEITES	1%	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
ANTICONGELANTES	1%	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
ADITIVOS	1%	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
LIQUIDO DE FRENSOS	1%	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
SERV. DE TALLER MECANICO	5%	16	17	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18
INGRESOS TOTALES		363	366	370	373	377	380	383	387	390	394	397	401
COSTO DE VENTAS	37%	123	124	126	127	128	129	130	131	133	134	135	136
UTILIDAD BRUTA		240	242	244	246	249	251	253	255	258	260	262	264
GASTOS DE DIST. Y ADMON.	8%	27	27	27	27	28	28	28	28	29	29	29	29
GASTOS FINANCIEROS	3%	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.		203	205	207	209	211	213	214	216	218	220	222	224
ISR Y PTU	38%	77	78	79	79	80	81	81	82	83	84	84	85
UTILIDAD NETA		126	127	128	129	131	132	133	134	135	137	138	139

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2011

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	368	371	374	377	380	384	387	390	393	396	399	402
1%	VENTA DE ACEITES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1%	ANTICONGELANTES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1%	ADITIVOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1%	LIQUIDO DE FRENSOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	18	18	18	19	19	19	19	19	19	20	20	20
	INGRESOS TOTALES	401	404	407	411	414	418	421	424	428	431	435	438
37%	COSTO DE VENTAS	136	137	138	140	141	142	143	144	145	147	148	149
	UTILIDAD BRUTA	264	267	269	271	273	276	278	280	283	285	287	289
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	29	30	30	30	30	31	31	31	31	32	32	32
3%	GASTOS FINANCIEROS	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12
	UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	224	226	228	230	232	234	235	237	239	241	243	245
38%	ISR Y PTU	85	86	87	87	88	89	89	90	91	92	92	93
	UTILIDAD NETA	139	140	141	142	144	145	146	147	148	150	151	152

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2012

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS DE GASOLINA		402	405	409	412	415	418	421	424	427	431	434	437
VENTA DE ACEITES	1%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ANTICONGELANTES	1%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ADITIVOS	1%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
LIQUIDO DE FRENO	1%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SERV. DE TALLER MECANICO	5%	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21	22
INGRESOS TOTALES		438	442	445	448	452	455	459	462	466	469	472	476
COSTO DE VENTAS	37%	149	150	151	152	154	155	156	157	158	159	160	162
UTILIDAD BRUTA		289	292	294	296	298	301	303	305	307	310	312	314
GASTOS DE DIST. Y ADMON.	8%	32	32	33	33	33	33	34	34	34	34	35	35
GASTOS FINANCIEROS	3%	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	13	13
UTILIDAD ANTES DE IMP.TOS.		245	247	249	251	253	255	256	258	260	262	264	266
ISR Y PTU	38%	93	94	95	95	96	97	97	98	99	100	100	101
UTILIDAD NETA		152	153	154	155	157	158	159	160	161	163	164	165

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2013

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	437	440	443	446	449	453	456	459	462	465	468	471
1%	VENTA DE ACEITES	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
1%	ANTICONGELANTES	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
1%	ADITIVOS	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
1%	LIQUIDO DE FRENSOS	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	22	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23
	INGRESOS TOTALES	476	479	483	486	489	493	496	500	503	507	510	513
37%	COSTO DE VENTAS	162	163	164	165	166	167	169	170	171	172	173	174
	UTILIDAD BRUTA	314	316	319	321	323	325	328	330	332	334	337	339
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	35	35	35	36	36	36	36	37	37	37	37	38
3%	GASTOS FINANCIEROS	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14
	UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	266	268	270	272	274	276	278	279	281	283	285	287
38%	ISR Y PTU	101	102	103	103	104	105	105	106	107	108	108	109
	UTILIDAD NETA	165	166	167	169	170	171	172	173	174	176	177	178

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2014

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	471	475	478	481	484	487	490	493	497	500	503	506
1%	VENTA DE ACEITES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1%	ANTICONGELANTES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1%	ADITIVOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1%	LIQUIDO DE FRENS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	23	23	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25
	INGRESOS TOTALES	513	517	520	524	527	530	534	537	541	544	548	551
37%	COSTO DE VENTAS	174	176	177	178	179	180	181	183	184	185	186	187
	UTILIDAD BRUTA	339	341	343	346	348	350	352	355	357	359	362	364
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	38	38	38	38	39	39	39	39	40	40	40	40
3%	GASTOS FINANCIEROS	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15
	UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	287	289	291	293	295	297	299	300	302	304	306	308
38%	ISR Y PTU	109	110	111	111	112	113	113	114	115	116	116	117
	UTILIDAD NETA	178	179	180	182	183	184	185	186	187	189	190	191

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2015

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	506	509	512	515	518	522	525	528	531	534	537	540
1%	VENTA DE ACEITES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1%	ANTICONGELANTES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1%	ADITIVOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1%	LIQUIDO DE FRENO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	25	25	25	25	26	26	26	26	26	26	27	27
	INGRESOS TOTALES	551	554	558	561	565	568	571	575	578	582	585	589
37%	COSTO DE VENTAS	187	188	190	191	192	193	194	195	196	198	199	200
	UTILIDAD BRUTA	364	366	368	371	373	375	377	380	382	384	386	389
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	40	41	41	41	41	42	42	42	42	43	43	43
3%	GASTOS FINANCIEROS	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16
	UTILIDAD ANTES DE IMP.TOS.	308	310	312	314	316	318	320	321	323	325	327	329
38%	ISR Y PTU	117	118	119	119	120	121	121	122	123	124	124	125
	UTILIDAD NETA	191	192	193	195	196	197	198	199	201	202	203	204

PRESUPUESTO MAESTRO EN (MILES DE MILLONES) 2016

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
	VENTAS DE GASOLINA	540	544	547	550	553	556	559	562	566	569	572	575
1%	VENTA DE ACEITES	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
1%	ANTICONGELANTES	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
1%	ADITIVOS	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
1%	LIQUIDO DE FRENO	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
5%	SERV. DE TALLER MECANICO	27	27	27	27	27	27	28	28	28	28	28	28
	INGRESOS TOTALES	589	592	595	599	602	606	609	612	616	619	623	626
37%	COSTO DE VENTAS	200	201	202	203	205	206	207	208	209	210	212	213
	UTILIDAD BRUTA	389	391	393	395	398	400	402	404	407	409	411	413
8%	GASTOS DE DIST. Y ADMON.	43	43	44	44	44	44	45	45	45	45	46	46
3%	GASTOS FINANCIEROS	16	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17
	UTILIDAD ANTES DE IMP.TOS.	329	331	333	335	337	339	341	343	344	346	348	350
38%	ISR Y PTU	125	126	127	127	128	129	129	130	131	132	132	133
	UTILIDAD NETA	204	205	206	208	209	210	211	212	214	215	216	217

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2007

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	236	236	236	239	242	245	249	252	255	258	261	264	2973
ACEITES	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25
ANTICONGELANTES	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25
ADITIVOS DE GASOLINA	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25
LIQUIDO DE FRENOS	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	147
SUBTOTAL	257	257	257	260	264	267	271	274	278	281	284	288	3236
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINACIÓN	31	31	31	32	32	33	33	34	34	34	35	35	396
COMPRAS DE ACEITES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	17	17	17	18	18	18	18	19	19	19	19	20	220
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	110
UNIFORMES	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
LUZ	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	110
AGUA	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
TELEFONO	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
PREDIAL	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
TRANSPORTE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
ALMACENAJE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
FACTURACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
PAPELERIA E IMPRENTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
EQUIPO DE CÓMPUTO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
SEGUROS Y FIANZAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
INTERESES	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	85
ISR	55	55	55	55	50	57	58	58	59	60	60	61	682
PTU	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	6
SUBTOTAL	168	168	168	170	172	175	177	179	181	184	186	188	2115
TOTAL	89	89	89	90	91	93	94	95	96	97	99	100	1123

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2008

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	264	267	271	274	277	280	283	286	289	292	296	299	3378
ACEITES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
ANTICONGELANTES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
ADITIVOS DE GASOLINA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
LIQUIDO DE FRENS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	14	15	167
SUBTOTAL	288	291	295	298	301	305	308	312	315	319	322	325	3679
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	35	36	36	36	37	37	38	38	39	39	39	40	450
COMPRAS DE ACEITES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	20	20	20	20	20	21	21	21	21	22	22	22	250
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	125
UNIFORMES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
LUZ	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	125
AGUA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
TELEFONO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
PREDIAL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
TRANSPORTE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
ALMACENAJE	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	54
FACTURACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	81
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
PAPELERIA E IMPRENTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
EQUIPO DE CÓMPUTO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
SEGUROS Y FIANZAS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
INTERESES	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	101
ISR	61	62	63	63	58	65	66	66	67	68	68	69	775
PTU	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	6
SUBTOTAL	188	190	192	195	197	199	201	204	206	208	210	213	2403
TOTAL	100	101	102	103	105	106	107	108	109	110	112	113	1275

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	299	302	305	308	311	314	318	321	324	327	330	333	3792
ACEITES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
ANTICONGELANTES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
ADITIVOS DE GASOLINA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
LIQUIDO DE FRENOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	187
SUBTOTAL	325	329	332	336	339	342	346	349	353	356	360	363	4130
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	40	40	41	41	41	42	42	43	43	44	44	44	505
COMPRAS DE ACEITES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	22	22	23	23	23	23	24	24	24	24	24	24	281
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	140
UNIFORMES	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
LUZ	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	140
AGUA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
TELEFONO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
PREDIAL	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
TRANSPORTE	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	30
ALMACENAJE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
FACTURACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	91
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	30
PAPELERIA E IMPRENTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
EQUIPO DE CÓMPUTO	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	30
SEGUROS Y FIANZAS	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	30
INTERESES	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	114
ISR	69	70	71	71	65	73	73	74	75	76	76	77	870
PTU	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	7
SUBTOTAL	213	215	217	219	221	224	226	228	230	233	235	237	2698
TOTAL	113	114	115	116	118	119	120	121	122	123	125	126	1432

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2010

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	333	336	340	343	346	349	352	355	358	362	365	368	4207
ACEITES	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
ANTICONGELANTES	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
ADITIVOS DE GASOLINA	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
LIQUIDO DE FRENOS	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	16	17	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18	208
SUBTOTAL	363	366	370	373	377	380	383	387	390	394	397	401	4581
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	44	45	45	46	46	46	47	47	48	48	49	49	560
COMPRAS DE ACEITES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	25	25	25	25	26	26	26	26	27	27	27	27	311
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	12	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	156
UNIFORMES	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	78
LUZ	12	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	156
AGUA	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	78
TELEFONO	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	78
PREDIAL	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	78
TRANSPORTE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
ALMACENAJE	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	67
FACTURACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	101
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
PAPELERIA E IMPRENTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
EQUIPO DE CÓMPUTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
SEGUROS Y FIANZAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
INTERESES	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	126
ISR	77	78	79	79	72	81	81	82	83	84	84	85	966
PTU	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	8
SUBTOTAL	237	239	242	244	246	248	251	253	255	257	259	262	2993
TOTAL	126	127	128	129	131	132	133	134	135	137	138	139	1588

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2011

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	368	371	374	377	380	384	387	390	393	396	399	402	4621
ACEITES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
ANTICONGELANTES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
ADITIVOS DE GASOLINA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
LIQUIDO DE FRENOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	18	18	18	19	19	19	19	19	19	20	20	20	228
SUBTOTAL	401	404	407	411	414	418	421	424	428	431	435	438	5032
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	49	49	50	50	51	51	52	52	52	53	53	54	616
COMPRAS DE ACEITES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	27	27	28	28	28	28	29	29	29	29	30	30	342
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	14	14	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	171
UNIFORMES	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	85
LUZ	14	14	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	171
AGUA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	85
TELEFONO	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	85
PREDIAL	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	85
TRANSPORTE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
ALMACENAJE	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	74
FACTURACION	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	111
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
PAPELERIA E IMPRENTA	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
EQUIPO DE CÓMPUTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
SEGUROS Y FIANZAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
INTERESES	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	139
ISR	85	86	87	87	79	89	89	90	91	92	92	93	1061
PTU	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	9
SUBTOTAL	262	264	266	268	271	273	275	277	280	282	284	286	3288
TOTAL	139	140	141	142	144	145	146	147	148	150	151	152	1745

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2012

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	402	405	409	412	415	418	421	424	427	431	434	437	5035
ACEITES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
ANTICONGELANTES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
ADITIVOS DE GASOLINA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
LIQUIDO DE FRENOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21	22	249
SUBTOTAL	438	442	445	448	452	455	459	462	466	469	472	476	5484
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINACIÓN	54	54	54	55	55	56	56	57	57	57	58	58	671
COMPRAS DE ACEITES	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	30	30	30	30	31	31	31	31	32	32	32	32	373
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	186
UNIFORMES	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93
LUZ	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	186
AGUA	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93
TELEFONO	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93
PREDIAL	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93
TRANSPORTE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
ALMACENAJE	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	81
FACTURACION	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	121
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
PAPELERIA E IMPRENTA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
EQUIPO DE CÓMPUTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
SEGUROS Y FIANZAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
INTERESES	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	13	13	151
ISR	93	94	95	95	86	97	97	98	99	100	100	101	1156
PTU	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10
SUBTOTAL	286	288	291	293	295	297	300	302	304	306	309	311	3582
TOTAL	152	153	154	155	157	158	159	160	161	163	164	165	1901

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2013

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	437	440	443	446	449	453	456	459	462	465	468	471	5450
ACEITES	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
ANTICONGELANTES	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
ADITIVOS DE GASOLINA	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
LIQUIDO DE FRENOS	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	22	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23	269
SUBTOTAL	476	479	483	486	489	493	496	500	503	507	510	513	5935
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	58	59	59	59	60	60	61	61	62	62	62	63	726
COMPRAS DE ACEITES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	32	33	33	33	33	33	34	34	34	34	35	35	403
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	202
UNIFORMES	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	101
LUZ	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	202
AGUA	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	101
TELEFONO	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	101
PREDIAL	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	101
TRANSPORTE	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
ALMACENAJE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	87
FACTURACION	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	131
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
PAPELERIA E IMPRENTA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
EQUIPO DE CÓMPUTO	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
SEGUROS Y FIANZAS	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
INTERESES	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	163
ISR	101	102	103	103	94	105	105	106	107	108	108	109	1251
PTU	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10
SUBTOTAL	311	313	315	318	320	322	324	326	329	331	333	335	3877
TOTAL	165	166	167	169	170	171	172	173	174	176	177	178	2058

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2014

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	471	475	478	481	484	487	490	493	497	500	503	506	5864
ACEITES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
ANTICONGELANTES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
ADITIVOS DE GASOLINA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
LIQUIDO DE FRENOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	23	23	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25	290
SUBTOTAL	513	517	520	524	527	530	534	537	541	544	548	551	6386
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	63	63	64	64	64	65	65	66	66	67	67	67	781
COMPRAS DE ACEITES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	35	35	35	36	36	36	36	37	37	37	37	37	434
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	17	18	18	18	18	18	18	18	18	18	19	19	217
UNIFORMES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
LUZ	17	18	18	18	18	18	18	18	18	18	19	19	217
AGUA	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
TELEFONO	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
PREDIAL	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
TRANSPORTE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
ALMACENAJE	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	94
FACTURACION	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	141
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
PAPELERIA E IMPRENTA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
EQUIPO DE CÓMPUTO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
SEGUROS Y FIANZAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
INTERESES	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15	176
ISR	109	110	111	111	101	113	113	114	115	116	116	117	1346
PTU	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	11
SUBTOTAL	335	338	340	342	344	347	349	351	353	355	358	360	4172
TOTAL	178	179	180	182	183	184	185	186	187	189	190	191	2214

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	506	509	512	515	518	522	525	528	531	534	537	540	6278
ACEITES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
ANTICONGELANTES	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
ADITIVOS DE GASOLINA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
LIQUIDO DE FRENOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	25	25	25	25	26	26	26	26	26	26	26	27	310
SUBTOTAL	551	554	558	561	565	568	571	575	578	582	585	589	6837
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	67	68	68	69	69	69	70	70	71	71	72	72	836
COMPRAS DE ACEITES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	37	38	38	38	38	39	39	39	39	40	40	40	465
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	19	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20	20	232
UNIFORMES	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	116
LUZ	19	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20	20	232
AGUA	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	116
TELEFONO	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	116
PREDIAL	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	116
TRANSPORTE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
ALMACENAJE	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	100
FACTURACION	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	13	13	151
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
PAPELERIA E IMPRENTA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
EQUIPO DE CÓMPUTO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
SEGUROS Y FIANZAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
INTERESES	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	188
ISR	117	118	119	119	108	121	121	122	123	124	124	125	1441
PTU	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	12
SUBTOTAL	360	362	364	367	369	371	373	376	378	380	382	384	4467
TOTAL	191	192	193	195	196	197	198	199	201	202	203	204	2371

FLUJO DE EFECTIVO EN (MILES DE MILLONES) 2016

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTA DE GASOLINA	540	544	547	550	553	556	559	562	566	569	572	575	6693
ACEITES	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	66
ANTICONGELANTES	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	66
ADITIVOS DE GASOLINA	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	66
LIQUIDO DE FRENOS	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	66
SERVICIOS DE TALLER MECANICO	27	27	27	27	27	27	28	28	28	28	28	28	331
SUBTOTAL	589	592	595	599	602	606	609	612	616	619	623	626	7288
EGRESOS:													
PAGOS A PEMEX REFINANCIÓN	72	72	73	73	74	74	74	75	75	76	76	77	891
COMPRAS DE ACEITES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
COMPRAS DE ANTICONGELANTES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
COMPRAS DE ADITIVOS DE GASOLINA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
COMPRAS DE LIQUIDOS PARA FRENOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	40	40	40	41	41	41	41	42	42	42	42	43	495
IMSS, INFONAVIT, SAR Y 2% SINOMINAS	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21	248
UNIFORMES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	124
LUZ	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21	248
AGUA	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	124
TELEFONO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	124
PREDIAL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	124
TRANSPORTE	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
ALMACENAJE	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	107
FACTURACION	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
NÓMINA, PRESTACIONES Y TIEMPO EXTF	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	161
MANTENIMIENTO DE LA ESTACIÓN	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
PAPELERIA E IMPRENTA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
EQUIPO DE CÓMPUTO	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
SEGUROS Y FIANZAS	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
INTERESES	16	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	201
ISR	125	126	127	127	115	129	129	130	131	132	132	133	1536
PTU	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	13
SUBTOTAL	384	387	389	391	393	396	398	400	402	405	407	409	4761
TOTAL	204	205	206	208	209	210	211	212	214	215	216	217	2527

BALANCE GENERAL INICIAL (EN MILES DE MILLONES)

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CIRCULANTE:			PASIVO A CORTO PLAZO:		
CAJA CHICA	10		PROVEEDORES	219	
BANCOS	329		ACREEDORES	165	
CLIENTES	364		IMPUESTOS POR PAGAR	189	
INVENTARIOS	385		IVA POR PAGAR	35	
ACTIVO FIJO:			TOTAL DE PASIVO	608	
TERRENO	200		CAPITAL CONTABLE		
EQUIPO	326		CAPITAL SOCIAL	2000	
MOBILIARIO	389		TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	2000	
EQUIPO DE TRANSPORTE	252				
EQUIPO DE CÓMPUTO	140				
DEPRECIACIÓN	105				
ACTIVO DIFERIDO:					
GASTOS DE INSTALACIÓN	108				
TOTAL DE ACTIVO		\$ 2,608	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL		\$ 2,608

BALANCE GENERAL FINAL (EN MILES DE MILLONES)

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE:		PASIVO A CORTO PLAZO:	
CAJA CHICA	20	PROVEEDORES	589
BANCOS	340	ACREEDORES	325
CLIENTES	1110	IMPUESTOS POR PAGAR	1784
INVENTARIOS	300	IVA POR PAGAR	789
ACTIVO FIJO:		TOTAL DE PASIVO	
TERRENO	2045		3487
EQUIPO	1280	CAPITAL CONTABLE	
MOBILIARIO	478	CAPITAL SOCIAL	2000
EQUIPO DE TRANSPORTE	879	UTILIDADES ACUMULADAS	1367
EQUIPO DE CÓMPUTO	247	UTILIDAD DEL EJERCICIO	217
DEPRECIACIÓN	294	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	
ACTIVO DIFERIDO:			3584
GASTOS DE INSTALACIÓN	78	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	
TOTAL DE ACTIVO	\$ 7,071		\$ 7,071

HOJA DE PREMISAS

PROYECTO DE INVERSIÓN

1) Monto de la inversión \$ 2'000,000.00.-

a) Consta:

Gasolinera operando en Tulancingo, Hidalgo ubicada en Autopista Pirámides-Tulancingo # 261, Hidalgo, descripción (Bombas, terreno, taller mecánico, etc.)

b) Financiamiento:

Aportación de 4 socios de \$ 500,000.00 c/u a los cuales se les promete pagar un dividendo inicial del 9% anual.

c) Vida útil: 10 años renovables

d) Ventas históricas: al 31 de marzo de 2007

PREMISAS: en miles de millones

De las ventas al 31 de marzo de 2007 de PEMEX que importan \$ 235,897 mm. el Estado de Hidalgo representa el 3% de la venta nacional lo cual hace \$ 7,077 mm. Ahora Tulancingo cuenta con 10 gasolineras, por lo cual la gasolinera tiene ventas aproximadas de \$ 708 mm.

e) Inflación del 4% anual siendo el .33% mensual.

f) Crecimiento real anual del 12% anual por lo que es el 1% mensual.

g) El costo de ventas esta compuesto por las siguientes partidas:

- Materia Prima:

- + Pagos a PEMEX refinación
- + Compras de aceites
- + Compras de anticongelantes
- + Compras de aditivos de gasolina
- + Compras de líquidos para frenos

- Mano de Obra:

- + Nómina, prestaciones y tiempo extra
- + IMSS, INFONAVIT, SAR y 2% s/ nóminas
- + Uniformes

- Gastos Indirectos:

- + Luz
- + Agua
- + Teléfono
- + Predial

g) Los gastos de distribución y administración se componen de:

- + Transporte
- + Almacenaje
- + Facturación
- + Nómina, Prestaciones y Tiempo Extra
- + Mantenimiento de la estación
- + Papelería e Imprenta
- + Equipo de Cómputo

h) Los gastos financieros son únicamente:

- + Intereses

i) No se tienen créditos ya que se aceptan pagos con tarjeta de crédito y la cobranza se hace directamente al banco.

5.8 ESTUDIO DE RIESGO

5.9 ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD

VALOR PRESENTE NETO (EN MILES DE MILLONES)

ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO NORMAL		ESCENARIO OPTIMISTA	
DATOS	DESCRIPCIÓN	DATOS	DESCRIPCIÓN	DATOS	DESCRIPCIÓN
4%	Tasa Anual de Descuento	8%	Tasa Anual de Descuento	12%	Tasa Anual de Descuento
-2000	Costo Inicial de la Inversión	-2000	Costo Inicial de la Inversión	-2000	Costo Inicial de la Inversión
1123	Rendimiento del Primer Año	1123	Rendimiento del Primer Año	1123	Rendimiento del Primer Año
1275	Rendimiento del Segundo Año	1275	Rendimiento del Segundo Año	1275	Rendimiento del Segundo Año
1432	Rendimiento del Tercer Año	1432	Rendimiento del Tercer Año	1432	Rendimiento del Tercer Año
1588	Rendimiento del Cuarto Año	1588	Rendimiento del Cuarto Año	1588	Rendimiento del Cuarto Año
1745	Rendimiento del Quinto Año	1745	Rendimiento del Quinto Año	1745	Rendimiento del Quinto Año
1901	Rendimiento del Sexto Año	1901	Rendimiento del Sexto Año	1901	Rendimiento del Sexto Año
2058	Rendimiento del Séptimo Año	2058	Rendimiento del Séptimo Año	2058	Rendimiento del Séptimo Año
2214	Rendimiento del Octavo Año	2214	Rendimiento del Octavo Año	2214	Rendimiento del Octavo Año
2371	Rendimiento del Noveno Año	2371	Rendimiento del Noveno Año	2371	Rendimiento del Noveno Año
2527	Rendimiento del Décimo Año	2527	Rendimiento del Décimo Año	2527	Rendimiento del Décimo Año
\$11,904.01	VPN	\$8,866.58	VPN	\$6,691.53	VPN

TASA INTERNA DE RETORNO (EN MILES DE MILLONES)		
DATOS	DESCRIPCIÓN	
-2000	Costo Inicial de la Inversión	
1123	Ingresos Netos del Primer Año	
1275	Ingresos Netos del Segundo Año	
1432	Ingresos Netos del Tercer Año	
1588	Ingresos Netos del Cuarto Año	
1745	Ingresos Netos del Quinto Año	
1901	Ingresos Netos del Sexto Año	
2058	Ingresos Netos del Séptimo Año	
2214	Ingresos Netos del Octavo Año	
2371	Ingresos Netos del Noveno Año	
2527	Ingresos Netos del Décimo Año	
67%	TIR	

5.10 DECISIÓN DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL PROYECTO

Con base en el estudio de viabilidad realizado se acepta el proyecto por la favorable generación de recursos de efectivo que se obtuvieron a lo largo de la vida del proyecto y el punto decisivo es la alta tasa de rendimiento obtenida a través de la TIR.

BIBLIOGRAFÍA

- **RAFAEL ALCARAZ. EL EMPRENDEDOR DEL ÉXITO, TERCERA EDICIÓN, MÉXICO 2006**

- **JOSÉ ANTONIO MORALES CASTRO/ ARTURO MORALES CASTRO. PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA PRÁCTICA, SEGUNDA EDICIÓN, MÉXICO 2006**

- **www.franquiciapemex.com**