



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**Estudio de viabilidad de un
proyecto de inversión en una
franquicia restaurantera
ubicada en Naucalpan de
Juárez, Estado de México.**

TESINA

Para obtener el título de
Licenciatura en Economía

P R E S E N T A

Antonio Morales Quintero

DIRECTORA DE TESINA

Lic. Celia Guadalupe Osorno Ruíz



Ciudad Universitaria, Cd. De México 2018



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.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Índice General

Introducción	3
Capítulo I Estudio de Mercado.	5
• 1.1 Análisis de demanda.	5
• 1.2 Análisis de oferta.	8
• 1.3 Plan de comercialización y precios.	10
• 1.4 Análisis FODA.	11
Capítulo II Estudio Técnico.	12
• 2.1 Macro Localización.	12
• 2.2 Micro Localización.	14
• 2.3 Inversiones.	15
• 2.4 Materias primas e insumos utilizados en la producción del bien o servicio.	16
• 2.5 Procesos de producción y operación.	16
• 2.6 Matriz FODA.	17
Capítulo III Estudio Financiero.	18
• 3.1 Inversiones.	18
• 3.2 Estimación de ingresos anuales.	21
• 3.3 Estructura de financiamiento.	22
• 3.4 Estructura del crédito.	24
• 3.5 Depreciaciones y amortizaciones anuales.	25
• 3.6 Costos, gastos e ingresos.	27
• 3.7 Estados financieros proforma.	29
○ 3.7.1 Estado de resultados.	29
○ 3.7.2 Flujo de efectivo.	30
Capítulo IV Evaluación Financiera.	32
• Valor actual neto (VAN).	33
• Tasa interna de retorno (TIR).	34
Conclusiones.	36
Bibliografía.	37

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Índice Imágenes, Cuadros y Gráficas

Imágenes

• 1 Ubicación geográfica del restaurante	7
• 2 Ubicación geográfica de la competencia	10
• 3 Mapa Macro localización	13
• 4 Evaluación financiera: Flujos Descontados	32

Cuadros

• 1 Inversiones	15
• 2 Inversiones totales	20
• 3 Estimación de ingresos anuales	21
• 4 Estructura de financiamiento	22
• 5 Estructura de crédito	24
• 6 Depreciaciones y amortizaciones anuales	26
• 7 Costos, gastos e ingresos anuales	28
• 8 Estado de resultados	30
• 9 Flujo de efectivo	31
• 10 Flujos netos de efectivo anuales	34
• 11 TIR y VAN	35

Gráficas

• 1 Promedio No. de comensales o clientes por día	8
• 2 Inversión total	19
• 3 Ingreso total anual	21
• 4 Inversión fija y diferida	23
• 5 Inversión en capital de trabajo	23
• 6 Inversión total	24
• 7 Estructura de crédito	25
• 8 TIR y VAN	35

Introducción

En México existe una gran tradición y variedad gastronómica, no nada más de comida o platillos de la cocina nacional y regional mexicana, sino de otras culturas o países como la italiana, japonesa, china, argentina y española por mencionar algunas. Este sector en el 2015 generó 1,000 millones de pesos que representa un 10% de crecimiento en referencia al año anterior, por lo que es un motor para ampliar el mercado interno con gran generación de empleos directos e indirectos, aunque éste carece de grandes incentivos fiscales para su crecimiento. El sector restaurantera cuenta hoy con más de 450,000 establecimientos de restaurantes y negocios de comida rápida, (sin contar los establecimientos pequeños e informales como lo son cocinas económicas, loncherías, taquerías, torterías y puestos de lámina). Es dado al crecimiento y variedad que el sector restaurantera en México sea muy atractivo y una de las principales opciones para los inversionistas y emprendedores para realizar algún negocio o empresa.

Una de las formas de realizar una inversión es el adquirir una franquicia, la cual se hace bajo el concepto, de que se corre menos riesgo al obtener la marca o firma comercial bajo ciertos requisitos y condiciones económicas.

En estos días el otorgamiento de las franquicias ya no son sólo un otorgamiento de privilegios, sino una forma de expansión y transmisión de conocimientos o asistencia técnica entre empresas y que actualmente se ha adoptado como una forma de generar ingresos con éxito, aunque esta operación signifique una inversión muy grande. Sin embargo históricamente las franquicias en México datan desde la edad media con las personas autorizadas a recolectar los impuestos y tiempo después como marca con las máquinas de coser Singer; no es hasta los años 80 cuando el primer caso que se conoce de una franquicia en México es de la famosa hamburguesería Mc Donalds. Desde entonces ha sido tanta la aceptación de las franquicias, que actualmente se hace cada año la Feria Internacional de Franquicias (FIF) donde “la última la 39ª edición realizada en marzo de 2016 tuvo 380 expositores y 40,180 inversionistas y emprendedores generando negociaciones por más de 1,200 millones de pesos con la firma de un poco más de 1,000 contratos que a su vez generarán 9,000 empleos”. (Feria Internacional de Franquicias 2016. www.fif.com.mx)

Por estas dos razones, la presente investigación está orientada a evaluar un proyecto de inversión privada, lucrativa en el sector restaurantera; al adquirir una franquicia de un restaurante familiar de comida mexicana con panadería, el cual tiene presencia a nivel nacional y sus inicios datan en el año 1945, donde se puede encontrar una amplia variedad en el menú, con más de 100 platillos a elegir y 40 variedades de pan. La franquicia cuenta con una completa formación y asesoría para cualquier tipo de situación en la franquicia, con un centro único de entrenamiento y supervisión en donde ofrece al franquiciatario: publicidad institucional, una supervisión y capacitación continua y asesoría técnica operacional, otorga el (Know How) de la empresa y el uso de la marca y desde el año 2002 cuenta con la certificación CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada) por ser una franquicia sólida. Dadas estas características, a los requisitos, condiciones

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

y clausulados en el contrato de la compra venta de la franquicia, se evaluará la viabilidad de la inversión en este proyecto.

De esta manera, el presente trabajo se divide en cuatro capítulos, a través de los cuales se desarrollarán en primer lugar, las características generales del proyecto; en segundo el estudio técnico del mismo; en tercer lugar el estudio financiero derivado de los montos de operación y financiamiento proyectados; y finalmente en el cuarto se llevará a cabo una evaluación sobre la viabilidad del mismo.

El primer capítulo se divide en cuatro secciones, el primero realiza un análisis de la demanda; el segundo aborda el análisis la oferta; el plan de comercialización y precios y por último el análisis FODA del estudio de mercado.

En el segundo capítulo se compone de seis apartados, el primero presenta la macro localización; la micro localización; las inversiones; las materias primas e insumos utilizados para la producción del bien o servicio; los procesos de producción y por último el análisis FODA del estudio técnico.

El tercer capítulo se estructura en siete unidades, la primera detalla las inversiones; estimación de ingresos anuales; estructura de financiamiento; estructura del crédito; depreciaciones y amortizaciones anuales; los costos gastos e ingresos y por último los estados financieros (estado de resultado y flujo de efectivo).

El cuarto capítulo se divide en dos secciones, la primera evalúa el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Finalmente y en términos concretos, éste trabajo valora la viabilidad del proyecto, así como los ventajas y desventajas que presenta.

I Estudio de mercado

Para comenzar este tema es pertinente recordar el concepto de mercado, el cual es, “lugar donde se realizan las transacciones o intercambio de bienes o servicios entre los oferentes y los demandantes y estas transacciones determinan el precio de mercado”. (La gran enciclopedia de economía; 2017.)

En la formulación y evaluación de proyectos de inversión, es fundamental determinar si el propósito es viable o no, mediante la realización del estudio de mercado. El objetivo principal del estudio de mercado, es darle una idea al inversionista del riesgo que corre su producto o empresa al ser, o no ser aceptado en el mercado. Mediante este estudio se analizará la reacción del exterior al producto o empresa, examinando las características del consumidor, la competencia y la comercialización y precios. Esta reacción se examinará haciendo:

- El análisis de la demanda.
- El análisis de la oferta.
- El plan de comercialización y precios.

1.1 Análisis de la demanda

El concepto universal de demanda es, la cantidad de bienes o servicios que requiere el mercado para satisfacer sus necesidades, por lo cual este análisis se realiza para determinar, y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, para poder satisfacer las necesidades de los demandantes del restaurante. La función de demanda está sujeta a distintos factores, como lo son, la población, la localización geográfica, el tiempo u horarios, el ingreso, el egreso destinado al consumo del bien y los gustos y preferencias del consumidor. Las fuentes de información para este análisis fueron tanto externas como internas al negocio.

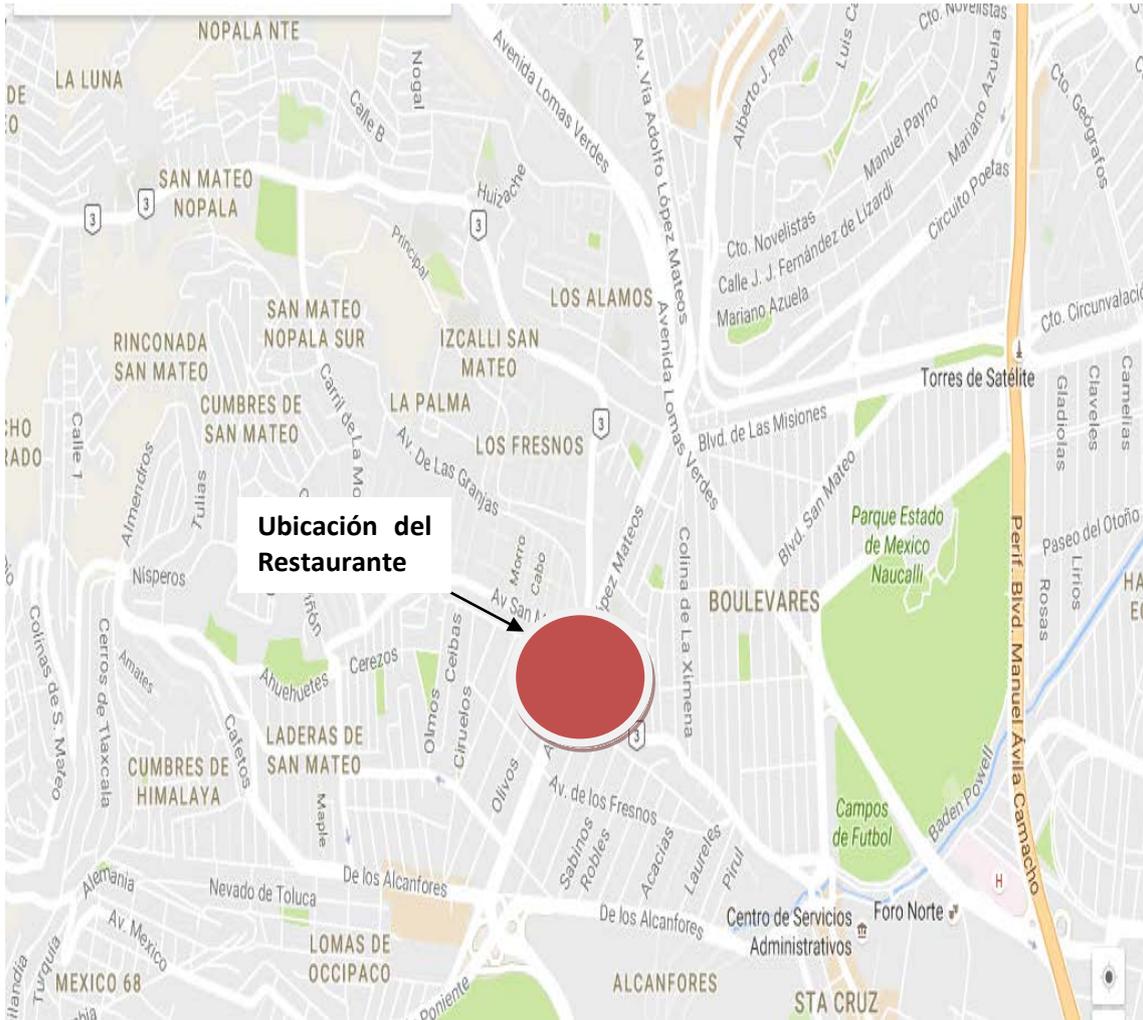
- Los productos o servicios que se demandarán en el restaurante, pertenecen al sector servicios y éste a su vez, está dentro del sector turístico. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía; INEGI 2013)
- Los principales productos o servicios que se demandarán en el negocio son platillos de cocina mexicana, bebidas en general no alcohólicas, café y pan dulce.
- El nicho de mercado son personas o familias con un nivel socioeconómico medio, que gusten de comer platillos de la cocina tradicional mexicana y del pan. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía; INEGI 2013)
- Algunas de las características de los consumidores que demandan el producto o servicio del restaurante, son las siguientes; familias completas o grupos de personas que gustan y prefieren asistir a desayunar, por lo tanto, la mayor concentración de la demanda es por las mañanas, siendo aproximadamente un 50% del total de los clientes, en promedio un restaurante de la franquicia atiende entre 200 a 250 personas al día (Datos internos estadísticos de la franquicia)

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

- En cuanto a la segmentación del mercado por ubicación geográfica del negocio, éste estará establecido en la Av. Adolfo López Mateos Col. Jardines de San Mateo en el municipio de Naucalpan de Juárez Estado de México. Esta colonia y las aledañas tienen la característica de la demanda que busca el restaurante, colonias con mayor número de viviendas familiares con nivel socioeconómico medio. A diferencia del registro de tránsito vehicular que tienen los caminos y puentes, las avenidas no lo tienen, pero la ubicación es estratégica por dos razones, la primera es, que esta avenida es de las más transitadas en el municipio, por vehículos y peatones, dado que es una vía alterna al Blvd. Manuel Ávila Camacho (Periférico Nte.), y dos, el Municipio de Naucalpan de Juárez concentra el 6% de población total entre los 125 municipios del estado de México, con un crecimiento poblacional promedio anual del 2%, y con esto poder generar mayor demanda a la promedio de la franquicia. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía www.inegi.org.mx)
- Con base en los últimos datos estadísticos publicados por el INEGI en 2015, los hogares en México tienen un gasto promedio trimestral de \$9,031 en alimentos, bebidas y tabaco, el cual representa el 22.73% del ingreso promedio total trimestral, que es de \$39,719. Dentro de la franquicia el consumo o ticket promedio por persona es de \$97.
- El mercado meta son personas que circulen o transiten sobre la avenida donde estará el negocio y la población que habita las colonias cercanas a la ubicación del restaurante, para incrementar un 20% el número de personas promedio que acuden al restaurante.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Imagen 1 Ubicación geográfica del Restaurante



Fuente: Elaboración propia con base en el servidor del aplicaciones Google Maps.

Dada la situación económica actual de la mayoría de los hogares en México, donde, tanto padres como madres de familia trabajan para llevar mayores ingresos a casa, y por esta razón no hay tiempo ni dedicación para cocinar. Por lo cual la proyección de la demanda de estos servicios y productos ha sido favorable en los últimos años. Sin embargo esta situación económica crítica también afecta negativamente la demanda de estos restaurantes.

Por esta situación sumada a lo comentado anteriormente de la ubicación geográfica del restaurante, la proyección estimada de demanda de servicios y productos y en base a estudios realizados por la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados; 2014) es tener un 20% de incremento de comensales o clientes en promedio al día que tiene actualmente en la franquicia.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

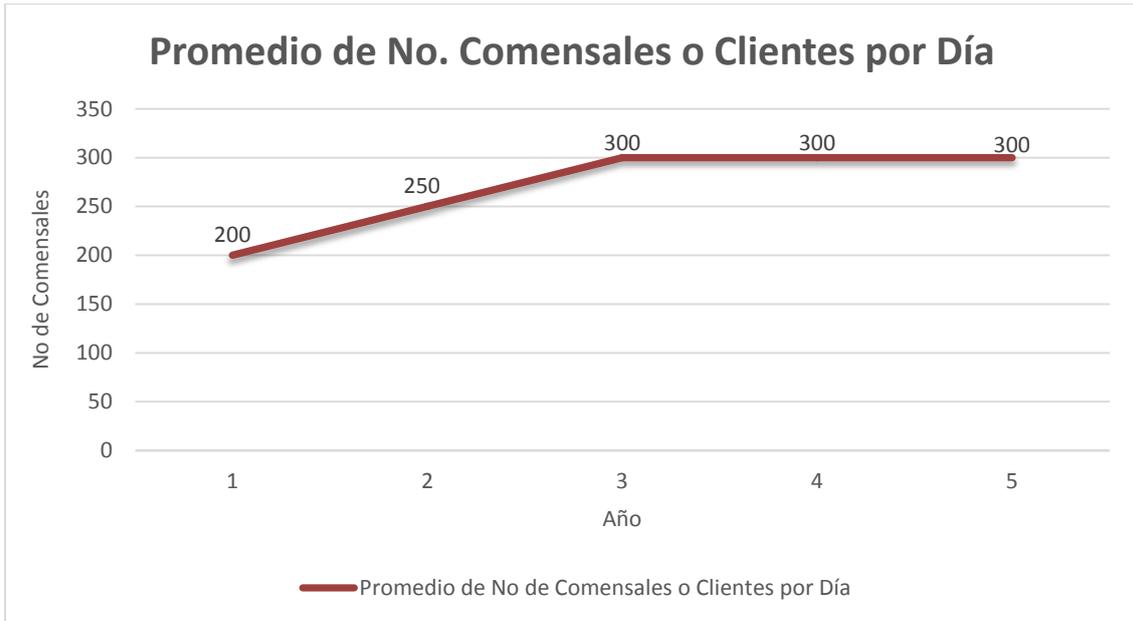


Grafico 1 Fuente: Elaboración propia

1.2 Análisis de la oferta

Este análisis se realiza para determinar o medir las cualidades y condiciones en que los productores pueden y quieren poner a disposición del mercado un bien o servicio. De igual manera que la demanda, la oferta está sujeta a distintos factores como lo son los precios y la competencia.

Por la variedad de la gastronomía o comida, la identificación de la competencia son todos los lugares donde brinden el servicio de la preparación de alimentos, desde los restaurantes establecidos (también conocida como competencia directa la cual es; aquellos negocios que venden un producto igual o similar y que lo venden en el mismo mercado en el que se encuentra la franquicia o negocio a evaluar, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo), hasta los locales informales, por lo cual existe una basta competencia en la zona donde se piensa poner el restaurante. Se hizo una investigación para localizar a la competencia que tendría el establecimiento, arrojando los siguientes resultados:

- Existe competencia de la misma franquicia con dos restaurantes; uno sobre la misma avenida en distinta colonia y municipio, a una distancia aproximada de 10 km y la otra sucursal a menos de 5 Km sobre la avenida Lomas Verdes *(1).
- Dos sucursales del restaurante Sanborns y una del Toks, restaurantes que ofrecen ambiente, comida, platillos e instalaciones similares al del proyecto a una distancia máxima de 5 Km *(2).
- Dos sucursales de comida rápida (Mc Donald`s y Domino`s Pizza) el primero al otro lado de la avenida, establecimiento también amplio de ambiente familiar al igual que el restaurante con área de juegos infantiles y el segundo a una cuadra, sin instalaciones para comer en

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

el establecimiento pero con una gran éxito en este tipo de comida *(3).

- Dos plazas comerciales grandes con una amplia área de comida rápida *(4).
- En la colonia donde se piensa establecer el restaurante y en las aledañas distintos locales de cocinas económicas, loncherías, locales y puestos informales de tacos y antojitos *(5).

**Ubicación geográfica de la competencia*

Dadas las características del restaurante en cuanto a servicio, variedad de platillos, instalaciones y horarios de atención, una diferencia importante con la competencia diferente a la marca o franquicia; podría ser los precios del producto o servicio.

En el análisis de los productos de los competidores se puede decir que dentro de los restaurantes establecidos (competencia directa) son alimentos elaborados con calidad y con un proceso de elaboración similar al de nuestra marca; otros puntos a analizar dentro de la competencia directa es la calidad en el servicio del personal e instalaciones, las cuales se presentan principalmente en estos establecimientos.

Diferenciando de estos procesos a los establecimientos de comida rápida y a los establecimientos informales donde no se lleva una supervisión en la calidad en la elaboración de los alimentos.

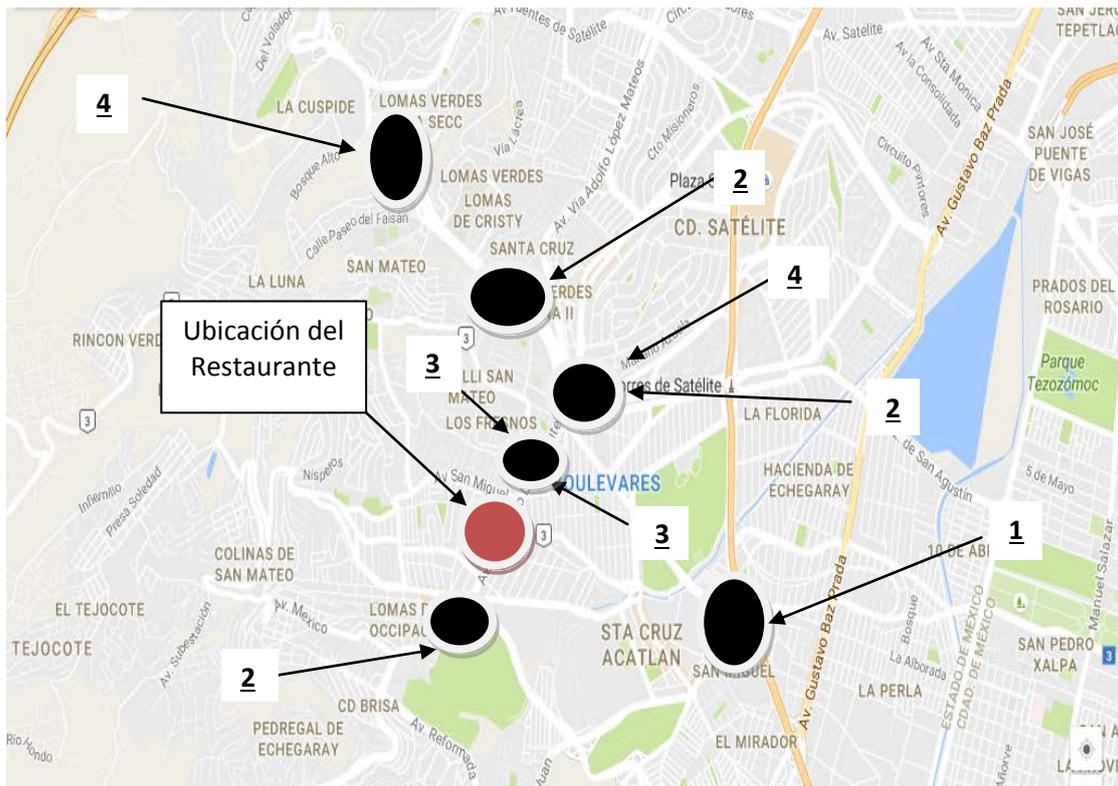
La estructura de mercado en la que está el restaurante es de oferta competitiva o de mercado libre, ya que todos los productores se encuentran en una circunstancia de libre competencia, donde existen un número tal de competidores en el mercado del mismo bien o servicio y que la participación de estos competidores está determinada por la calidad, el servicio y el precio y ninguno de estos competidores domina el mercado (sin imperfecciones en el mercado como el monopolio y el oligopolio).

La industria restaurantera en México ha mantenido una tendencia de crecimiento durante los últimos años, pese a las adversas situaciones económicas del país. De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac), el sector ha mostrado resultados positivos desde el año 2006, el cual tuvo un incremento promedio del 6.6% anual.

Según datos de la Canirac muestran que, dado a las reformas estructurales implementadas en el país, la proyección de esta industria tendrá un aumento promedio del 10% anual durante los siguientes cuatro años. (Censos económicos 2014 CANIRAC Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados)

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

*Imagen 2 *Ubicación geográfica de la competencia*



Fuente: Elaboración propia con base en el servidor de aplicaciones Google Maps

1.3 Plan de comercialización y precios

En esta parte del proyecto, dadas las cláusulas de los contratos con la franquicia, existe una inflexibilidad de la comercialización, precios y mercadotecnia por parte del franquiciatario, ya que todas las unidades o sucursales están estandarizadas a lineamientos y reglamentos por la misma.

En cuanto a precios del producto o servicio están dados por medio de una carta o menú los cuales deben de ser los mismos para todas las unidades, dada la variedad de productos los precios varían pero se tiene el dato por parte de la franquicia de que el ticket promedio por persona es de \$97.00 el cual podríamos tomar como precio estándar (datos estadísticos internos de la franquicia).

Hablando en cuanto a la comercialización y mercadotecnia la única autorizada por parte de la franquicia es la que realiza ella misma, la cual es en páginas de internet, espectaculares, en posters y manteles dentro de las sucursales. Las cuotas mensuales destinadas a publicidad son las siguientes:

- 2% para fondo de publicidad (calculando con datos de la franquicia de un promedio mensual de \$11,600). (Fuente o información interna de la franquicia).
- 0.5% para publicidad local (calculando con datos de la franquicia de un promedio mensual de \$2,900). (Fuente o información interna de la franquicia).

1.4 Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta muy utilizada por las empresas, negocios y proyectos, con la cual se analizan las variables internas y externas a la empresa o proyecto y así conocer la situación de la empresa. Aunque el objetivo primario de la matriz FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades”. (Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Estudio de Mercado. Ing. Salazar Poot, Lucio; p. 67.)

Matriz FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamiento en el mercado con una marca registrada con más de 70 años de experiencia. ➤ Estandarización de precios por parte de la marca ➤ Precios competitivos del producto o servicio. ➤ Variedad en platillos de la cocina tradicional mexicana, en bebidas calientes y frías (no alcohólicas) y en pan dulce 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechamiento de la ubicación geográfica del establecimiento, ya que es una avenida bastante transitada tanto peatonal y vehicular. ➤ Mejorar las experiencias del consumidor en comparación a otras sucursales de la franquicia. ➤ Satisfacer a personas que gusten de consumir café, pan dulce y platillos de la cocina tradicional mexicana. ➤ Aprovechamiento del nivel socioeconómico de la población que vive en las colonias aledañas al establecimiento, ya que este grupo de personas son las que demandan mayormente los productos y servicios del restaurante. ➤ La disminución de la gente o familias que cocinan en casa y prefiere consumir en restaurantes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitaciones en la toma de decisiones ante cambios en el mercado. ➤ Inflexibilidad en precios, ofertas y publicidad por parte de la marca. ➤ Precios del producto o servicios dada la situación económica crítica del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia de la misma marca a 5Km de distancia. ➤ Malas experiencias del consumidor en otra sucursal de la franquicia y las malas referencias que este haría del restaurante.

II. Estudio Técnico

El estudio técnico es la segunda etapa en la formulación y evaluación de un proyecto de inversión, en el cual se analizarán los aspectos técnicos de la operación para la producción del bien o servicio y el uso de manera eficiente de los recursos disponibles, los aspectos a analizar en este estudio son los siguientes:

- La macro localización.
- La micro localización.
- Las inversiones para la operación y producción.
- Materias primas e insumos utilizados en la producción del bien o servicio.
- Proceso de producción y operación.
- Matriz FODA

Dado que este proyecto es la adquisición de una franquicia, la marca es la que decide los aspectos técnicos para la producción y operación de los bienes y servicios.

2.1 Macro Localización

Consiste en determinar la ubicación general donde se instalará el restaurante, donde se tiene como propósito encontrar la mejor ubicación para un mayor beneficio del negocio.

Como se había comentado anteriormente en el estudio de mercado, la ubicación del restaurante es en la Av. Adolfo López Mateos Col. Jardines de San Mateo en el Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México, esto dada la concentración poblacional en el municipio ya que ésta representa el 6% del total en el Estado de México. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía www.inegi.org.mx)

“Naucalpan de Juárez es un municipio del Estado de México; uno de los más industrializados del estado, sólo seguido por Toluca. Limita al este con las delegaciones Miguel Hidalgo y Azcapotzalco de la Ciudad de México, además al sur con el Municipio de Huixquilucan, al norte con Tlalnepantla, y Atizapán de Zaragoza y al oeste con Jilotzingo. Además está conformado por los primeros 5 pueblos, 311 colonias con 151 códigos postales” (Página oficial del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez 2016 www.naucalpan.gob.mx).

Altitud media: 2,300 msnm

Altitud máxima: 3,650 msnm

Población Total: 872,320 habitantes

Extensión territorial: 155.70 km²

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Aspectos Socioeconómicos:

“Naucalpan contiene en su jurisdicción los cinco primeros pueblos que son San Francisco Chimalpa, San José río hondo, el pueblo de los Remedios, el pueblo de Santiago Tapatlaxco y pueblo de San Bartolo cuatro zonas distintas entre sí; la zona popular, con colonias como Loma Colorada, La Tolva, El Capulín, El Mono de Fierro, San Bartolo, Las Primeras y Segundas Escaleras, La Guaracha, La Loma, Escultores, San Esteban, San Luis, El Molinito, El Country, La Mancha, La Cañada, San Lorenzo Totolinga, Cuartos Capulín. La zona residencial con fraccionamientos de clase media-alta y alta (Clase C y C+) construidos desde mediados y finales de los años 50, entre los cuales se encuentran Ciudad Satélite, Lomas Verdes, Lomas de Sotelo (donde se encuentra el complejo comercial Toreo Parque Central antes Toreo de Cuatro Caminos), Echegaray, La Florida, Lomas de Tecamachalco, Lomas del Hipódromo o Jardines de San Mateo; y la zona industrial con el Parque Industrial Atenco y Alce Blanco” (Página oficial del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez 2016 www.naucalpan.gob.mx).

Económicamente Naucalpan está considerado como uno de los municipios más poderosos del país; en la zona colindante con la Ciudad de México se ubican diversas industrias pequeñas y medianas; entre las que se pueden mencionar laboratorios farmacéuticos, industria de refacciones automotrices, productos químicos, manufactura de textiles y de inyección de plásticos. Por otro lado el sector comercial y de servicios es importante y en los últimos 40 años ha tenido desarrollo, iniciado con la apertura del centro comercial Plaza Satélite en 1971 y en el 2007 por La Cúspide Sky Mall.

Según La revista Latinoamericana de Desarrollo Económico en su artículo. “La Distribución del Ingreso en el Estado de México 2000-2007” (2007). En este estudio el municipio de Naucalpan de Juárez en el año 2000, generó riqueza suficiente como para cubrir casi dos veces las necesidades de sus poblaciones, en comparación con otros municipios que generan un tercio de lo que requieren sus pobladores durante un año. Junto con su vecino Huixquilucan se caracterizan por ser de los municipios más ricos y con aportaciones importantes a la Federación.

Fuente: - *Página oficial del Municipio de Naucalpan de Juárez, Edo. Mex.*
- *INEGI*

Imagen 3 Mapa Macro Localización; Fuente: Elaboración propia con base en el servidor de aplicaciones Google Maps



2.2 Micro Localización

Es el punto preciso de la localización o ubicación del negocio dentro de la Macro Localización o Macro Zona. Se considera la delimitación del área del restaurante, denominada sitio donde se localizará el comercio.

La micro localización del restaurante se ubica en la Av. San Mateo Col. Jardines de San Mateo como se ha comentado en ocasiones anteriores, esto es por dos razones; la primera porque es una avenida bastante transitada tanto vehicular como peatonal, con lo cual se espera tener más afluencia de comensales y; la segunda es por el nivel socioeconómico (Nivel C o C+) de las colonias aledañas al comercio, ya que este tipo de personas que habitan esta zona son las que mayormente consumen el servicio y bienes del restaurante.

Terreno

Algunos de los requisitos en cuestión del terreno por parte de la marca o franquicia son:

- El terreno de la unidad o sucursal sea mínimo de $450m^2$ más el espacio correspondiente para el estacionamiento.
- El número de metros cuadrados requeridos de terreno es de una planta.
- Capacidad instalada de 100 a 120 comensales.
- El número de cajones de estacionamiento obligatorio depende de la normatividad de cada delegación o municipio de la República Mexicana. En Naucalpan de Juárez el número de cajones de estacionamiento mínimo es de 18 por los $450m^2$

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

2.3 Inversiones.

La marca plantea la siguiente inversión para la operación y producción de los bienes y servicios del restaurante.

Inversiones	
INVERSIÓN FIJA	
Terrenos	\$8,871,379.46
Construcción de Obra	\$3,262,029.96
Construcción de Acabados	\$312,896.44
Instalación Eléctrica	\$498,940.87
Instalación de Planta Energía Eléctrica	\$564,268.50
Instalación Aire Acondicionado	\$256,133.78
Instalación de Anuncios	\$100,070.00
Equipo de Cómputo	\$195,322.68
Mobiliario y Equipos:	
CAMARA FRÍA	\$66,994.00
TOLDO TERRAZA	\$63,883.65
JUEGOS INFANTILES	\$108,000.00
MUEBLES DE TERRAZA	\$74,620.00
BANCAS	\$5,800.00
EQUIPO DE COCINA	\$45,303.86
AMASADORA MINIMIX	\$39,000.00
CÁMARA DE FERMENTACIÓN 18 CHAROLAS	\$41,000.00
MUEBLES DE SALÓN	\$210,033.06
CRISTALERÍA Y LOZA	\$135,143.84
MOLINO PARA CAFÉ	\$12,750.00
CAFETERA MARCA GAGGIA	\$32,350.00
CAFETERA BAMBINA	\$16,000.00
MATERIALES MESA FRÍA	\$950.00
EQUIPO E INSTALACIÓN EQ. REFRIGERACIÓN	\$6,916.00
ART. DE COCINA	\$298,821.72
SUBTOTAL	\$15,218,607.82
INVERSIÓN DIFERIDA	
Gastos de Notaría	\$216,751.86
Licencia de Marca	\$1,247,350.00
Licencias y Permisos:	
ESTUDIO DE SUELO	\$13,000.00
ALINEACIÓN Y NÚMERO OFICIAL	\$853.21
LICENCIA USO DE SUELO	\$598.20
DICTAMEN IMPACTO REGIONAL Y FACTIBILIDAD	\$3,051.00
LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN	\$96,981.05
EXP. DICTAMEN TÉCNICO INICIO DE CONSTRUCCIÓN	\$3,383.14
PERMISO DE AGUA DE TRATAR	\$149,884.34
OAPAS (Organismo de agua potable alcantarillado y saneamiento) Naucalpan	\$34,481.64
Demolición de Obra Para Construcción	\$163,238.37
Gestoría de CFE	\$318,994.49
Capacitación del Personal	\$564,846.27
Cuota Sindical	\$20,383.80
SUBTOTAL	\$2,833,797.37
CAPITAL DE TRABAJO	
Uniformes	\$94,921.06
Inventario Aportado Con Crédito	\$128,620.54
Inventario Aportado Por Socios	\$71,379.46
Puesta en Marcha	\$4,500,000.00
SUBTOTAL	\$4,794,921.06
TOTAL	\$22,847,326.25

Cuadro 1 Fuente: Elaboración propia

2.4 Materias primas e insumos utilizados en la producción del bien o servicio.

La Marca es la encargada en elegir a los proveedores de las materias primas e insumos para la producción de los bienes o servicios del restaurante, de igual manera existe una cantidad mínima de consumo semanal a estos proveedores, esta situación provoca en algunas ocasiones que la situación de las finanzas del franquiciatario se vea afectada ya que no existe la flexibilidad para comprar estas materias primas e insumos a mejor precio. Otra razón de la selección de proveedores por parte de la marca en las materias primas e insumos es por los costos, ya que la franquicia calcula que cada unidad o sucursal tenga un costo promedio unitario de producción del 22% del ticket promedio por comensal. La marca decide esta elección de proveedores porque tiene la idea que todas las sucursales o unidades obtengan los mismos insumos y materias primas seleccionadas.

2.5 Proceso de producción y operación

Al igual que los puntos anteriores y tal y como se comentó a un principio de este estudio, el proceso de producción y operación también está establecido por la marca los cuales son:

- Toda la comida es preparada al momento a excepción de sopas, caldos, salsas, aderezos y pan.
- El pan que se vende y se exhibe en el mostrador es preparado ese mismo día.
- Los alimentos que no se consumen en el día de preparación se van al desperdicio.
- La preparación de los alimentos se elaboran con altos niveles de higiene.
- La preparación de alimentos es elaborada con materias primas seleccionadas e insumos autorizados por la marca.
- Los precios de los bienes o servicios son los mismos en cualquier sucursal mediante una carta o menú.
- Los horarios de atención son extensos (de 7:30 am a 11: pm) para poder ofrecer o servir tanto desayunos, comidas y cenas.
- Existen dos horarios laborales para el personal de la unidad.
- Personal capacitado por la marca.
- Cada puesto en la sucursal tiene una actividad definida para una mejor experiencia y servicio al comensal, al igual para llevar un mejor control administrativo y operacional.
- Los puestos dentro de cada unidad son: Franquiciatario Operacional (encargado de la unidad en el proceso administrativo y operacional) este reportará a principios de cada mes los resultados del restaurante a la franquicia, contador (contabilidad en general del restaurante), técnico en sistemas (encargado de cajas y maquinas dentro de la unidad) gerentes de piso, cocineros, panaderos, meseros, garroteros y cajeros.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

- Cada puesto en la unidad tiene un uniforme específico (costeado por la empresa) para una mejor imagen e higiene.
- Artículos de mercadería autorizados sólo por la marca.

2.6 Matriz FODA

Matriz FODA	
<p align="center">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estandarización en procesos. ➤ Asesoría e infraestructura para la ubicación del terreno y construcción del restaurante por parte de la franquicia. ➤ Productos elaborados con materias primas seleccionadas. ➤ Conveniencia en horarios de atención. ➤ Servicio y atención personalizada. ➤ Instalaciones (amplias, cómodas, limpias y seguras). ➤ Asesorías y capacitaciones continuas al personal por la franquicia. ➤ Asignación de proveedores por la franquicia para cubrir los requisitos y estándares solicitados por la marca. 	<p align="center">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechamiento de la ubicación geográfica del establecimiento, ya que se encuentra en el segundo municipio con mayor presencia en la industria del Estado de México. Adicional que Naucalpan está considerado como uno de los municipios más poderosos del país, económicamente hablando. ➤ Aprovechamiento del número de habitantes que tiene Naucalpan y del nivel socioeconómico de una parte de la población del municipio.
<p align="center">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitación de reacción inmediata a cambios en los costos de producción. ➤ Continua rotación de personal debido a los bajos salarios. 	<p align="center">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La inseguridad existente en el Municipio de Naucalpan de Juárez, podría alejar a las personas que transitan en la zona. ➤ Obras públicas continuas en la avenida donde se ubica el restaurante, por el elevado tránsito, las cuales podrían bajar la demanda debido al tráfico vehicular que estas ocasionan.

III Estudio Financiero

El estudio financiero es una de las partes más importantes del proyecto de inversión, ya que éste es la base para la evaluación del proyecto, así como para gestionar el financiamiento necesario de este mismo. Para poder realizar el estudio financiero es necesario reunir o recopilar información del estudio de mercado y de algunos aspectos del estudio técnico, con base a que los proyectos de inversión tienen una estrecha relación con los aspectos; sociales, económicos, técnicos, financieros y de contabilidad.

Es importante aclarar que aunque el estudio financiero maneja e integra aspectos, elementos y conceptos de la contabilidad, no es hacer propiamente contabilidad, pues ésta se aplica sobre resultados por ejercicio y el estudio del proyecto se basa en proyecciones las cuales están sustentadas en supuestos económicos y financieros.

El estudio financiero debe ser presentado de forma ordenada y sistemática a través de cuadros y estados financieros proforma concluyendo con una proyección financiera estimada. Los cuadros y estados financieros proforma que conforman el estudio financiero son:

- Inversiones.
- Estimación de Ingresos Anuales.
- Estructura del Financiamiento.
- Estructura del Crédito.
- Depreciaciones y Amortizaciones Anuales.
- Costos, Gastos e Ingresos Anuales.
- Estado de Resultados.
- Flujo de Efectivo o de Caja.

El estudio financiero de este proyecto abarcará del año cero al año diez de operaciones.

3.1 Inversiones

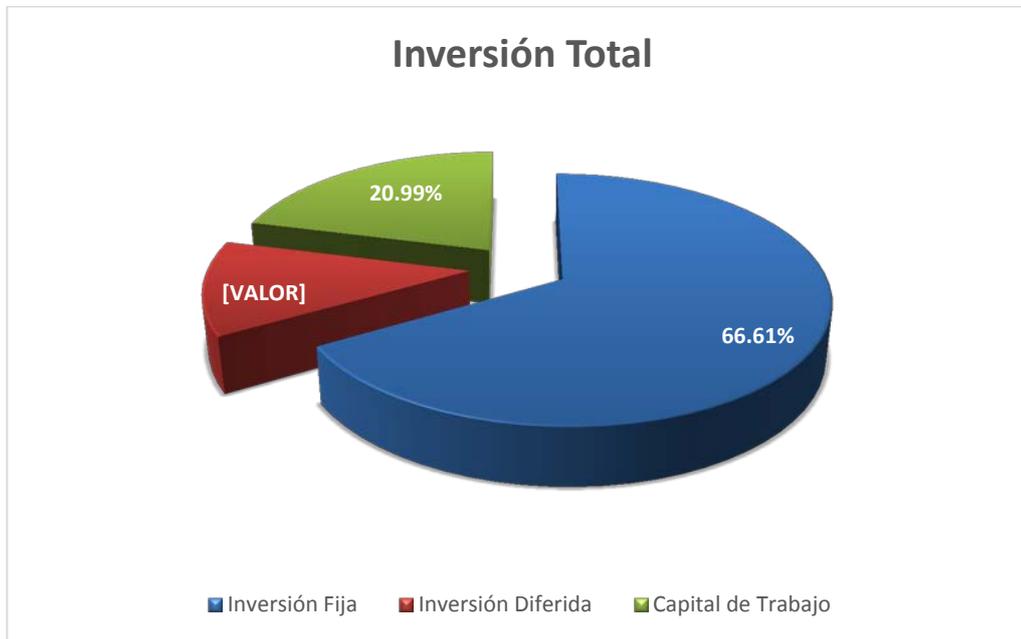
Las inversiones de un proyecto son el capital necesario para la realización, el desarrollo y la operación de éste, se constituyen por bienes, servicios y efectivo que pueden ser aportados por los socios o algunas fuentes externas, y tienen la característica de ser productivas y no especulativas, estas inversiones se realizan para formar o incrementar el capital; las inversiones se clasifican por inversiones fijas, inversiones diferidas y capital de trabajo.

- Inversión Fija: Se caracteriza por estar conformado por bienes tangibles y forman parte de la estructura de la empresa, estas inversiones se realizan para adquirir bienes que serán propiedad de ésta.
- Inversión Diferida: Se caracteriza por estar conformado de bienes intangibles que no sufren un desgaste físico.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

- **Capital de Trabajo:** El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo.

La inversión total del proyecto está distribuida de la siguiente manera:



Gráfica 2 Fuente: Elaboración propia

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Inversiones Totales			
Resumen de Inversiones y Cronograma			
Origen	Concepto	Años	
		0	1
	INVERSIÓN FIJA		
B	Terrenos	\$8,871,379.46	
S	Construcción de Obra	\$3,262,029.96	
S	Construcción de Acabados	\$312,896.44	
S	Instalación Eléctrica	\$498,940.87	
S	Instalación de Planta Energía Eléctrica	\$564,268.50	
S	Instalación Aire Acondicionado	\$256,133.78	
S	Instalación de Anuncios	\$100,070.00	
S	Equipo de Cómputo	\$195,322.68	
	Mobiliario y Equipos:		
S	CAMARA FRÍA	\$66,994.00	
S	TOLDO TERRAZA	\$63,883.65	
S	JUEGOS INFANTILES	\$108,000.00	
S	MUEBLES DE TERRAZA	\$74,620.00	
S	BANCAS	\$5,800.00	
S	EQUIPO DE COCINA	\$45,303.86	
S	AMASADORA MINIMIX	\$39,000.00	
S	CÁMARA DE FERMENTACIÓN 18 CHAROLAS	\$41,000.00	
S	MUEBLES DE SALÓN	\$210,033.06	
S	CRISTALERÍA Y LOZA	\$135,143.84	
S	MOLINO PARA CAFÉ	\$12,750.00	
S	CAFETERA MARCA GAGGIA	\$32,350.00	
S	CAFETERA BAMBINA	\$16,000.00	
S	MATERIALES MESA FRÍA	\$950.00	
S	EQUIPO E INSTALACIÓN EQ. REFRIGERACIÓN	\$6,916.00	
S	ART. DE COCINA	\$298,821.72	
	SUBTOTAL	\$15,218,607.82	
	INVERSIÓN DIFERIDA		
S	Gastos de Notaría	\$216,751.86	
S	Licencia de Marca	\$1,247,350.00	
	Licencias y Permisos:		
S	ESTUDIO DE SUELO	\$13,000.00	
S	ALINEACIÓN Y NÚMERO OFICIAL	\$853.21	
S	LICENCIA USO DE SUELO	\$598.20	
S	DICTAMEN IMPACTO REGIONAL Y FACTIBILIDAD	\$3,051.00	
S	LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN	\$96,981.05	
S	EXP. DICTAMEN TÉCNICO INICIO DE CONSTURCCIÓN	\$3,383.14	
S	PERMISO DE AGUA DE TRATAR	\$149,884.34	
S	OAPAS (Organismo de agua potable alcantarillado y saneamiento) Naucalpan	\$34,481.64	
S	Demolición de Obra Para Construcción	\$163,238.37	
S	Gestoría de CFE	\$318,994.49	
S	Capacitación del Personal	\$564,846.27	
S	Cuota Sindical	\$20,383.80	
	SUBTOTAL	\$2,833,797.37	
	CAPITAL DE TRABAJO		
S	Uniformes	\$94,921.06	
B	Inventario Aportado Con Crédito	\$128,620.54	
S	Inventario Aportado Por Socios	\$71,379.46	
S	Puesta en Marcha	\$4,500,000.00	
	SUBTOTAL	\$4,794,921.06	
	TOTAL	\$22,847,326.25	

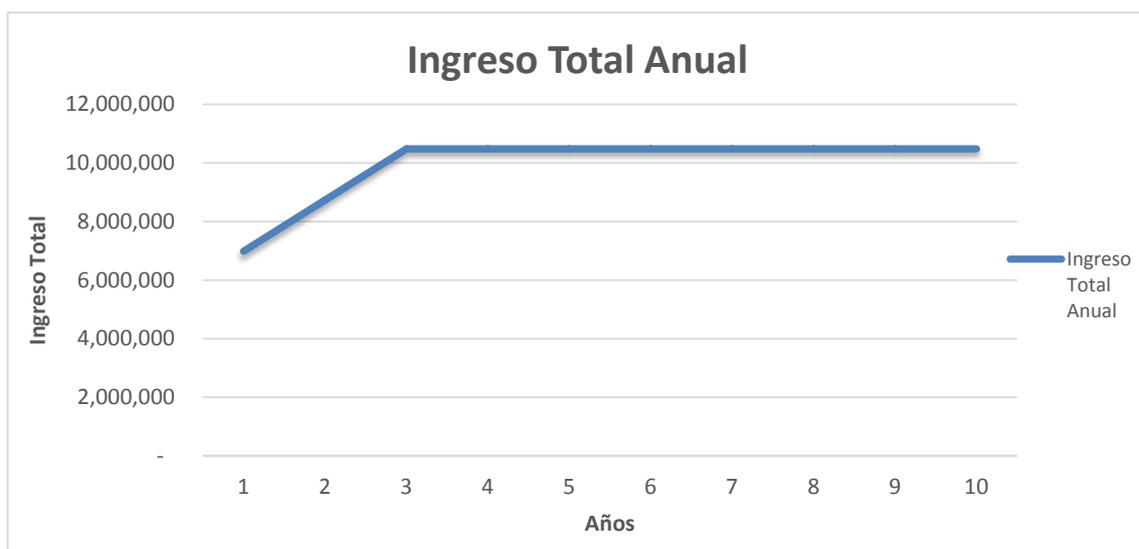
Origen: S = socios, B = bancos

Cuadro 2 Fuente: Elaboración propia

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

3.2 Estimación de Ingresos Anuales

La estimación de ingresos anuales se realiza en un periodo de 10 años y se calcula con el ticket promedio por comensal (\$97.00) multiplicado por el promedio del número de comensales del restaurante que se tiene estimado atender por año (1er año 72,000; 2do año 90,000 y a partir del 3er al 10º año 108,000). Se estima que en el primer año se atienda al número promedio de comensales que tiene la franquicia (promedio de 200 personas por día), aumentado un 25% en el segundo (250 comensales promedio diarios), y a partir del tercer y hasta el décimo año un aumento en referencia al inicio de operaciones de un 50% (300 personas en promedio por día).



Gráfica 3 Fuente: Elaboración propia

Estimación de Ingresos Anuales												
Programa de Ventas												
Ingresos (\$)	AÑOS										TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ticket Promedio X Numero de Comensales	\$6,984,000.00	\$8,730,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$99,522,000.00
TOTAL	\$6,984,000.00	\$8,730,000.00	\$10,476,000.00	\$99,522,000.00								

Cuadro 3 Fuente: Elaboración propia

3.3 Estructura de Financiamiento

El financiamiento es la necesidad de obtener el capital o recursos para la realización del proyecto, éste puede ser por distintas fuentes, como externas e internas, el financiamiento se puede solicitar por distintas razones, como herramienta de crédito o como una herramienta de administración de ingresos, es importante analizar en el financiamiento el costo del capital (interés).

También se puede llamar apalancamiento financiero el cual consiste en utilizar algún mecanismo de deuda para aumentar la cantidad de dinero o capital destinado para un proyecto de inversión.

En este proyecto el apalancamiento financiero es de alto riesgo ya que del total de la inversión va financiado un 39.39% por una fuente externa, pero dado que la obligación está respaldada por la marca de la franquicia disminuye en un poco este riesgo, tanto para el acreedor como para el deudor. La mayor parte de este financiamiento, el cual va a ser otorgado por un Banco comercial, será destinado para ser invertido en la inversión fija y en especial en la compra del terreno (único bien de la inversión total que no sufre depreciación). En el caso de este proyecto se solicitará el financiamiento para que los inversionistas no tengan una fuerte descapitalización y se tenga liquidez en caso de algún imprevisto en el desarrollo u operación del proyecto.

Estructura de Financiamiento						
<i>Estructura de Financiamiento</i>						
Fuente	Fija y Diferida	%	Capital de Trabajo	%	Total	%
Socios	\$9,181,025.73	50.86%	\$4,666,300.52	97.32%	\$13,847,326.25	60.61%
Bancos	\$8,871,379.46	49.14%	\$128,620.54	2.68%	\$9,000,000.00	39.39%
Otras						
TOTAL	\$18,052,405.19	100.00%	\$4,794,921.06	100.00%	\$22,847,326.25	100.00%

Cuadro 4 Fuente: Elaboración propia

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

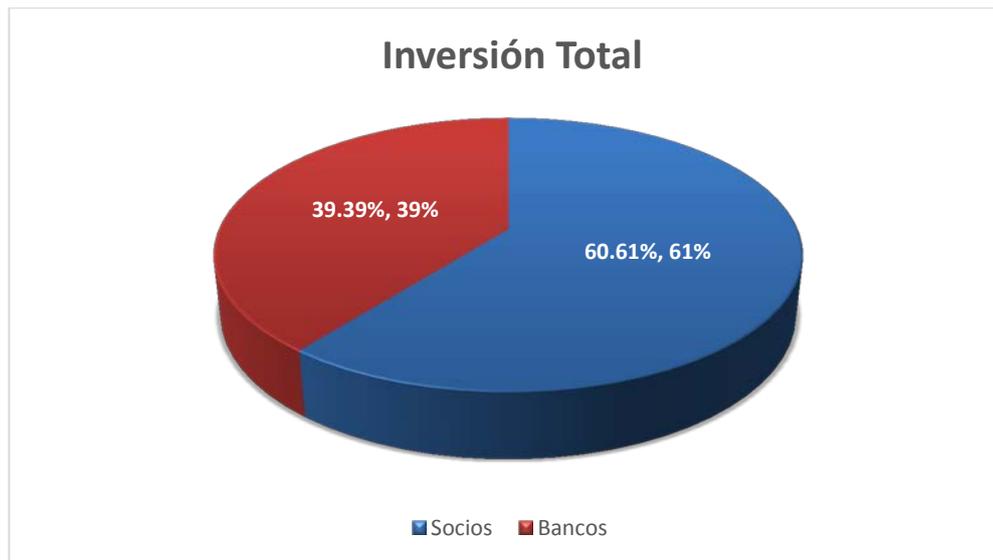


Gráfica 4 Fuente: Elaboración propia



Gráfica 5 Fuente: Elaboración propia

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”



Gráfica 6 Fuente: Elaboración propia

3.4 Estructura del Crédito

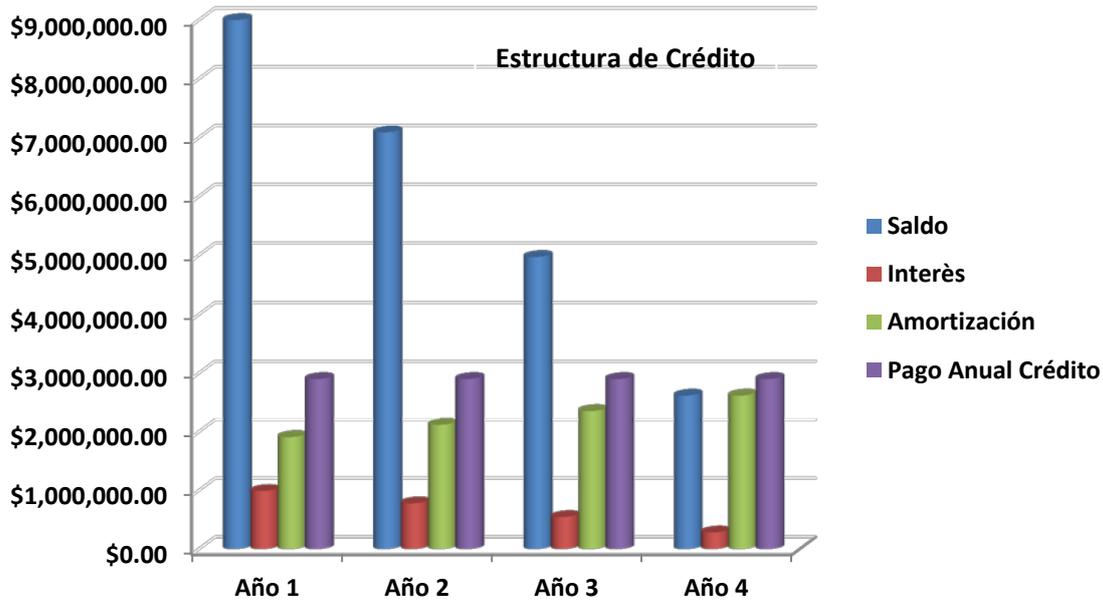
Como se comentó en el apartado anterior el financiamiento se otorgara por medio de un crédito a negocio simple por parte de un Banco comercial, el cual será por un monto de \$9,000,000.00 con las siguientes condiciones:

- Plazo máximo de 48 meses.
- Tasa de interés fija de un 11% anual.
- El interés será calculado sobre saldos insolutos.
- Pago fijo anual.
- Sin cobro de comisión por apertura.
- Sin penalización o cobro de comisión por pago anticipado a capital.

Estructura del Crédito				
Amortización del Crédito				
Crédito a Negocios Tasa anual del 11% Plazo 4 años				
Año	Saldo	Intereses	Amortizaciones	Pago Total
1	9,000,000.00	990,000.00	1,910,000.00	2,900,000.00
2	7,090,000.00	779,900.00	2,120,100.00	2,900,000.00
3	4,969,900.00	546,689.00	2,353,311.00	2,900,000.00
4	2,616,589.00	283,411.00	2,616,589.00	2,900,000.00
i=	11.00%	2,600,000.00	9,000,000.00	11,600,000.00

Cuadro 5 Fuente: Elaboración propia

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”



Gráfica 7 Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica dada las condiciones del crédito:

- El interés va disminuyendo durante cada periodo, dado al cálculo sobre el saldo insoluto.
- La amortización del capital va aumentando, al avanzar los periodos del crédito.
- Y el pago total se mantiene fijo durante toda la vida del crédito.

3.5 Depreciaciones y Amortizaciones Anuales

En el siguiente apartado analizaremos las amortizaciones y depreciaciones anuales del proyecto, estos dos conceptos son similares con diferencia que las amortizaciones incluyen los gastos intangibles, como tales son las licencias, permisos, estudios, pruebas, capacitaciones, entre otros. Las amortizaciones de estos gastos se hacen al 10% anual para los proyectos de inversión. El método de amortización que se aplicó en el proyecto es de forma lineal. En el sentido económico contable, la amortización es el reflejo contable de la depreciación de los activos fijos que pierden valor como consecuencia del uso que ellos se hacen en la actividad productiva.

Las depreciaciones de este proyecto de inversión de igual manera que las amortizaciones fueron calculadas de forma lineal, el cual consiste en la división del valor actual de los activos entre el número de años útiles que tendrán, la vida útil se obtiene de la división del 100% entre el porcentaje o tasa que se estipula bajo la Ley del Impuesto Sobre la Renta. La depreciación en términos teóricos, representa la cantidad de dinero que se debe acumular para la futura reposición del equipo o bien. La depreciación está en función de dos factores; el desgaste y la obsolescencia.

3.6 Costos, Gastos e Ingresos

En esta parte del estudio se analizan los costos, gastos e ingresos, que implican la integración de éstos para el desarrollo y operación del proyecto de inversión, por lo que se deben calcular las cantidades, volumen y comportamiento. Las partes que serán analizadas en este presupuesto son las siguientes:

- Costos de Producción.
- Gastos de Administración.
- Gastos de Venta.
- Ingresos.

Costo de producción: “Representa todas las distribuciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta la transformación en bienes de consumo y servicio. Los costos de producción se dividen en gastos directos e indirectos”.

- “Los gastos directos son la parte del costo que se aplica directamente en la producción de los bienes, como son la materia prima y la mano de obra”.
- “Los gastos indirectos no están relacionados directamente con la producción de bienes, como son los insumos”.

Los costos unitarios de producción en este proyecto se calculan sean del 22% del ingreso total.

Gastos de administración: “Son el resultado de la operación, control y planeación del negocio, los gastos de administración incluyen los sueldos y salarios, cargos sociales (impuestos, servicio social), papelería y consumibles”.

Los sueldos administrativos se calculan sean del 10% del ingreso total

Gastos de Venta: “Al menos que el bien de consumo o servicio se venda directo al consumidor, los gastos de venta incluyen, transportación, comunicaciones y publicidad”.

En los gastos de venta el fondo de publicidad se calcula sobre el 2% del ingreso total y la publicidad local sobre el 5% del mismo ingreso total.

Ingresos: “Es el valor de la venta del bien o servicio”.

Como se ha comentado anteriormente estos ingresos se calculan del ticket promedio por comensal multiplicado por el número de comensales promedio que se estima reciba el restaurante.

**Fuente (Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Estudio Financiero. Lic. Guillermo Hernández Chárraga)*

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Costos, Gastos e Ingresos Anuales										
Concepto	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COSTOS DE PRODUCCIÓN										
Costo Unitario:	\$1,536,480.00	\$1,920,600.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00	\$2,304,720.00
- Insumos										
- Materias Primas										
- Sueldos Operativos										
CFE	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00	\$172,800.00
Agua	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00	\$120,600.00
Gas	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00
SUBTOTAL	\$2,261,880.00	\$2,646,000.00	\$3,030,120.00							
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN										
Sueldos Administrativos	\$698,400.00	\$873,000.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00	\$1,047,600.00
Teléfono	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00	\$21,600.00
Papelería	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Servicio de Seguridad Privada	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00	\$134,400.00
Asistencia Técnica y Uso de Marca	\$349,200.00	\$436,500.00	\$523,800.00	\$523,800.00	\$523,800.00	\$523,800.00	\$523,800.00	\$523,800.00	\$523,800.00	\$523,800.00
CFE	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00
Agua	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00
SUBTOTAL	\$2,006,200.00	\$2,235,500.00	\$2,497,400.00							
GASTOS DE VENTA										
Fondo de Publicidad	\$139,680.00	\$174,600.00	\$209,520.00	\$209,520.00	\$209,520.00	\$209,520.00	\$209,520.00	\$209,520.00	\$209,520.00	\$209,520.00
Publicidad Local	\$34,920.00	\$43,650.00	\$52,380.00	\$52,380.00	\$52,380.00	\$52,380.00	\$52,380.00	\$52,380.00	\$52,380.00	\$52,380.00
SUBTOTAL	\$174,600.00	\$218,250.00	\$261,900.00							
TOTAL	\$4,442,680.00	\$5,099,750.00	\$5,789,420.00							
INGRESOS	\$6,984,000.00	\$8,730,000.00	\$10,476,000.00							

Cuadro 7 Fuente: Elaboración Propia

3.7 Estados financieros Proforma

A estos estados se les ha denominado estados proyectados o también como proyecciones financieras del proyecto, en el periodo de análisis del mismo. Dichos estados financieros revelan el comportamiento que tendrá el proyecto en el futuro en cuanto a las necesidades de fondos en distintos rubros como los gastos, los costos, los ingresos, el costo financiero, las utilidades y la generación de efectivo.

Los estados financieros proforma básicos para el análisis de este proyecto son:

- El estado de resultados.
- El flujo de efectivo.

3.7.1 Estado de Resultados

“Es un estado financiero dinámico ya que la información que se proporciona corresponde a un año en específico o determinado. A partir de los ingresos, los costos, los gastos e impuestos se reflejará o se estimará una utilidad o una pérdida en el negocio o de la empresa” (Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Estudio Financiero. Lic. Guillermo Hernández Chárraga).

El estado de resultados se conforma por los siguientes rubros:

- Ingresos Totales por Venta
- Costo de Producción.
- Utilidad Bruta (resultado de restar a los ingresos totales el costo de producción)
- Gastos de Administración.
- Gastos de Venta.
- Utilidad de Operación (resultado de restarle a la utilidad bruta los gastos de administración y los gastos de venta).
- Gastos Financieros (se toman los intereses pagados del cuadro de la amortización del crédito).
- Depreciaciones y Amortizaciones.
- Utilidad antes de impuestos (resultado de restar la utilidad de operación menos los gastos financieros, las depreciaciones y amortizaciones).
- ISR (calculado el 30% de la utilidad antes de impuestos).
- PTU (calculado el 10% de la utilidad antes de impuestos).
- Utilidad o Pérdida Neta (resultado de restar la utilidad antes de impuestos menos el ISR y PTU) Resultado neto o total de los ingresos menos todos los gastos, costos e impuestos.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Estado de resultados										
	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Por Ventas	\$6,984,000.00	\$8,730,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00
Costo De Producción	\$2,261,880.00	\$2,646,000.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00	\$3,030,120.00
Utilidad Bruta	\$4,722,120.00	\$6,084,000.00	\$7,445,880.00							
Gastos Administrativos	\$2,006,200.00	\$2,235,500.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00
Gastos De Venta	\$174,600.00	\$218,250.00	\$261,900.00	\$261,900.00	\$261,900.00	\$261,900.00	\$261,900.00	\$261,900.00	\$261,900.00	\$261,900.00
Utilidad De Operación	\$2,541,320.00	\$3,630,250.00	\$4,686,580.00							
Gastos Financieros	\$990,000.00	\$779,900.00	\$546,689.00	\$283,411.00						
Depreciaciones y Amortizaciones	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56	\$899,455.56
Utilidad Antes De Impuestos	\$651,864.44	\$1,950,894.44	\$3,240,435.44	\$3,503,713.44	\$3,787,124.44	\$3,787,124.44	\$3,787,124.44	\$3,787,124.44	\$3,787,124.44	\$3,787,124.44
ISR	\$195,559.33	\$585,268.33	\$972,130.63	\$1,051,114.03	\$1,136,137.33	\$1,136,137.33	\$1,136,137.33	\$1,136,137.33	\$1,136,137.33	\$1,136,137.33
PTU	\$65,186.44	\$195,089.44	\$324,043.54	\$350,371.34	\$378,712.44	\$378,712.44	\$378,712.44	\$378,712.44	\$378,712.44	\$378,712.44
Utilidad Neta	\$391,118.66	\$1,170,536.66	\$1,944,261.26	\$2,102,228.06	\$2,272,274.66	\$2,272,274.66	\$2,272,274.66	\$2,272,274.66	\$2,272,274.66	\$2,272,274.66

Cuadro 8 Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Flujo de Efectivo

Al igual que el estado de resultados es un estado financiero dinámico ya que también éste agrupa la información en un año determinado o específico. “Su base de cálculo son los flujos de efectivo para llegar al resultado de una caja final disponible, adicionalmente revela la capacidad de pago del negocio o de la empresa. Aunque el resultado del flujo de efectivo está vinculado a los resultados del proyecto, su objetivo no es mostrar utilidades, sino el efectivo o dinero disponible o déficit en caja, el cual será la caja inicial para el próximo año”. (Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Estudio Financiero. Lic. Guillermo Hernández Chárraga)

El flujo de caja esta compuesto de los siguientes conceptos:

- Entradas: El cual se conforma de las ventas totales, las aportaciones de los socios o de créditos.
- Salidas: Estas son todas la inversiones (fija, diferida y capital de trabajo), depreciaciones, amortizaciones, gastos variables, gastos fijos, intereses (crédito), impuestos y pagos del crédito (amortizaciones de capital del crédito).

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

	Flujo de Efectivo o de Caja										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Saldo Anterior		\$4,500,000.00	\$2,981,118.66	\$2,031,555.33	\$1,622,505.59	\$1,108,144.65	\$3,380,419.32	\$5,652,693.98	\$7,924,968.64	\$10,197,243.30	\$12,469,517.97
Aportación de Socios	\$13,847,326.25										
Créditos	\$9,000,000.00										
Ventas		\$6,984,000.00	\$8,730,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00	\$10,476,000.00
Total de Ingresos	\$22,847,326.25	\$11,484,000.00	\$11,711,118.66	\$12,507,555.33	\$12,098,505.59	\$11,584,144.65	\$13,856,419.32	\$16,128,693.98	\$18,400,968.64	\$20,673,243.30	\$22,945,517.97
Egresos											
Inversión fija	\$15,218,607.82										
Inversión Diferida	\$2,833,797.37										
Capital de Trabajo	\$294,921.06										
Depreciación		\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82	\$616,075.82
Amortización		\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74	\$283,379.74
Gastos Variables		\$2,436,480.00	\$2,864,250.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00	\$3,292,020.00
Gastos Fijos		\$2,006,200.00	\$2,235,500.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00	\$2,497,400.00
Intereses		\$990,000.00	\$779,900.00	\$546,689.00	\$283,411.00						
Impuestos		\$260,745.78	\$780,357.78	\$1,296,174.18	\$1,401,485.38	\$1,514,849.78	\$1,514,849.78	\$1,514,849.78	\$1,514,849.78	\$1,514,849.78	\$1,514,849.78
Pago de Crédito		\$1,910,000.00	\$2,120,100.00	\$2,353,311.00	\$2,616,589.00						
Total de Egresos	\$18,347,326.25	\$8,502,881.34	\$9,679,563.34	\$10,885,049.74	\$10,990,360.94	\$8,203,725.34	\$8,203,725.34	\$8,203,725.34	\$8,203,725.34	\$8,203,725.34	\$8,203,725.34
Saldo	\$4,500,000.00	\$2,981,118.66	\$2,031,555.33	\$1,622,505.59	\$1,108,144.65	\$3,380,419.32	\$5,652,693.98	\$7,924,968.64	\$10,197,243.30	\$12,469,517.97	\$14,741,792.63

Cuadro 9 Fuente: Elaboración propia

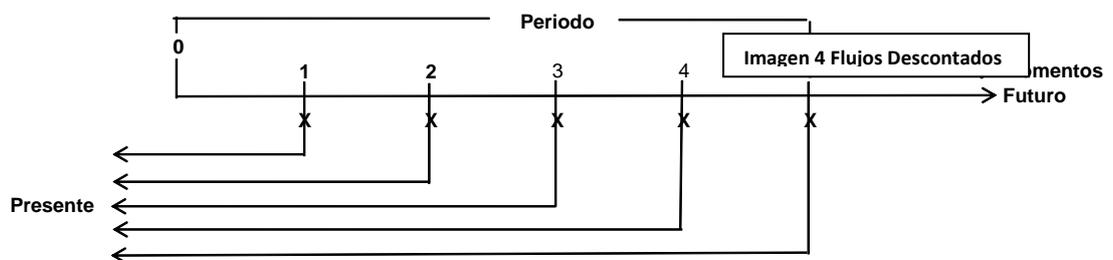
IV Evaluación Financiera

Esta evaluación se realiza para conocer el probable rendimiento del proyecto de inversión durante su vida útil. “Este es un análisis microeconómico tomando como base la unidad productiva, considerando solamente los efectos en costos, gastos e ingresos, valorados en precios de mercado. Los resultados de esta evaluación están presentados en un conjunto de indicadores que miden los beneficios esperados, las ventajas o desventajas de hacer la inversión y también sirve para tomar la decisión de arriesgar los recursos e inversiones para llevar a cabo el proyecto o no”, para hacer este estudio se integran todos los elementos y la información realizada en las partes anteriores de este proyecto. Dicha información es:

- El monto de inversión: El desembolso en la inversión fija, diferida y de capital de trabajo hecho por los socios y Banco.
- Valores residuales y de recuperación: Básicamente son las depreciaciones y amortizaciones de los activos de la empresa.
- Ingresos y egresos de operación: Costos y gastos para generar los ingresos por ventas.
- Horizontes del proyecto: Este es el periodo de tiempo considerado para el análisis y las proyecciones de los datos, ya que éste no puede ser indefinido.

“Un término muy usado para dar el resultado de esta evaluación es el de rentabilidad, el cual refleja la conveniencia o no de llevar a cabo el proyecto. La rentabilidad se entiende por la máxima utilidad referente al volumen de inversión y se expresa como una tasa de rendimiento, generalmente anual, la cual revela las unidades monetarias obtenidas durante el ejercicio, ésta se anota en porcentaje y esta tasa de rendimiento es equivalente a una tasa de interés”. (Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Evaluación Financiera. Lic. Guillermo Hernández Chárraga)

El método que se ocupará para la evaluación del proyecto será el de flujos descontados, el cual se utiliza para comparar los flujos que se encuentran ubicados en diferentes momentos en el tiempo, por lo que es necesario efectuar la comparación de éstos en uno sólo, para ubicar los flujos en el mismo momento del tiempo, se procede a llevar los valores al presente.



Fuente: Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Estudio Financiero; Hernández Charraga Guillermo.

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

Para traer estos valores al presente se utiliza el procedimiento de actualización, el cual consiste en descontar los valores por medio de una tasa de interés, aplicando las fórmulas de valor presente, por lo que el valor de los costos y beneficios se podrán comparar perfectamente entre sí. Una característica de este método es que está basado en las cantidades de los flujos de efectivo. Los principales indicadores de este método son:

- VAN (Valor Actual Neto).
- TIR (Tasa Interna de Retorno).

4.1 VAN (Valor Actual Neto)

“Se define como el ingreso neto que obtendrá la empresa a valores actualizados, el cual puede ser positivo o negativo. En el cálculo del VAN no se obtiene como resultado una rentabilidad en términos de tasa de interés, esta tasa debe ser elegida previamente”.

Bajo este indicador un proyecto de inversión será viable si el VAN es positivo o mayor a cero y viceversa si el VAN es negativo, igual o menor que cero no es viable realizar el proyecto.

Proyecto Viable: $VAN > 0$

Proyecto No Viable: $VAN \leq 0$

El Valor Actual Neto se obtiene sumando los beneficios netos anuales de los flujos de efectivo del proyecto a una determinada tasa. Para seleccionar la tasa de interés necesaria para poder calcular el VAN se sigue el criterio de la TREMA, la cual es la tasa de rendimiento mínima esperada para los inversionistas una vez considerado el riesgo.

La ecuación para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = BNo + \frac{BN1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{BNn}{(1+i)^n}$$

Donde:

BN= Flujo Neto de Efectivo anual desde 0 hasta n

i= Tasa de interés

n= Vida útil del proyecto

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

En el presente proyecto.

Flujos Netos de Efectivo Anuales

Flujos Netos de Efectivo Anuales										
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$4,500,000.00	\$2,981,118.66	\$2,031,555.33	\$1,622,505.59	\$1,108,144.65	\$3,380,419.32	\$5,652,693.98	\$7,924,968.64	\$10,197,243.30	\$12,469,517.97	\$14,741,792.63

Cuadro 10 Fuente: Elaboración propia

i= 15%

n= Del año 0 hasta el año 10 de operaciones.

$$VAN = \$4,500,00 + \frac{\$2,981,118.66}{(1+.15)^1} + \frac{\$2,031,555.33}{(1+.15)^2} + \frac{\$1,622,505.59}{(1+.15)^3} \dots \frac{\$14,741,792.63}{(1+.15)^{10}}$$

$$VAN = \$5,961,075.84$$

4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Este indicador refleja el rendimiento de los fondos invertidos, siendo este uno de los usados y necesarios para la evaluación de proyectos, el cual se hace bajo la óptica de racionalidad y eficiencia financiera”. La TIR se define de las siguientes maneras:

- Aquella tasa de actualización que hace nulo al VAN, es decir, cuando el VAN es igual a cero, y.
- Es la máxima tasa de interés que puede pagarse o que gana el capital no amortizado en un periodo determinado o exacto y que conlleva la recuperación o consumo del capital.

La ventaja de la TIR es que se puede calcular utilizando solamente los datos correspondientes al proyecto. Y su desventaja es que hay proyectos para los cuales es posible obtener varias tasas de rentabilidad o de actualización, esto puede suceder cuando el proyecto presenta alternadamente periodos con flujos netos de efectivo positivos y negativos.

La fórmula de la TIR es la siguiente:

$$\frac{B N_j}{(1+i)^j} = 0 \quad \text{Donde la } i \text{ es la TIR}$$

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión en una franquicia restaurantera ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México”

En el proyecto actual se calculo la TIR de la siguiente manera:

- Se fue aumentando la tasa de 5%

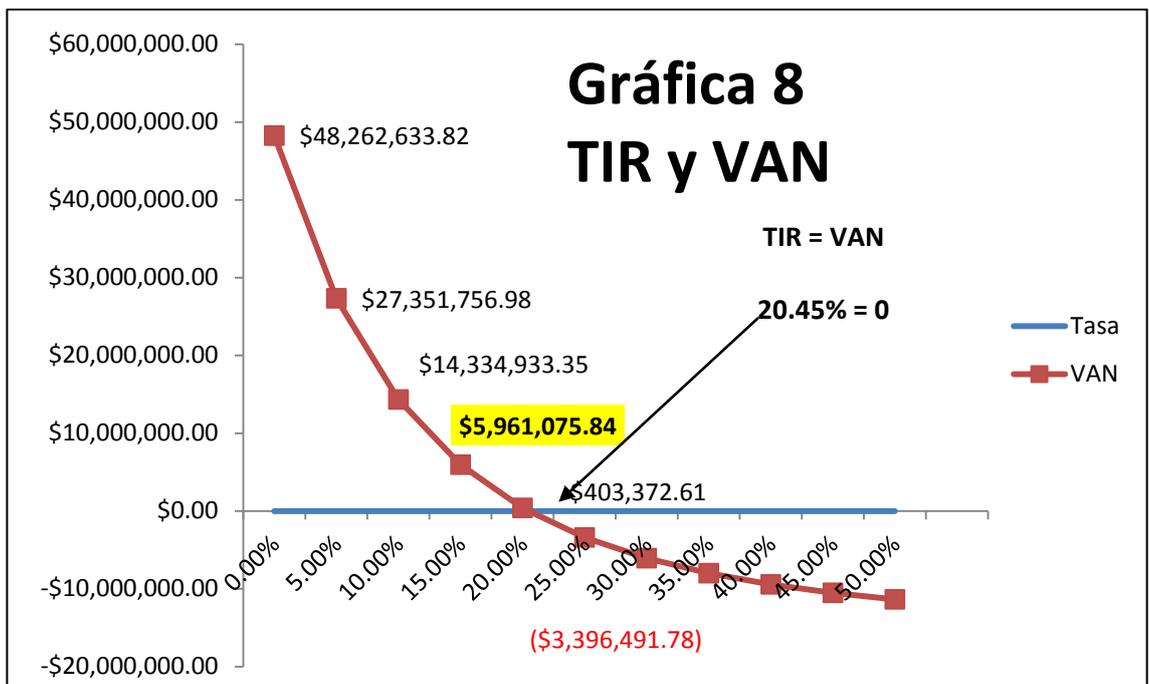
Cuadro 11 TIR y VAN

Tasa	VAN
0.00%	\$48,262,633.82
5.00%	\$27,351,756.98
10.00%	\$14,334,933.35
15.00%	\$5,961,075.84
20.00%	\$403,372.61
20.45%	-\$0.00
25.00%	-\$3,396,491.78
30.00%	-\$6,069,185.22
35.00%	-\$8,000,533.34
40.00%	-\$9,432,437.31
45.00%	-\$10,520,095.32
50.00%	-\$11,365,263.51

Fuente: Elaboración propia

La TIR del proyecto es de **20.45%**

En la siguiente gráfica se observa y se confirma tanto el VAN y la TIR del proyecto.



*Fuente: Elaboración propia con base en (Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México. Evaluación Financiera. Lic. Hernández Chárrega, Guillermo)

Conclusiones

Dada la información recopilada en la investigación hecha en el presente proyecto, se obtienen las siguientes conclusiones.

1.- El adquirir los derechos y obligaciones de una marca requiere de una gran cantidad o volumen de inversión. Una de las razones es, porque la marca tiene toda la formación y asesoría tanto para el arranque del proyecto y para cuando éste ya se encuentre en operaciones. Dos, por la estandarización en procesos productivos, comerciales y de servicios; y por la continua capacitación del personal (éstas impuestas o dadas por la marca). Y por último, existe la idea que con el respaldo de una marca establecida desde hace más de 70 años con éxito en el mercado se corre menos riesgo de la inversión para el negocio.

2.- Un punto positivo macroeconómicamente hablando es, que el volumen o cantidad invertida para la realización de este proyecto generará aproximadamente 120 empleos.

3.- Por los varios contratos que hacen la marca y el franquiciatario, éste último tiene límites en cuanto al poder de decisión en cuestiones, contables, administrativas, comerciales, de mercadotecnia y económicas.

4.- Dado el volumen de inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, una gran parte de esta inversión está apalancado por un Banco comercial, para ser exactos es un 39.39% del total de la inversión inicial, lo cual es un punto de alto riesgo por el monto de capital financiado y por los intereses de la obligación adquirida.

5.- Un punto favorable en el monto de la inversión inicial realizada es que la mayor parte está destinada a la inversión fija; y el terreno (único bien que no se deprecia) representa el 44.98% de la inversión fija y el 38.82% del total de la inversión.

6.- En el periodo de estudio realizado al proyecto siempre hay una utilidad neta positiva en el estado de resultados.

7.- En el periodo de estudio realizado al proyecto siempre hay un saldo positivo en caja en el flujo de efectivo.

8.- Dado el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) en el periodo de estudio del proyecto, el cual se calculó con una tasa mínima esperada (TREMA) del 15%, el proyecto es viable ya que el resultado es de \$5,961,075.84.

9.- Dado el cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) en el periodo de estudio del proyecto, este proyecto es viable ya que la tasa de interés máxima será del 20.45%.

10.- El proyecto es viable con base en toda la información del estudio de mercado, técnico, financiero y a la evaluación financiera del proyecto de inversión.

Bibliografía

- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. www.canirac.org.mx
- Enciclopedia de Economía. www.economia48.com
- Feria Internacional de Franquicias. www.fif.com.mx
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. www.inegi.org.mx
- Municipio Naucalpan de Juárez, Estado de México. www.naucalpan.gob.mx
- Nacional Financiera “El ciclo de vida de los proyectos de inversión. Formulación y Evaluación” NAFIN-OEA, México.

Estudio de Mercado. Ing. Lucio Salazar Poot
Estudio Financiero. Lic. Guillermo Hernández Chárraga
Evaluación Financiera. Lic. Guillermo Hernández Chárraga