

74
2es



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ECONOMIA

"ESTUDIO DE INVERSION PARA ESTABLECER UN
RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA (FAST-FOOD)
EN COACALCO EDO. DE MEXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A N :
ISRAEL JAIN ZARATE
ANTONIO LUCERO GUTIERREZ



DIRECTOR DE TESIS LIC. JAVIER MEXICANO MARTINEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO, D. F., ABRIL DE 1996



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.

A mis padres

Ya que sin su invaluable apoyo y amor no hubiera logrado concluir esta carrera.

A ti Amparo

Por todo el apoyo, comprensión y confianza que depositaste en mí, para juntos iniciar un camino que todavía no termina, ya que solo es el comienzo de nuevas esperanzas y retos de nuestras vidas.

A mi hijo Rodrigo

Por el nuevo impulso que le ha dado a mi vida y para que le sirva de ejemplo en todas las metas que se fije en la vida.

A mis hermanas

Para que no abandonen sus metas y comprendan que con disciplina y voluntad lograrán sus objetivos.

A todos los profesores y compañeros que colaboraron para la terminación de este trabajo, en especial al Lic. Javier Mexicano Martínez que siempre estuvo al pendiente en el desarrollo de esta Tesis.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por la valiosa oportunidad de permitir la conclusión de mi carrera y ante todo por su espíritu formador de profesionistas que contribuyan al engrandecimiento de nuestro México.

A Dios

Por que es el mayor conocimiento del hombre.

Antonio Lucero Gutiérrez

A mi familia

Por la valiosa ayuda que me proporcionó para

llegar a la meta deseada

Con infinita estimación y agradecimiento.

A mis maestros

Que con sus conocimientos me dirigieron al camino

del saber.

A mi facultad

Siendo el recinto donde encontré lo más grande de

mi vida.

A mi esposa

Por ser la luz que guía mi camino.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION..... | 6 |
| CAPITULO I ESTUDIO DE MERCADO | |
| 1.- DEMANDA..... | 11 |
| 1.1.- SECTORES DEMANDANTES..... | 12 |
| 1.1.1.- DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO..... | 15 |
| 1.1.2.- ANALISIS DE LA DEMANDA..... | 17 |
| 1.1.3.- ANALISIS DE LA POBLACION..... | 18 |
| 1.2.- ANALISIS DE LA OFERTA..... | 29 |
| 1.2.1.- COMPETENCIA..... | 33 |
| 1.2.2.- DEMANDA INSATISFECHA..... | 37 |
| 1.3.- CANALES DE COMERCIALIZACION..... | 39 |
| 1.4.- ANALISIS DE PRECIOS..... | 40 |
| 1.5.- FRANQUICIAS..... | 44 |
| 1.5.1.- EL IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMIA MEXICANA... | 45 |
| 1.5.2.- PROCESO DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA..... | 48 |
| 1.5.3.- EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO..... | 50 |
| 1.5.4.- LA PROMOCION DE FRANQUICIAS EN MEXICO..... | 52 |
| 1.5.5.- FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS..... | 52 |
| 1.5.6.- LAS FRANQUICIAS MAS IMPORTANTES DE MEXICO..... | 54 |
| 1.5.7.- LOS RECORDS MEXICANOS..... | 56 |

CAPITULO II ESTUDIO TECNICO

| | |
|---|----|
| 2.- MACROLOCALIZACION..... | 59 |
| 2.1.- INFRAESTRUCTURA..... | 61 |
| 2.1.1.- ELECTRICIDAD..... | 62 |
| 2.1.2.- UNIDADES DE COMERCIO Y ABASTO..... | 63 |
| 2.1.3.- COMUNICACIONES Y TRANSPORTES..... | 63 |
| 2.1.4.- SERVICIOS FINANCIEROS..... | 64 |
| 2.2.- MICROLOCALIZACION..... | 65 |
| 2.3.- SELECCION Y DESCRIPCION DEL PROCESO..... | 66 |
| 2.3.1.- EL PRODUCTO..... | 66 |
| 2.3.2.- PROCESO DE ELABORACION..... | 68 |
| 2.4.- ANALISIS DE MATERIAS PRIMAS..... | 71 |
| 2.5.- MANO DE OBRA..... | 74 |
| 2.5.1.- ORGANIGRAMA..... | 75 |
| 2.6.- EQUIPO, MOBILIARIO Y ENCERES..... | 77 |
| 2.6.1.- DISTRIBUCION DEL MOBILIARIO Y EQUIPO (LEY OUT)..... | 88 |
| 2.7.- OBRA CIVIL, TERRENO, DISTRIB., DESCRIPCION GRAL. DE LAS INST..... | 89 |
| 2.7.1.- DESCRIPCION GENERAL DE LAS INSTALACIONES..... | 90 |
| 2.7.2.- PRELIMINARES..... | 91 |
| 2.8.- PROGRAMA DE PRODUCCION..... | 93 |
| 2.9.- PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO..... | 94 |
| 2.10.- PUBLICIDAD Y PROPAGANDA..... | 96 |
| 2.10.1.- PROGRAMA CLIENTE FRECUENTE..... | 97 |
| 2.10.2.- PUNTOS IMPORTANTES PARA LOGRAR LA VENTA..... | 97 |

CAPITULO III ESTUDIO FINANCIERO

| | |
|--|-----|
| 3.- ESTUDIO FINANCIERO..... | 100 |
| 3.1.- PRESUPUESTO DE INVERSION..... | 101 |
| 3.1.1.-INVERSION FIJA..... | 101 |
| 3.1.2.-INVERSION DIFERIDO..... | 103 |
| 3.1.3.- CAPITAL DE TRABAJO..... | 104 |
| 3.2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS..... | 107 |
| 3.2.1.-MATERIAS PRIMAS..... | 108 |
| 3.2.2.-DEPRECIACION Y AMORTIZACION..... | 110 |
| 3.2.3.-COSTOS FIJOS..... | 110 |
| 3.2.4.-COSTOS VARIABLES..... | 110 |
| 3.2.5.-COSTOS DE ADMINISTRACION..... | 110 |
| 3.2.6.-GASTOS FINANCIEROS..... | 112 |
| 3.3.- PRESUPUESTO DE INGRESOS..... | 112 |
| 3.4.- PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 115 |
| 3.5.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA..... | 118 |
| 3.5.1.- ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA..... | 118 |
| 3.5.2.- BALANCE GENERAL PROFORMA..... | 118 |
| 3.6.- TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR PRESENTE NETO..... | 121 |
| 3.6.1.- CON FINANCIAMIENTO DEL 50% DEL TOTAL DE LA INVERSION.. | 122 |
| 3.6.2.- VALOR PRESENTE NETO..... | 125 |
| 3.6.3.- TASA INTERNA DE RETORNO..... | 126 |
| 3.6.4.- CASO SIN FINANCIAMIENTO..... | 127 |

CAPITULO IV FINANCIAMIENTO

| | |
|---|------------|
| 4.1.-FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS..... | 130 |
| 4.1.1.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO..... | 131 |
| 4.1.2.- CREDITO BANCARIO..... | 131 |
| 4.1.3.- CLASIFICACION DEL CREDITO..... | 132 |
| 4.1.4.- ASPECTOS GENERALES..... | 136 |
| 4.2.-FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)..... | 137 |
| 4.2.1.- SUJETOS DE CREDITO..... | 137 |
| 4.3.- APALANCAMIENTO..... | 138 |
| 4.4.- ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO..... | 139 |
| 4.4.1.- FINANCIAMIENTO PROGRAMA NORMAL..... | 139 |
| 4.4.2.- TASAS DE INTERES, PROGRAMA NORMAL..... | 141 |
| 4.4.3.- TASAS DE INTERES, PROGRAMA DE NICHOS..... | 142 |
| 4.4.4.- DESCUENTO..... | 142 |
| 4.4.5.- SISTEMA DE AMORTIZACION..... | 143 |
| 4.5.- ANALISIS DE SENSIBILIDAD..... | 145 |
| CONCLUSIONES..... | 149 |
| RECOMENDACIONES..... | 153 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 154 |

INTRODUCCION

El país se encuentra en una etapa de crisis económica y política, lo que ha provocado que los inversionistas extranjeros y nacionales retiren sus capitales. Por otro lado las inversiones que entran al país, se desvían hacia los mercados financieros especulativos, provocando aún más la agudización de la crisis y la desconfianza, ya que son capitales muy volátiles que se manejan por medio de acciones especulativas.

De acuerdo con lo anterior, y considerando que una de las acciones que se deben llevar a cabo para retomar el camino del crecimiento económico, es volver los ojos a los sectores productivos del país, ya que son hacia éstos donde se deben canalizar los recursos internos y externos, ya que solo así se logrará restablecer el crecimiento en la economía nacional.

Por lo anterior, se debe pensar en opciones de inversión que orienten a los inversionistas sobre las mejores alternativas de invertir sus recursos en proyectos productivos, que además de generar una ganancia, contribuya al despegue de la economía mexicana.

El presente proyecto busca contribuir en la elección de mejores opciones de inversión en el ramo restaurantero, por medio del establecimiento de un restaurante de comida rápida (Fast-Food), en Coacalco Edo. de México, por lo tanto el servicio que prestará será de calidad y eficiencia buscando mayor competitividad.

En el primer capítulo se aborda el estudio de mercado, se analiza la demanda actual y la oferta actual, para determinar la demanda insatisfecha, la cual sirve de base para establecer la capacidad de producción del proyecto. En el análisis de la demanda se llevó a cabo el estudio de la población, así como del área donde se localizará el restaurante, para determinar la factibilidad de instalación del mismo en la zona elegida.

Con respecto a la oferta se analiza la estructura del sector restaurantero con la finalidad de tener una visión más clara de la participación de este sector dentro de la economía nacional. Al mismo tiempo se realizó un análisis de precios, por medio de un estudio comparativo de los distintos precios que rigen en el mercado del sector de restaurantes de comida rápida.

También se aborda el tema de las franquicias, su funcionamiento y operación dentro de los mercados mexicanos y el impacto sobre los restaurantes que no funcionan con este sistema.

En el segundo capítulo, se aborda la macrolocalización y microlocalización del restaurante, ya que la ubicación geográfica es fundamental para el éxito del proyecto.

Se consideran en este capítulo aspectos importantes como son, infraestructura de la zona elegida, agua, electricidad, servicios carreteros, financieros y de abasto; lo anterior con la finalidad de justificar la viabilidad técnica de la instalación del restaurante. Otro punto importante que abarca este capítulo es la selección y descripción del proceso de producción que es fundamental para determinar la tecnología que se ha de utilizar; se presenta un diagrama de flujo para esquematizar el proceso de producción.

También se realiza un análisis de las diversas materias primas que se utilizan en el proceso de producción, lo cual es importante para determinar los costos totales de operación.

De acuerdo con el diagrama de flujo y con la demanda insatisfecha, se determinó la mano de obra necesaria para la operación del restaurante (se presenta organigrama).

Con base en el proceso de producción seleccionado se determinó el tipo y cantidad de equipo necesario para operar el restaurante, así como su distribución dentro del mismo. También se presenta la descripción general de las instalaciones, así como el costo del terreno y la obra civil, asimismo se presenta el programa de producción de acuerdo con la capacidad instalada y demanda insatisfecha. Se lleva a cabo el programa de implementación del proyecto, el cual fija los tiempos y plazos para iniciar la operación del restaurante. Se anexa programa de ministraciones de inversiones con la finalidad de determinar las fechas en que se aplicarán los recursos.

Finalmente se presenta un apartado de publicidad y propaganda, aspecto importante para la comercialización del producto en cuestión.

En el tercer capítulo, se determina la factibilidad económica del proyecto, para ello se presenta el presupuesto de inversión, el cual se desglosa en capital fijo, diferido y capital de trabajo, una vez determinado el monto total de inversión, se presenta el presupuesto de egresos, el cual comprende los sueldos y salarios, materias primas e insumos auxiliares necesarios para la operación del restaurante. Se lleva a cabo la clasificación de costos en fijos, variables, de administración, así como los gastos financieros, la anterior clasificación se realiza para los dos casos considerados, con financiamiento del

50% y sin financiamiento. Se presenta el presupuesto de ingresos el cual se deriva del programa de producción.

Posteriormente se determina el punto de equilibrio en base a los costos totales, fijos, e ingresos totales, para los dos casos en cuestión, así también se presentan los estados financieros proforma los cuales se componen del estado de resultados proforma y el balance general. Se obtiene el valor presente neto que se deriva de los flujos netos de efectivo obtenidos del estado de resultados proforma, para posteriormente dar paso a la obtención de la tasa interna de rendimiento del proyecto. Todo lo anterior se lleva a cabo considerando los dos casos ya mencionados.

En el cuarto capítulo, se presentan los esquemas de financiamiento otorgados por FONATUR, determinando de esta manera el esquema que mejor se adapte a las necesidades del proyecto. Se llevan a cabo dos análisis de sensibilidad, el primero considerando una reducción de los ingresos por venta en un 5%, y el segundo un incremento del 10% en los gastos de operación.

CAPITULO PRIMERO

ESTUDIO DE MERCADO

1.- DEMANDA

El comportamiento de la demanda en la zona de estudio (Coacalco Edo. de México) se determina mediante la identificación del segmento de población a la que se destinará el servicio, y la reacción de los consumidores a través de encuestas.

La demanda se manifiesta en el desarrollo económico del área de estudio, por un lado, el incremento de la población en general, y el aumento de la población femenina que trabaja, por el otro.

Esto ha creado la necesidad de un nuevo tipo de restaurante que sea mas acorde con las exigencias de la vida actual, un restaurante al que puedan acudir las personas a las horas de comida y por un precio menor al de los convencionales¹. El núcleo de la clase media que habita en la zona; los trabajadores y estudiantes de los establecimientos comerciales y de las escuelas ubicadas en el área de influencia del proyecto, será el principal cliente de este negocio.

El restaurante de comida rápida (fast food) tiene las siguientes ventajas en relación con un restaurante a la carta o convencional.

- 1) Ofrece precios accesibles a las posibilidades de los empleados y estudiantes.
- 2) Elimina la pérdida de tiempo en la espera de atención, ya que la mayoría de los empleados de esta zona cuentan con 30 o 45 minutos para tomar sus alimentos y
- 3) Calidad e higiene en su servicio y productos.

¹ Se refiere a los restaurantes a la carta, los cuales implican mayor tiempo en atención al cliente y al mismo tiempo el costo por comida es mas elevado.

1.1.- SECTORES DEMANDANTES

Los sectores demandantes de los servicios de restaurantes en el Distrito Federal y en la zona metropolitana son los siguientes:

A) Consumidor privado: Este tipo de demandante es el más importante en cuanto a su participación dentro del total, que alcanzó un 79.4% en 1992.²

El sector de consumidores privados está compuesto por las familias mexicanas básicamente.

El consumo privado en restaurantes es el 5% del consumo total realizado por las familias mexicanas, según las encuestas de ingreso-gasto. Los hábitos de consumo de las familias en este aspecto aún se encuentran muy rezagados respecto a los hábitos de consumo en países más desarrollados: Mientras que una familia mexicana, en promedio, consume un 11% de sus gastos en alimentación fuera del hogar, la familia promedio en Estados Unidos, lo hace en un 41%.

Es de esperarse que a medida que México se desarrolle y ofrezca más oportunidades de trabajo, gradualmente se acercará más a los estándares internacionales, lo que implica mayores oportunidades para el sector restaurantero de captar una demanda creciente de los consumidores nacionales.

B) Empresas y gobierno: Conjuntamente, estos sectores tienen una participación del 12.9% en las ventas, lo que es menor al 13.7% obtenido en 1991.³ En general, esta cifra se refiere a gastos de representación realizados en restaurantes, por lo que esta caída en la participación se debe precisamente a la legislación actual en cuanto a este tipo de gastos, lo que los ha desmotivado gradualmente.

² De acuerdo al 3er. Estudio Nacional de Restaurantes 1993.

³ Ídem, pag. 12

Cabe destacar que el segmento organizado de la industria es quien capta en mayor magnitud este tipo de demanda, lo que lo hace mucho mas dependiente a este tipo de clientela.

C) Turística: La demanda ejercida en restaurantes por turistas extranjeros que visitan México, es del 30.3% del gasto medio por turista.⁴

Esto representó, en 1992, 1,171 millones de dólares (3,626 millones de nuevos pesos) lo que a su vez significa una participación del 7.7.% dentro de la demanda total por servicios restauranteros, esto se compara desfavorablemente con lo obtenido un año antes (8.8%) debido a la reducción en los ingresos por turismo medidos en pesos reales, además de que cabe destacar que prácticamente la mitad de este gasto se realiza en restaurantes ubicados dentro de hoteles, mientras que la otra mitad se realiza en restaurantes independientes a la actividad hotelera.

Si consideramos que la demanda del servicio de los restaurantes está básicamente en función del dinamismo económico y comercial, ya que partimos de la concepción que nuestros demandantes pertenecen al sector de consumidores privados, y en su mayoría son gente que trabaja en los alrededores de la zona, así como la gente residente, sin pasar por alto la afluencia de personas transitorias que en determinado momento visitan esta zona. Por lo tanto, se requiere brindar un servicio a los consumidores a un precio determinado por el mercado y que este influya en gran medida en el grado de oferta que existe en el mismo.⁵

⁴ Según cifras de la Secretaría de Turismo, correspondiente a 1992.

⁵ La introducción de un producto en mercados competidos puede ser exitosa si se ofrecen precios y productos mas atractivos.

Partiendo del supuesto de que nuestra región de estudio es dinámica en la economía, demanda altos índices de servicio de restaurantes.

Para cuantificar la demanda de la zona de estudio tomaremos como parámetros la actividad económica de la misma, el nivel de ingresos, la competencia, la reacción de la gente ante la puesta en marcha de un restaurante (tipo fast food) en la zona de influencia (vía encuestas).⁶

⁶ La encuestas practicadas arrojan resultados satisfactorios en relación a la actitud de la población residente, respecto a la instalación de un restaurante de comida rápida. Las preferencias alimenticias de la mayoría de los encuestados no residentes, indica que el tipo de servicio que se ofrece es adecuado considerando que el tiempo de comida que tienen es muy restringido.

1.1.1.- DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

El presente trabajo, como ya se mencionó, se refiere a un proyecto de inversión para establecer un restaurante de comida rápida (Fast-Food), en Coacalco Edo. de México.

De esta forma, lo que se ofrece en este proyecto es un servicio rápido el cual está respaldado por la venta de hamburguesas, papas y refrescos básicamente, sin dejar de lado la posibilidad de introducir otros productos en posteriores etapas.

El restaurante debe cumplir con los requerimientos sanitarios y de construcción de acuerdo a las normas vigentes. Sin embargo, es muy importante darle una apariencia agradable, confortable y práctica y el trato debe ser personal y hospitalario para que el cliente se sienta a gusto.

Los elementos del servicio son: sistemas y atención, los primeros son métodos, por los cuales se satisfacen las necesidades físicas del cliente o sea las etapas de entrega de los alimentos y bebidas al cliente en la secuencia adecuada, mas el ritmo necesario para el consumo del alimento y la bebida en un tiempo razonable; la segunda es la forma de conducimos, desde que el cliente llega al restaurante, hasta que se retira del mismo.

Lo que se pretende vender es un servicio por lo cual es importante definir en que consiste:

Funcionará como autoservicio, es decir, el cliente paga en la caja registradora, se le entrega un ticket con el cual es atendido en la barra y a partir de ese momento él mismo traslada los alimentos a su mesa y los adereza a su gusto, este servicio está basado en calidad, servicio, limpieza, rapidez y buen precio. Estos cinco aspectos son importantes para mantener una imagen favorable en la mente de los clientes.

1.1.2.- ANALISIS DE LA DEMANDA

Una vez identificados los sectores demandantes de servicios de restaurantes, tanto en el Distrito Federal como en el área metropolitana, se concluye que el servicio que se ofrece está destinado básicamente al consumidor privado, que como se mencionó anteriormente es el más importante en cuanto a su participación dentro del consumo total.

De acuerdo a lo anterior, la demanda se obtuvo del análisis del total de consumidores, por lo cual en primera instancia se analiza la población existente en el Municipio de Coacalco Edo. de México, tanto en su número como en su nivel de ingresos sin pasar por alto sus preferencias gastronómicas.

1.1.3.- ANALISIS DE LA POBLACION

El municipio de Coacalco cuenta con 152,082 habitantes de los cuales 74,063 son hombres y 78019 mujeres. Al mismo tiempo, de los 152,082 habitantes 110,301 son mayores de 12 años y de estos 47,477 forman parte de la población económicamente activa (ocupados), y 1325 son desocupados. Así mismo, la población clasificada como económicamente inactiva asciende a 59,283 habitantes, y la población no especificada es de 2216.

Tomando como base a la población Económicamente Activa (47,477),⁷ determinamos la distribución de ésta por ramas de actividad.

⁷ Anuario Estadístico del Estado de México 1993, INEGI.

CUADRO No. 1

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR RAMAS DE ACTIVIDAD

| ACTIVIDAD | NUMERO |
|----------------------------------|---------------|
| AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA | 355 |
| MINERIA | 39 |
| EXTRACCION DE PETROLEO Y GAS | 425 |
| INDUSTRIA MANUFACTURERA | 14,756 |
| ELECTRICIDAD Y AGUA | 522 |
| CONSTRUCCION | 1,589 |
| COMERCIO | 8,074 |
| TRANSPORTES Y COMUNICACIONES | 3,617 |
| SERVICIOS FINANCIEROS | 1,545 |
| ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA | 2,402 |
| SERVICIOS COMUNALES Y SOCIALES | 5,392 |
| SERVICIOS PROF. Y TECNICOS | 1,428 |
| SERVS. RESTAURANTES Y HOTELES | 1,438 |
| SERVS. PROFESIONALES Y MANTTO. | 4,030 |
| NO ESPECIFICADOS | 1,865 |
| TOTAL | 47,477 |

FUENTE: Elaboración propia con datos del anuario estadístico del Edo. de México 1993, INEGI.

En el periodo de 1980 a 1990 la población del municipio de Coacalco Edo. de México creció a una tasa media anual de 4.56%, mientras en 1980 la población total del municipio era de 97,348 en 1990 paso a 152,082 de acuerdo al Censo General de población 1990 del INEGI.

En el siguiente cuadro observamos el crecimiento de la población en el municipio de Coacalco para el periodo 1986 a 1995.

CUADRO No. 2

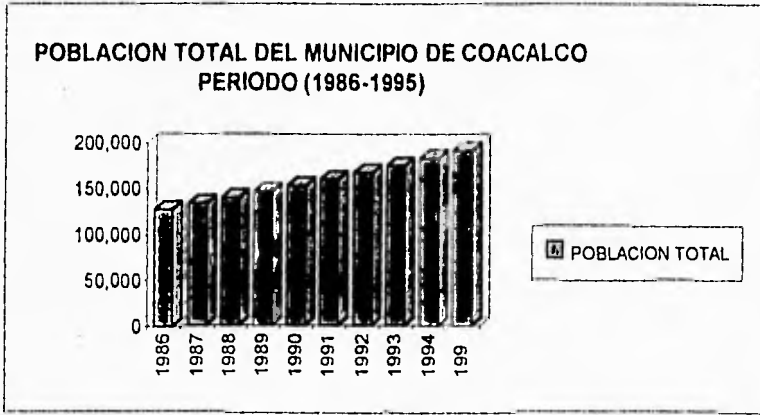
POBLACION TOTAL DEL MUNICIPIO DE COACALCO 1986-1995

| AÑO | POBLACION TOTAL |
|--------|-----------------|
| 1986 | 127,209 |
| 1987 | 133,010 |
| 1988 | 139,075 |
| 1989 | 145,417 |
| 1990 | 152,082 |
| 1991 * | 159,017 |
| 1992 | 166,268 |
| 1993 | 173,850 |
| 1994 | 181,778 |
| 1995 | 190,067 |

Fuente: Anuario Estadístico del Edo. de México 1993.

* A las cifras de población total de los años 1991 a 1995 se les aplicó la tasa media anual de crecimiento que se dió en el periodo 1980-1990.

GRAFICA No. 1



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 2

De acuerdo al cuadro No.2 observamos que la población en el municipio de Coacalco se incrementó a 190,067 habitantes para el año de 1995, con lo cual consideramos que esta tendencia seguirá predominando para los próximos diez años, lo que significa que la demanda potencial de consumidores crecerá en este período.

Para asegurarnos de que la población seguirá esta tendencia por lo menos en los próximos diez años fue necesario llevar a cabo una proyección de población para el período 1996-2005.⁸

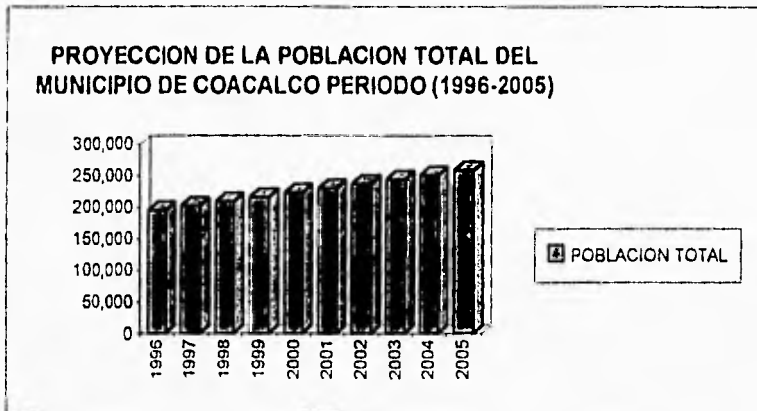
CUADRO No. 3
PROYECCION DE LA POBLACION TOTAL DEL MUNICIPIO DE COACALCO
1996-2005

| AÑO | POBLACION TOTAL |
|------|-----------------|
| 1996 | 195,123 |
| 1997 | 202,095 |
| 1998 | 209,067 |
| 1999 | 216,039 |
| 2000 | 223,011 |
| 2001 | 229,983 |
| 2002 | 236,955 |
| 2003 | 243,927 |
| 2004 | 250,899 |
| 2005 | 257,871 |

Fuente: Elaboración propia con datos del Anuario Estadístico del Edo. de México 1993.

⁸ Se utilizó el método de mínimos cuadrados.

GRAFICA No. 2



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 3, la tasa de crecimiento medio anual para este periodo fué de 2.82%.

La población total del municipio de Coacalco Edo. de México se proyectó de acuerdo a las tendencias observadas en los años anteriores, para la elaboración del cuadro No. 3 se utilizó el método de mínimos cuadrados.

De la proyección de la población total se obtuvo que la tasa media anual de crecimiento en el periodo 1996 a 2005 será de 2.82%, con lo cual podemos percibir que el crecimiento de la población en este periodo será continuo. La reducción de la tasa media anual de crecimiento que se observa en el periodo proyectado se debe a las políticas demográficas del Gobierno del estado, que por un lado ha realizado fuertes campañas de control de la natalidad y por otro, promover reglamentaciones para evitar la gran cantidad de inmigración a los diversos municipios del estado.

De todo lo anterior se desprende que habrá un amplio margen de oportunidad para el proyecto, dado que la demanda potencial continuará creciendo.

Un aspecto muy importante es el de los ingresos, ya que es un factor determinante para el consumo de un producto determinado.

En el siguiente cuadro se observa el salario mínimo general de las áreas geográficas "A" Y "C" según periodo de vigencia 1990-92.

CUADRO No. 4

SALARIO MINIMO GENERAL EN LAS AREAS GEOGRAFICAS "A" Y "C"

(Nuevos pesos diarios)

| PERIODO | AREA "A" a/ | AREA "C" b/ |
|----------------------|-------------|-------------|
| 1990 | | |
| DEL PRIMERO DE ENERO | | |
| AL 15 DE NOVIEMBRE | 10 080 | 8.405 |
| DEL 16 DE NOVIEMBRE | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE | 11.900 | 9.920 |
| 1991 | | |
| DEL PRIMERO DE ENERO | | |
| AL 10 DE NOVIEMBRE | 11.600 | 9.920 |
| DEL 11 DE NOVIEMBRE | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE | 13.330 | 11.115 |
| 1992 | | |
| DEL PRIMERO DE ENERO | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE | 13.330 | 11.115 |

a/ comprende los siguientes municipios: Atizapán de Zaragoza, Coacalco, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla y Tultitlán.

b/ comprende al resto de los municipios del estado.

FUENTE: Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

La zona de Coacalco pertenece a la zona económica denominada "A" por lo cual la población percibe ingresos medios y altos, determinando la capacidad de compra de la población en estudio.

El restaurante se ubicará en la vía José López Portillo y Blvd. Insurgentes, dado que en esta área se han incrementado el número de comercios, empresas, bancos, y zonas habitacionales. Los comercios y empresas en su mayoría no cuentan con servicios de comedor, ocasionando que los empleados salgan a comer a la calle.⁹

En esta zona se localiza la Universidad Hispanoamericana y una escuela de Inglés, lo cual representa un importante flujo de comensales, ya que la mayoría de los alumnos y maestros consumen alimentos en los alrededores de las escuelas.

EL área de estudio cuenta también, con importantes zonas habitacionales y residenciales, lo cual permite que sus habitantes consuman ocasionalmente alimentos en la calle, sobre todo los fines de semana, ya que en estos días los habitantes tienen la inclinación de comer fuera de casa, incrementándose considerablemente el número de consumidores de las zonas residenciales.

Al no existir estadísticas o información oficial respecto al número de empresas ni de empleados en el área de estudio, se realizó una visita física al lugar, de la cual nos percatamos que cuenta con gran cantidad de comercios medianos y pequeños (ferreterías, farmacias, refaccionarias, talleres mecánicos, tiendas de abarrotes etc.), lo que destaca la demanda del producto en el área de influencia del proyecto, estos comercios se localizan a diez cuadras a la redonda.

⁹ La mayor parte de los restaurantes que se localizan en la zona de influencia del proyecto, prestan un servicio a la carta muy tardado, por lo cual los empleados optan por asistir a torterías y demás puestos ambulantes de la zona, lo que pone en riesgo su salud, ya que éstos establecimientos manejan sus productos con poca higiene.

CUADRO No. 5

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y DE SERVICIO EN EL AREA DE INFLUENCIA

| |
|---|
| VIANA |
| BODEGA GIGANTE |
| HOTEL CASA BLANCA |
| HOTEL EL PASO |
| COMERCIAL MEXICANA |
| BANCOMER |
| CREMI |
| RECTIFICADORA LA META |
| RECTIFICADORA HIROSHI |
| ELECTRICO AUTOMOTRIZ |
| UNIROYAL |
| PLAZA COACALCO |
| UNIDADES HABITACIONALES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y DE SERVICIOS |
| RINCON DE LAS FUENTES |
| UNIDAD SAN RAFAEL |
| ARCOS PARQUE RESIDENCIAL |
| UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA |
| PARQUE RESIDENCIAL COACALCO |
| INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL |
| ESCUELA DE COMPUTACION |

Fuente: Elaboración propia, visita física a la zona.

El conocimiento de la existencia de centros comerciales, hoteles, instituciones de salud y educativas, bancos, y zonas habitacionales, indica un número de personas que desarrollan en el área actividades lucrativas con diferentes niveles de poder adquisitivo determinando el número de posibles clientes y niveles de consumo.

De acuerdo a la investigación de campo, se determinó que el número de empleados en los establecimientos y negocios varían de 20 a 80, es decir, que el promedio de empleados es de 40 por establecimiento aproximadamente, sin tomar en cuenta los 3500 alumnos de la Universidad Hispanoamericana la cual cuenta con niveles secundaria bachillerato, y licenciatura con tres turnos. Al mismo tiempo, a una cuadra de la Universidad Hispanoamericana, se localiza una escuela de computación, que de acuerdo a la información obtenida de la visita a la misma, cuenta con 500 alumnos con dos turnos.

También se consideró la demanda de los habitantes de la zona, que sin lugar a dudas, en días hábiles será menor si la comparamos con la de los fines de semana.¹⁰

En total las zonas habitacionales cuentan con 6000 habitantes aproximadamente, estimamos que los demandantes potenciales del producto será un 10% de la población de las zonas residenciales (600) la cual cuenta con niveles de ingresos medios y altos.

¹⁰ La demanda proveniente de los habitantes del lugar, será mayor los fines de semana, ya que este sector de población de recursos medios y altos, tienen la preferencia de acudir a restaurantes en forma regular, sobre todo viernes, sábados y domingos.

1.2.- ANALISIS DE LA OFERTA

Actualmente la oferta de servicios de restaurantes en la zona de Coacalco, cuenta con una infraestructura adecuada, dando esto un margen de oportunidad para el éxito del proyecto.

Es conveniente mencionar la composición de la Industria restaurantera mexicana, la cual está formada por dos segmentos claramente definidos: Tradicional y Organizado.

A) Segmento tradicional.- Este segmento consta de taquerías, ostionerías, torterías y loncherías, siendo éstas la micro y pequeña industria restaurantera.

De acuerdo al tercer estudio nacional de restaurantes 1993 (PESIRES), en promedio, cada restaurante de este segmento¹¹ atiende a 1638 clientes al mes, vende 233 mil nuevos pesos al año y ocupa 8 empleados.

En promedio, la cuenta cobrada por cliente es la mitad de la que cobran los restaurantes del segmento organizado.

Cabe destacar sin embargo, que existen diferencias importantes en la venta que logra cada uno de los tipos de establecimiento que comprenden este segmento:

Mientras que las taquerías, en promedio, venden 425.9 mil nuevos pesos al año, las loncherías solo venden prácticamente una cuarta parte de este ingreso.

¹¹ La muestra maneja 3225 restaurantes encuestados en 14 ciudades de la república.

B) Segmento organizado.- Este comprende las principales cadenas y restaurantes independientes de gran escala, referentes a Fast Foods, cafeterías, restaurantes de lujo, especializados e informales.

Estos establecimientos, con un empleo promedio de 36 personas c/u en la muestra, atienden casi 10,000 clientes al mes, y venden 2707 miles de nuevos pesos al año, en promedio.

Dentro de este segmento, destacan los Fast Foods y cafeterías, que por ser cadenas organizadas en lo general, han logrado ubicarse en los primeros dos lugares en cuanto a ventas por establecimiento y clientela atendida, a pesar de sus bajos precios.

Por su parte, los restaurantes de lujo y especializados son mas selectivos en cuanto a su clientela atendida, pero tienen mayores precios, lo que les reporta ingresos por asiento y por empleado similares a los de cafeterías.

Como se aprecia en el cuadro de la estructura restaurantera, este sector está representado por 129,415 establecimientos, que vendieron 41.2 miles de millones de nuevos pesos en 1992, empleando un millón 295 mil empleados ese año. Cabe aclarar que 750 mil empleos fueron directos y un millón 295 mil, fueron empleos eventuales.

En el segmento organizado por su parte con tan solo el 4% de los establecimientos, genera el 32.7% de las ventas y el 14.7% del empleo de la industria restaurantera. (ver cuadro -No.6). Al mismo tiempo la mayor oferta restaurantera de los establecimientos tipo Fast Food han afectado a los establecimientos del sector tradicional como loncherías y torterías.

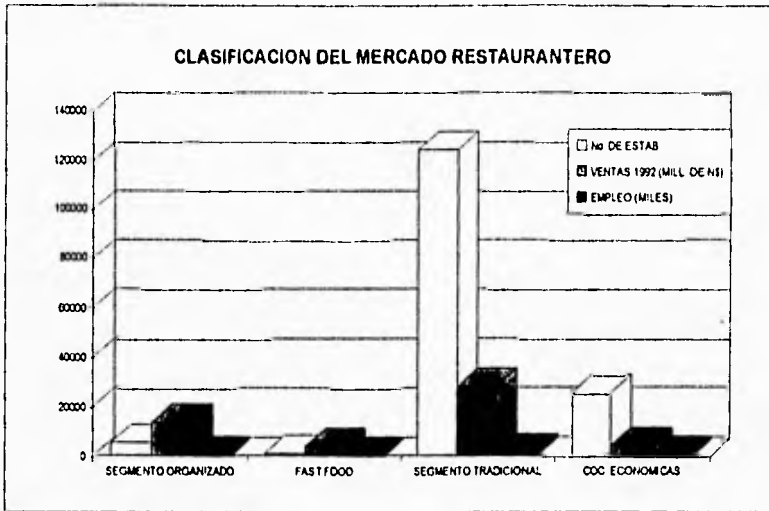
CUADRO No. 6
ESTRUCTURA DEL MERCADO DE RESTAURANTES

| CLASIFICACION DE RESTAURANTES | No. de Establec. | Ventas 1992 (Mili. de N\$) | Empleo (Miles) | Vtas. por establec. (Miles N\$) | Empleo por establec. (Personas) |
|-------------------------------|------------------|----------------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Segmento organizado | 5205 | 13471 | 191 | 2588 | 37 |
| Fast Food | 904 | 3659 | 24 | 4044 | 27 |
| Cafeterías | 1050 | 3664 | 59 | 3490 | 56 |
| Lujo | 568 | 1782 | 24 | 3137 | 42 |
| Especializado | 1183 | 2487 | 45 | 2102 | 38 |
| Informal | 1500 | 1879 | 39 | 1253 | 26 |
| Segmento tradicional | 124208 | 27752 | 1105 | 223 | 9 |
| Coc. económicas y merenderos | 25180 | 3690 | 151 | 147 | 6 |
| Loncherías | 32108 | 3432 | 257 | 107 | 8 |
| Dulcerías | 6567 | 2035 | 66 | 314 | 10 |
| Fondas | 15547 | 1852 | 93 | 119 | 6 |
| Taquerías y similares | 44307 | 16712 | 536 | 373 | 12 |
| TOTAL | 129414 | 41223 | 1296 | 319 | 10 |

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DE PESIRES

* PESIRES (PATRONATO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA)

GRAFICA No. 3



FUENTE: Elaboración propia con datos del cuadro No. 6

1.2.1.- COMPETENCIA

A pesar de la desaceleración de la actividad restaurantera, la oferta de establecimientos ha crecido sensiblemente, sobre todo como resultado de franquicias de Fast Food y cafeterías. Por esto, el mercado ha crecido menos que la oferta, propiciando una reducción en el mercado potencial que enfrenta cada establecimiento en específico.

De acuerdo con los resultados del 3er. estudio nacional de restaurantes 1993, en el cuadro No. 7 observamos el impacto que han sufrido los establecimientos por el aumento de la competencia.

Para el sector organizado, la mayor competencia implicó que un 28.3% de los restaurantes sufrieran una caída en las ventas, en un promedio de 6.3%. Por su parte, un 24.5% de los restaurantes tradicionales sufrieron caída en ventas por este motivo, en un 9.2%.

Los establecimientos más afectados por el aumento en la competencia, en cuanto a sus ventas, fueron las torterías, cocinas económicas, loncherías y fondas, por lo que es evidente que la competencia ha implicado un desplazamiento de restaurantes tradicionales por parte de cadenas organizadas, que han incrementado sensiblemente su oferta de establecimientos.

La oferta de restaurantes tipo Fast Food, está en auge y crecimiento, lo que reduce la demanda potencial en las zonas donde existen más de tres establecimientos de este tipo.¹²

¹² Para efectos del presente proyecto, la zona donde se localizará el restaurante sólo cuenta con dos establecimientos del mismo tipo, lo que indica que la oferta de sus productos no es de riesgo considerable para nuestro proyecto. Si consideramos que en horas pico se encuentran saturados, además de localizarse a una distancia aceptable en términos de influencia hacia la competencia.

Para el presente proyecto se buscó establecer el negocio en una zona con gran potencial de crecimiento y con un reducido número de establecimientos tipo Fast Food, con lo cual se busca aprovechar el mercado potencial y la infraestructura de la zona. Actualmente la oferta en el servicio en el rubro de los restaurantes en la zona de Coacalco, cuenta con una infraestructura adecuada, dando un margen de oportunidad para el éxito del proyecto.

De acuerdo a lo anterior, determinamos que el restaurante propuesto pertenece al segmento organizado de la Industria restaurantera, por lo cual será de mucha utilidad considerar las características de este segmento al analizar la oferta.

Al investigar el número de establecimientos similares al que se propone, y que ya están funcionando, se llegaron a los siguientes resultados:

En el área se localiza un Mac Donald's, un Burger King, un Kentucky Fried Chicken, un Restaurante Lynis y un Restaurante California. Los dos últimos, no representan riesgo para el tipo de restaurante que se ofrece ya que manejan precios demasiado altos para que un empleado o estudiante pueda acudir frecuentemente, además de ofrecer un servicio a la carta muy lento en comparación con el que se propone. Estos restaurantes se localizan a 10 cuerdas a la redonda, del que se pretende instalar con este proyecto.

Por su parte el Mac Donalds el KFC y el Burger King se localizan a kilómetro y medio de donde se ubicará el restaurante proyectado, lo que implica que no inciden en el área de influencia del Proyecto, si tomamos en cuenta que en las horas de mayor afluencia se encuentran muy concurridos y la gente tiene que esperar más de veinte minutos para que se les pueda asignar un lugar dentro de los restaurantes.

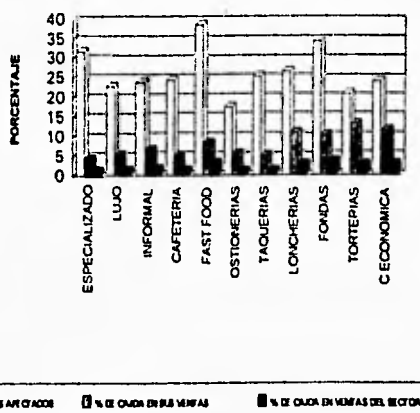
CUADRO No. 7
COMPORTAMIENTO DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR RESTAURANTERO

| IMPACTO POR EL AUMENTO DE COMPETENCIA | % de restaurantes afectados | % de caída en sus ventas | % de caída en ventas del sector |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Organizado | 26.42 | 5.92 | 1.72 |
| Especializado | 31.80 | 4.40 | 1.40 |
| Lujo | 23.00 | 5.30 | 1.20 |
| Informal | 24.00 | 6.60 | 1.60 |
| Cafetería | 24.60 | 5.00 | 1.20 |
| Fast Food | 39.70 | 8.33 | 3.20 |
| Tradicional | 24.92 | 9.35 | 2.35 |
| Ostionerías | 17.50 | 5.60 | 1.00 |
| Taquerías | 25.50 | 4.90 | 1.20 |
| Loncherías | 26.80 | 10.90 | 2.90 |
| Fondas | 34.50 | 10.20 | 3.50 |
| Torterías | 21.00 | 13.10 | 2.70 |
| Cocina económica | 24.20 | 11.40 | 2.80 |
| TOTAL | 26.51 | 7.79 | 2.05 |

Elaboración propia con datos del 3er. estudio PESIRES

• PESIRES (PATRONATO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA)

COMPETENCIA EN EL MERCADO DE RESTAURANTES GRÁFICA No. 4



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 7

1.2.2.- DEMANDA INSATISFECHA

Del análisis de la oferta -demanda, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los establecimientos y comercios de la zona cuentan en promedio con 40 empleados por establecimiento, lo que representa 520 empleados aproximadamente.

La Universidad Hispanoamericana cuenta con 3500 alumnos aproximadamente, ya que manejan tres turnos. La escuela de computación cuenta con 500 alumnos, las zonas habitacionales tienen una población en edad de consumir de aproximadamente 6000 personas, de las cuales solo tomaremos como posibles demandantes el 10%, por lo tanto, los consumidores de las zonas habitacionales serán de aproximadamente 600 personas.

Los datos anteriores arrojan un total de 5120 consumidores potenciales.

CUADRO No. 8

DEMANDA POTENCIAL

| CONCEPTO | NUMERO DE PERSONAS |
|------------------------------|--------------------|
| Establecimientos comerciales | 520 |
| Universidad Hispanoamericana | 3500 |
| Escuela de Computación | 500 |
| Zonas Habitacionales | 600 |
| DEMANDA TOTAL | 5120 |

Fuente: elaboración propia (con datos de la visita de campo)

Para el funcionamiento del restaurante se requiere abarcar el 7% del total de la demanda potencial (5000 clientes),¹³ es decir, que en el restaurante se pretende atender a 350 clientes en promedio diario. Es importante mencionar que para efecto de cuantificar la capacidad de producción del restaurante es necesario introducir el concepto de ticket promedio, que es la forma de contabilizar las ventas, por lo tanto, se espera vender 350 hamburguesas al día con sus respectivas papas y refrescos.

Se investigaron los horarios en los que los empleados y alumnos salen a comer y nos dimos cuenta que las horas de mayor afluencia están comprendidas entre las once de la mañana a las cuatro de la tarde. Por lo que se desearía atender a 350 personas en este periodo de tiempo que es el de mayor afluencia de clientes.

Del análisis anterior se desprende que existe demanda insatisfecha pero no se pretende abarcar toda, ya que se debe considerar un margen de riesgo, pero es importante dejar abierta la posibilidad de futuras expansiones.

¹³ Este porcentaje, se aplica en base a la capacidad de producción real que es posible manejar en este tipo de restaurantes.

1.3.- CANALES DE COMERCIALIZACION

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Una buena comercialización es aquella que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra.

En un restaurante, el producto y/o servicio que expende no recorre una serie de procesos para llegar al consumidor final, pues el consumidor va directamente al establecimiento a consumir los productos. Por lo anterior el tipo de comercialización que se maneja es para productos de consumo popular, y la relación que se guarda es la de productores-consumidores. Este canal es la vía más corta, simple y rápida. Se utiliza cuando el consumidor acude directamente a la fábrica o establecimiento a comprar los productos.

Aunado a lo anterior es importante definir una estrategia de mercadotecnia y publicidad, lo cual tiene que ver con los paquetes de promoción que son muy comunes sobre todo en los restaurantes de comida rápida.

La estrategia de publicidad que se llevará a cabo en el presente proyecto está encaminada a promover paquetes de hamburguesas papas y refrescos de tal forma que el consumidor se sienta atraído por los productos en promoción y al mismo tiempo pueda consumir los productos que no lo están. La estrategia de promoción consiste en lanzar promociones de paquetes específicos periódicamente, estos tendrán diferentes características dependiendo de las condiciones de mercado y competencia.

1.4.- ANALISIS DE PRECIOS

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

El conocimiento del precio del producto es indispensable ya que es la base para calcular los ingresos futuros, y es importante diferenciar de que tipo es, el tipo de precio que se manejará es el tipificado como regional interno, que es el vigente en sólo una parte del país. Rige normalmente para artículos que se producen y consumen en esa región; si se desea consumir en otra región, el precio cambia.

Para determinar el precio de venta del producto en cuestión calculamos el precio promedio que impera en el mercado, para esto es necesario contar con precios de la competencia.¹⁴

Precio Unitario promedio (Precio en el mercado)

Hamburguesa doble c/queso.NS\$10.68

PapasNS\$ 5.08

RefrescoNS\$ 3.78

¹⁴ Los precios de la competencia se obtuvieron por medio de investigación de campo a cada tipo de restaurante de comida rápida.

Mercado (competencia)

Tom boy

Big tom c/queso..... NS 9.50

| | |
|-----------|---------|
| Bollo | 79.49 g |
| Carne | 87.60 g |
| Queso | 26.80 g |
| Jitomate | 7.90 g |
| Lechuga | 8.20 g |
| Pepinillo | 4.60 g |
| Mayonesa | 2.60 g |

PapasNS 5.00

RefrescoNS 4.00

Wendy's

Hamburguesa doble c/queso ... NS12.59

| | |
|-----------|----------|
| Bollo | 94.10 g |
| Carne | 139.30 g |
| Jitomate | 20.00 g |
| Lechuga | 10.10 g |
| Pepinillo | 10.70 g |
| Queso | 7.90 g |
| Cebolla | 6.50 g |

PapasNS 4.50

RefrescoNS 3.50

Carl's Jr.

Hamburguesa Western c/queso...NS12.00

| | |
|----------|---------|
| Bollo | 68.00 g |
| Carne | 65.70 g |
| Queso | 16.30 g |
| Jitomate | 21.50 g |
| Tocino | 9.00 g |
| Salsa b. | 3.30 g |

PapasNS 5.50

RefrescoNS 4.00

Mc Donald's

Hamburguesa doble c/queso..... NS 7.30

| | |
|-----------|---------|
| Bollo | 60.50 g |
| Carne | 64.80 g |
| Queso | 19.20 g |
| Pepinillo | 4.00 g |
| Catsup | 7.80 g |
| Mostaza | 7.80 g |
| Cebolla | 8.0 g |

PapasNS 5.20

RefrescoNS 3.50

Burger King

Hamburguesa whopp doble NS 12.00

| | |
|-----------|----------|
| Bollo | 95.90 g |
| Came | 167.30 g |
| Jitomate | 49.30 g |
| Lechuga | 18.80 g |
| Cebolla | 6.60 g |
| Pepinillo | 9.50 g |
| Mayonesa | 5.70 g |
| Catsup | 8.10 g |

PapasNS 5.20

RefrescoNS 3.90

El precio unitario resulta de promediar los precios de competencia, la variación en los mismos se debe a que cada empresa emplea distintos grados de calidad en la elaboración de sus productos, por lo cual para la elaboración del producto se pretende mediar estos diferenciales, para producir hamburguesas de buena calidad a precios accesibles.

1.5.- FRANQUICIAS

Cuando se adquiere una franquicia lo que se compra es el Know How¹⁵ para poner en marcha un sistema de producción de un bien o de un servicio.

No cabe duda que el mundo de los negocios está experimentando un cambio acelerado, producto de la globalización de la producción y los mercados. Uno de los sistemas de la comercialización mas eficaces en los últimos años ha sido el de las franquicias.

En México a ultimas fechas, ha cobrado un auge inusitado, hace cinco años esta forma de asociación era casi inexistente. El concepto de franquicia no existía en la legislación, por lo que carecía del marco jurídico necesario para su desarrollo, sin embargo, las cosas han cambiado.¹⁶

El número de franquicias en México dista mucho aun de ser grande, sobre todo si se considera que en E.U. existen actualmente mas de 525,000 empresas que operan bajo este sistema y generan ventas por 716,000 millones de Dólares, según la edición correspondiente al verano de 1990 de la revista Franchise Opportunities Guide, de la Asociación Internacional de Franquicias (A I F). Pero esta manera de hacer negocios constituye , hoy en día, un mercado de enorme potencial. Según esta fuente, uno de cada tres dólares gastados en bienes y servicios por los consumidores norteamericanos se realiza en los establecimientos franquiciados.

¹⁵ Diseño o prototipo, la empresa matriz es la que determina la forma de funcionalidad de las sucursales.

¹⁶ Actualmente las leyes mexicanas referentes a este tipo de negocios están siendo actualizadas de forma que encajen en el marco jurídico correspondiente, por lo que se espera un desarrollo mas acelerado de las franquicias

1.5.1.- EL IMPACTO DE LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMÍA MEXICANA

En México, aunque hasta ahora la mayoría de las franquicias son de origen extranjero, algunas empresas nacionales han comenzado a hacer uso de este esquema. El impacto económico que representa el sistema de franquicias es importante, ya que reduce mucho la tasa de mortalidad de micro y pequeñas empresas. Mientras que el 65% de los pequeños establecimientos independientes no sobreviven al quinto año de vida, solo el 5% de los negocios franquiciados muere antes de cumplir ese lapso.

Así un número mayor de empresas logra incorporarse a la actividad económica con una posibilidad menor de quiebra.

Ahora bien, en cuanto a los beneficios que puede tener la micro, pequeña y mediana empresa, presenta dos elementos clave:

El número de empleados que definen a ese sector y las ventajas que tienen esas empresas, pueden diversificar inversiones y hacer alianzas estratégicas con compañías que cuenten con tecnologías más avanzadas.

Actualmente aun existe inmadurez en el mercado en cuanto a profesionalismo a la hora de otorgar franquicias, por lo que, tanto inversionistas como el que otorga la franquicia tienen que ir madurando con su mercado, tienen que analizar las opciones de un modo profesional, pues ya no es tiempo de invertir de una forma casual.

Un elemento que muestra la nueva personalidad de la economía mexicana lo podemos encontrar en el impresionante desarrollo de franquicias en México, pues nuestro país hizo en dos años lo que Brasil en diez, registrándose un crecimiento de 833%.¹⁷

En la actualidad existen aproximadamente 80 empresas que las otorgan, de las cuales se sigue manteniendo el número de 60 compañías extranjeras y el resto de mexicanas. se estima que en 1995 la composición será de 50 y 50.¹⁸

El Vicepresidente de Promoción Nacional, de la Asociación Mexicana de Franquicias, Juan Huerdo Lange, subraya que dos factores fundamentales influyen en ese crecimiento:

A) Se dio credibilidad a ese tipo de empresa y ;

B) Existe un marco jurídico apropiado y sin trabas burocráticas. Además señalo que el sistema financiero, ya se esta involucrando en la franquicia, por lo que, se tendrá que aprender a participar en ese tipo de negocios. Por lo pronto, en 1990 se generaron entre 70 y 80 mil empleos por concepto de franquicias. En el mundo existen entre 3500 y 3800 franquiciarias.

Existen dos factores decisivos en el repunte del sector:

1) México se encuentra al lado del país que más franquicias otorga en el mundo, es decir, Estados Unidos.

2) Nuestro país tiene una economía mucho mas abierta, que en años anteriores.

¹⁷ Revista Tiendas, año VI No. 71, Mayo de 1993, Revista del comercio

¹⁸ ídem

Esto da por hecho que las empresas que las otorgan lo hacen con una gran libertad, partiendo además de que no existe una regulación burocrática que entorpezca un sano desarrollo de ese tipo de empresas. Además, el país como oportunidad para invertir ha sido beneficiado, sobre todo en la micro, pequeña y mediana empresa. Al respecto existen servicios financieros importantes para ese subsector, con lo cual las franquicias también pueden verse como generadoras de empleos, y generadoras de una red profesional de proveedores.

1.5.2.- PROCESO DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA

Primero es importante aclarar que no existe aquí ni en ningún país un modelo de contrato que se adapte indistintamente, a cualquier operación. No existen dos franquiciantes de éxito que utilicen los mismos patrones. La teoría y la forma de contrato deben ser necesariamente, las últimas cosas a definir en una operación de franquicias.

Este debe ser precedido por un extenso detallado y cuidadoso plan de creación de modo tal que así se delimite claramente el concepto del negocio y su superación, el cual estará respaldado por el contrato. Este se destinará tan solo a reproducir y a expresar la voluntad de las partes involucradas en el negocio, definiendo los derechos, las obligaciones y atribuciones de cada una de las partes. Según los expertos en la materia, existen ciertas disposiciones que todo contenido de franquicias debe contener a fin de resguardar tanto los derechos del franquiciante como del franquiciatario, siendo las principales :

1.- Normas operacionales. Disposiciones por las cuales el franquiciatario se obliga a acatar cualquier orientación que el franquiciante le transmita inclusive en cuanto a los procedimientos de control y administración y estrategias de mercadotecnia a adoptar durante el ejercicio de sus actividades.

2.- Definición de Actividades. Descripción de las actividades que no pueden ser desempeñadas por el franquiciatario, como el caso de la producción o comercialización de cualquier producto no autorizado por el franquiciante.

3.- Definición del territorio. Indicación del área y derecho exclusivo en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como las condiciones en que la desarrollara.

4.- Asistencia y apoyo técnico. Una relación al detalle de los servicios que el franquiciante prestará al franquiciatario.

5.- Garantías. Disposición en donde se establecen las garantías que el franquiciante otorgará al franquiciatario en cuanto al cumplimiento del contrato, determinando las eventualidades, así como las sanciones en su caso por incumplimiento.

6.- Publicidad. Establecimiento de las responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes en lo referente a publicidad de la marca, los productos y servicios y las políticas generales de promoción a niveles locales, regionales y nacionales.

7.- Cuidado de la marca. Especificaciones sobre el uso de la marca del franquiciante por parte del franquiciatario de modo que se garantice la buena imagen institucional del negocio.

Además de estas disposiciones cada uno de los abogados encargados del desarrollo de estos contratos propondrá diferentes opciones, características del giro del negocio y de sus particularidades necesarias para proteger los intereses que se encuentran en juego en el negocio incluyendo los montos de las regalías¹⁹ y los pagos por sus uso de marca y otros que deban ser liquidados de tiempo en tiempo por parte del franquiciatario al franquiciante y la vigencia del contrato,²⁰ entre otras cosas.

¹⁹ Según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, los montos promedio de esta regalía oscilan entre los \$ 30,000 y los \$ 100,000; desde luego las hay mayores y menores. También hay una regalía continua: ésta se cubrirá en forma periódica, generalmente mensual y corresponde al uso continuo de la marca y la tecnología; normalmente se fija en base a un porcentaje sobre ventas que oscila en promedio entre el cuatro y el nueve por ciento.

²⁰ En los contratos se pacta una aportación para publicidad, la que por lo general se paga periódicamente y de acuerdo a un porcentaje sobre ventas, este pago se ubica entre el uno y el tres por ciento.

1.5.3.- EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

El Acuerdo de Libre Comercio expandirá los tres mercados norteamericanos y facilitará el acceso natural de franquicias mexicanas hacia Estados Unidos y Canadá y viceversa.

Grandes corporaciones transnacionales como Unión Carbide, Colgate, IBM y Champion están evaluando la conveniencia de operar un sistema de franquicias para la distribución mundial de sus productos, y México no sería para ellos un sitio de excepción.

Hasta ahora , la mayor parte de las franquicias que operan entre Mérida y Mexicali son Estadounidenses, pero la diversidad nacional es cada vez mayor. Empresas Canadienses, Asiáticas, Británicas, Francesas, Españolas, Italianas, Brasileñas y desde luego mexicanas, también están abriendo brecha. No es descabellado imaginar que a la vuelta del siglo, el país será como un enorme centro comercial integrado por grandes redes de negocios pequeños o casi pequeños. Y es que, si bien el peso fuerte de la inversión en el área de franquicias parece corresponder a empresas de la talla de un Mac Donald's, de un Alpha Graphics o por supuesto, de un Holiday Inn.

El impulso procede sobre todo de aquellas compañías que aún siendo gigantes internacionales, funcionan como unidades diminutas con costos de operación relativamente bajos. En el caso de la mayoría de los negocios que intentan sentar sus bases reales en México: Reparadoras de calzado, taquerías, centros de operación de motores y cambio de aceite tiendas de ropa informal, joyerías servicio de mantenimiento de casas y oficinas, lavado de alfombras, cosméticos, heladerías. Algunas ya han dado incluso, algo más que los primeros pasos y un número no despreciable esta formado por

marcas nacionales. Incluso, empresas grandes y medianas como Bayer, Latun casa y Levi's, han comenzado a estudiar también la posibilidad de desarrollar sus propias redes de franquicias. La expansión de franquicias en México es aún imprevisible, se carece de datos suficientes para valorar la situación actual y mucho menos imaginar el futuro.

En efecto, marcas como Bye Bye o Barrocos ya empezaron a trascender las fronteras y la eventual creación de un mercado común norteamericano facilitará, al menos el principio; el avance hacia el norte de las franquicias. Aún abundan, quienes confunden franquicia con licencia y creen que comprando un derecho de uso de marca o un derecho territorial para la distribución de algún bien o servicio adquieren una franquicia, ahora bien, conocedores del tema afirman que el franquiciatario no es un simple distribuidor, ni mucho menos un empleado " es un socio, a lo mejor del mismo calibre que el franquiciante", al que no hay que dejar de apoyar.

1.5.4.- LA PROMOCION DE FRANQUICIAS EN MEXICO

El grupo gigante (con la franquicia de Radio Shack), Sonabed y Asociados (desarrollador, entre otras, de las franquicias mexicanas de Barrocos y la Tablita, además de asesorar en la importación de Alys, Sign Express y The Sharper Image), grupo mexicano de franquicias (con su conocida franquicia de Video Centro, Bye Bye y Trionica, entre algunas locales, D.V. corporación de empresas (en cuya cartera internacional están Jani King, Megavideo y 21 marcas más. El CIF, Probusa y AB franquicia, están promoviendo el crecimiento del mercado, importando conceptos mexicanos o asesorando sobre el tema. Son ellos quienes, respaldados por lo general en despachos estadounidenses, han realizado a lo largo de dos o tres años una callada, aunque persistente, labor de cabildeo a fin de reelegir la normatividad mexicana y desbrozar la maraña legal que tanto tiempo frenó el avance de las franquicias.

1.5.5.- FUNCIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS

Los expertos consideran que lo importante es contar con un programa operativo minuciosamente sistematizado y aprobado, y que permita adaptarse a distintos medios. Muchas firmas norteamericanas que están vendiendo franquicias en otros países no han pasado la prueba del tiempo; han demostrado carecer de un esquema puntual, eficiente y seguro o han rechazado efectuar ajustes a sus sistemas operativos, olvidando la importancia de adecuarse a una nueva y distinta realidad.

Por muchos años Kentucky Fried Chicken, una de las grandes franquicias internacionales, tuvo que operar como subsidiaria de la casa matriz, igual que cualquier empresa transnacional, pues la ortodoxia de su modelo operativo obstaculizaba la participación de empresarios mexicanos interesados en adquirir una franquicia.

Se dice que en Probursa (casa de bolsa, ahora grupo financiero), se han diseñado diversas fórmulas de inversión (según el tipo de empresa que se va a tener del disponible) para traer a México franquicias internacionales.

También se dice que una de las mayores limitaciones para ingresar al país franquicias maestras, es precisamente la falta de liquidez en Estados Unidos quien compra una franquicia de varios cientos de miles de dólares, puede entrar al negocio con 300,000 dólares e ir pagando el resto después, quizás incluso durante el resto de su vida.

En México el costo del capital es mucho más alto, para que alguien entre a un negocio de 300,000 dólares, probablemente tendrá que tener liquidez por 200,000 o 250,000 dólares, pero quien tiene este dinero seguramente no estará dispuesto a operarlo personalmente. La poca experiencia de México en este campo permite decidir que son grandes corporaciones las que, asociadas (o no) con inversionistas medianos, importan los derechos maestros para subfranquiciarlos aquí. Probursa, por ejemplo, se ha asociado con franquiciatarios para traer a México Alpha Graphis, Kentucky Fried Chicken y Super Eleven.

1.5.6.- LAS FRANQUICIAS MAS IMPORTANTES DE MEXICO

Debido al potencial económico que tienen las franquicias en México, es importante mencionar algunas de ellas. En el cuadro No.9 fueron convocadas todas las franquicias que actualmente operan en el país, aunque no todas estarán presentes en dicho cuadro. Cabe mencionar que este nuevo proyecto habrá de sortear la costumbre, aún muy arraigada, de muchos hombres de negocios de no proporcionar información sobre la actividad de sus empresas, aunque el éxito en la multiplicación de las franquicias depende, en buena medida de la información que sobre ellas se de a conocer al público inversionista.

CUADRO No. 9

CUADRO DE FRANQUICIAS EXISTENTES EN MEXICO (1995)

| | | |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Acapulco Joe | Embassysuites | Laura Ashley |
| Alphagraphics | Espirit | Levi Strauss |
| Arby's Internacional | Fester | Manpower |
| Archers industries | Foodcircus | Mixel |
| Athlete's foot | Franquimidi | Mc Donald's |
| Avis | Instituto Méx. de Informática | National Rent-Car |
| Baby Gym | Fuddruckers | Nintendo |
| Barrocos | Giragrill | Ópticas Devlyn |
| Baskin-Robbins Ice | Gonher | Pizza Hut |
| Cream | Grupo Anderson | Profution System |
| Bebé Express | Gymboree | Proyecto Bryck |
| Beverly Hills Work | Hard Rock café | Radio Shack |
| Out | Helados Bing | Restaurante Niza |
| Burberry | Helados Holanda | Roche Buvois |
| Burger king | Hertz | Rotular't |
| Bye Bye | Holiday Inn | Shakey's Pizza |
| Century 21 | Hotel Days Inn | Sign Express |
| Chazz | Howard Jhonson | Subway |
| Cub de precios | Ibaraki | Sun Center |
| Copiroyal | Juven's | Super 8 Motels |
| D'Bebé | Kentucky Fried Chicken | Taco Inn |
| Denny's | La Ferre | Thrifty Rent-A Car |
| Dollar Rent-A Car | La Luna, s.a. | Toning PointTrionica |
| Domino's Pizza | La Mansión | Vip's |
| Domit | La Tablita | What-A-Burger |
| Dormimundo | Las Flautas | Wendy's |
| Emyco | Shansonfrozen Yogurt | Carl's Jr., entre otras. |

Fuente: Revista restaurante (Asociación Mexicana de Restaurante, A.C.) Abril 1994 No. 18

1.5.7.- LOS RECORDS MEXICANOS

Roberto Sonabend, presidente de una de las primeras compañías mexicanas promotoras de franquicias en el país, Sonabend y Asociados, piensa que la mayor parte de los franquiciantes estadounidenses que buscan representación en México ignoran realmente que clase de país es este. Cualquiera que vaya a hacer en otro país algo que le guste mucho²¹ (dijo al participar en la Conferencia Internacional de Franquicias en Miami), querría saber como es ese lugar y si le ofrece las condiciones adecuadas para desarrollar esa afición. Sin embargo, la lógica de buen número de norteamericanos parece ser otra: la mayoría piensa que establecer negocios en otro país es mucho mas simple de lo que resulta en realidad y, desconociendo el terreno que va a pisar, no hacen el esfuerzo de investigar, como es aquella nación. Esto provoca que, cuando intentan hechar a andar el negocio el esquema de franquicia resulte ineficiente, poco funcional o, de plano inoperante.

México, expuso Sonabend ante un auditorio pleno de franquiciantes norteamericanos, es un país con rasgos particulares, a diferencia de Estados Unidos, donde la edad de la mayoría de la gente supera los 30 años, al sur del río Bravo mas de 60% de la población tiene menos de 24. La distribución de la población urbana es otro elemento distintivo. Mientras en la Unión americana existen ciudades grandes y multitud de ciudades medianas, en México tres Zonas Metropolitanas concentran 47% de la población urbana total. Igualmente, los salarios nacionales son menores a los estadounidenses y la distribución del producto interno bruto es mas desigual. La mayoría de la gente percibe ingresos " terriblemente bajos " y, entre la población económicamente activa, solo alrededor de 25% gana más de dos salarios mínimos.

²¹ Afirmaciones hechas por Sonabend, en su participación en la Conferencia Internacional de Franquicias. Hevada a cabo en Miami, 1994.

Sin embargo, y en virtud de la inequitativa distribución de la riqueza, México tiene un mercado de 5.5 millones de personas.

México es, pese a la polarización económica, una de las naciones que, estando aún en pañales en lo tocante a franquicias, ha roto más marcas de ventas. En efecto, a dos meses de abrir su primera unidad, Arby's (Restaurantes especializados en sandwiches de roastbeef) superó el nivel de ventas máximo alcanzado en su primera etapa por cualquier otro local del mundo.

Mac Donald's, que desde el primer día de apertura alcanzó el punto de equilibrio, vende ahora entre tres y cinco veces más que el promedio internacional. y a poco más de un año de establecido en el país, Alpha Graphics tiene ya una larga lista de espera de compradores que desean tener una franquicia, agrego el consultor.²²

Como conclusión podemos decir que las franquicias en México pueden ser una buena opción para el público inversionista, si embargo, la poca experiencia en el sector provoca ciertas indecisiones y al mismo tiempo el costo del capital para obtener una marca es muy alto por lo que regularmente las adquieren las grandes corporaciones.

Otra desventaja es que en esta sociedad comercial el franquiciatario debe someterse al esquema operativo fijado por la empresa madre, lo que no permite que el franquiciatario desarrolle sus propias iniciativas.

Por lo anterior, la opción de inversión que se propone puede ser en estos momentos una alternativa más viable que la adquisición de una marca vía franquicias, sobre todo si consideramos que no se cuenta con grandes capitales como para obtener la marca.

²² Conferencia Internacional de Franquicias, Miami, 1994.

CAPITULO SEGUNDO

ESTUDIO TECNICO

2.- MACROLOCALIZACION

El restaurante se ubicará en el municipio de Coacalco Edo. de México. Antes de abordar los aspectos geográficos del municipio de Coacalco es conveniente analizar la localización geográfica del Edo. de México dentro de la República Mexicana así como la infraestructura con la que cuenta, a fin de localizar los servicios que son importantes para el funcionamiento del proyecto que se pretende llevar a cabo.

El estado de México se localiza en la zona central de la República Mexicana y representa el 1.1% de la superficie del país, se caracteriza por ser uno de los estados más dinámicos e industrializados del territorio nacional, su colindancia con el Distrito Federal ha influido en el acelerado desarrollo económico e industrial de la región de estudio; Su localización geográfica lo hace ser un estado con alto potencial económico y estratégico para la industrialización del país.

Colinda al norte con Querétaro de Arteaga e Hidalgo, al este con Hidalgo, Tlaxcala, Puebla y el Distrito Federal, al sur con Morelos y Guerrero; y al oeste con Guerrero y Michoacán de Ocampo.

El estado cuenta con 121 municipios y con una población total de 9,815,795 habitantes de los cuales 4,834,549 son hombres y 4,981,246 son mujeres.

MACROLOCALIZACION



2.1.- INFRAESTRUCTURA

Agua

El estado cuenta con 181 fuentes de abastecimiento de agua potable de las cuales 173 corresponden a pozos profundos y el resto a otras fuentes. El volumen promedio diario de extracción de agua potable en el estado de México es de 735,981 (miles de metros cúbicos por día). Las regiones y cuencas hidrológicas con las que cuenta el estado se presentan en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 10

LAS REGIONES Y CUENCAS HIDROLOGICAS DEL ESTADO DE MEXICO

| NOMBRE DE LA REGION | NOMBRE DE LA CUENCA | % DE LA SUPERFICIE ESTATAL |
|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| LERMA-SANTIAGO | R. LERMA-TOLUCA | 25.53 |
| BALSAS | R. ATOYAC | 0.47 |
| | R. BALSAS-ZIRANDARO | 6.44 |
| | R. GRANDE DE AMACUZAC | 9.42 |
| | R. CUTZAMALA | 22.91 |
| PÁNUCO | R. MOCTEZUMA | 35.23 |

FUENTE: INEGI. Carta Hidrológica Aguas Superficiales, 1:1000,000, 1994.

2.1.1.- ELECTRICIDAD

En el siguiente cuadro se observa el volumen de postes, habitantes beneficiados y localidades electrificadas según zona a nivel estado.

CUADRO No. 11

POSTES, HABITANTES BENEFICIADOS Y LOCALIDADES ELECTRIFICADAS

SEGUN ZONA a/ 1990-1992

| ZONA | POSTES | HABITANTES BENEFICIADOS | LOCALIDADES ELECTRIFICADAS |
|--------|--------|----------------------------|-------------------------------|
| 1990 | | | |
| TOTAL | 35,108 | 983,412 | 669 |
| URBANA | 28,460 | 952,200 | 507 |
| RURAL | 6,648 | 31,212 | 162 |
| 1991 | | | |
| TOTAL | 25,165 | 368,762 | 626 |
| URBANA | 17,215 | 335,730 | 502 |
| RURAL | 7,950 | 31,032 | 124 |
| 1992 | | | |
| TOTAL | 7,299 | 128,136 | 285 |
| URBANA | 4,722 | 101,982 | 139 |
| RURAL | 2,577 | 26,154 | 146 |

a/ La información se refiere a la ampliación del servicio durante el año de referencia.

FUENTE: "Segundo, Tercer y cuarto Informes de Gobierno, 1991, 1992, 1993". Ignacio Pichardo Pagaza.

2.1.2.- UNIDADES DE COMERCIO Y ABASTO

El estado de México cuenta con 775 tianguis, 414 mercados públicos, 65 rastros, 2 centrales de abasto, 710 lecherías sociales, 3,731 molinos y 3,119 tortillerías.

Las dos centrales de abasto se localizan en Ecatepec y en toluca respectivamente.

2.1.3.- COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Cuenta con 11,728.4 kilómetros de red carretera la cual se distribuye de acuerdo al cuadro siguiente:

CUADRO No. 12
LONGITUD DE LA RED CARRETERA POR CLASE Y SUPERFICIE DE RODAMIENTO SEGUN
MUNICIPIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(KILOMETROS)

| | Total | CARRETERAS PRINCIPALES a/ | | CARRETERAS SECUNDARIAS b/ | | Caminos rurales o vecinales revestida |
|------------------|----------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------------------|
| | | Pavimentada c/ | Revestida | Pavimentada c/ | Revestida | |
| ESTADO DE MEXICO | 11,728.4 | 999.8 | 2,400.3 | 3,887.9 | 2,381.9 | 2,058.5 |

a/ También es conocida como carretera troncal o primaria, tiene como objetivo principal servir al tráfico de larga distancia comprende caminos federales en servicio y directos o de cuota

b/ Se le identifica con el nombre de carreteras Estatales o Alimentadoras, tiene como propósito principal servir de acceso a las carreteras principales

c/ Comprende caminos de dos, cuatro o más carriles.

FUENTE: SCT, Delegación en el estado. Unidad de programación y Evaluación.

SCT, del Gobierno del estado. Junta de caminos; Subdir. de conservación

El estado de México cuenta con 1,227.4 kilómetros de vía ferroviaria, de los cuales 738.5 kilómetros pertenece a vías tipo troncales y ramales, 351.8 a vías auxiliares y 137.1 a particulares. Al mismo tiempo cuenta con dos aeropuertos y un aeródromo.

2.1.4.- SERVICIOS FINANCIEROS

Funcionan en el estado una amplia red de servicios financieros, los cuales los clasificamos de acuerdo al cuadro siguiente:

CUADRO No. 13

PRINCIPALES SUCURSALES BANCARIAS POR INSTRUMENTO DE CAPTACION

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992.

| LOCALIDAD | SUCURSALES | CUENTAS DE CHEQUES | CUENTAS DE AHORRO | OTROS INSTRUMENTOS DE CAPTACION ^{m/} |
|------------------|------------|--------------------|-------------------|---|
| ESTADO DE MEXICO | 139 | 163,710 | 156,734 | 92,472 |
| TOLUCA | 62 | 34,389 | 18,385 | 21,374 |
| TENANCINGO | 4 | 1,808 | 1,763 | 2,171 |
| TEXCOCO | 5 | 6,653 | 13,844 | 3,708 |
| CUAUTITLAN | 8 | 18,469 | 20,213 | 7,703 |
| OTRAS | 60 | 102,391 | 102,529 | 57,516 |

^{m/} Comprende: Depósitos a plazo fijo y los retirables en días preestablecidos, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento así como la captación de recursos en moneda extranjera.

FUENTE: "Indicadores económicos", Abril de 1993. Banco de México.

Los datos anteriores nos indican que el estado de México cuenta con los servicios de infraestructura necesarios para llevar a cabo la instalación y funcionamiento del proyecto, lo cual representa un costo de oportunidad para el mismo.

2.2.- MICROLOCALIZACION

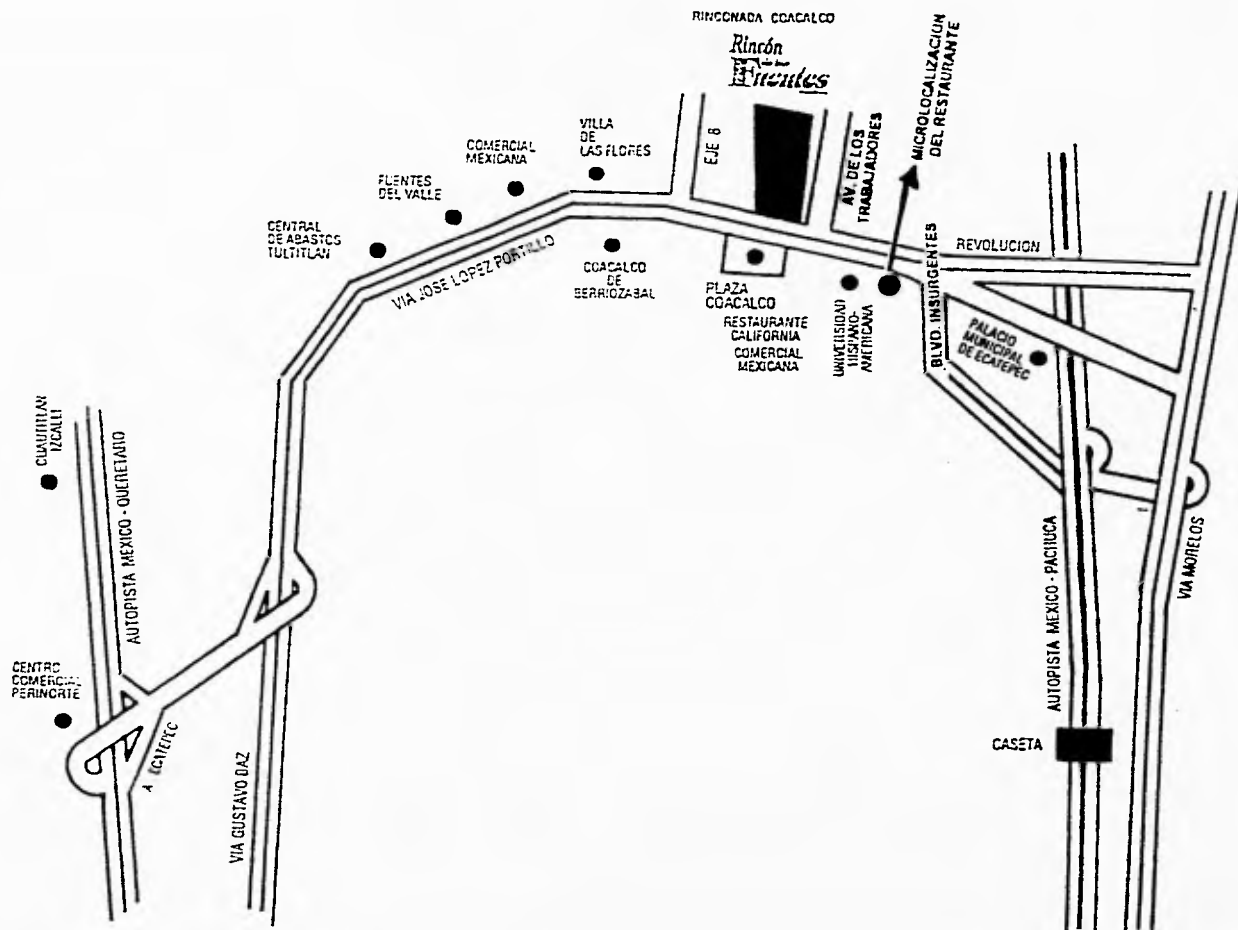
Se refiere a la localización geográfica del municipio de Coacalco, su cabecera municipal es Coacalco de Berriozábal. El municipio de Coacalco es conurbado al Distrito Federal.

Colinda al norte con el municipio de Tultepec, Jaltenco y Tecámac, al sur con Tlalnepantla y Distrito Federal, al este con Ecatepec y al oeste con el municipio de Tultitlán.

La infraestructura del municipio es adecuada para las necesidades del proyecto, las vías de acceso al municipio son por la autopista México-Pachuca, libre y de cuota y la autopista México Querétaro, por las cuales se da un rápido acceso desde el Distrito federal.

El restaurante se localizará, como ya se menciona en apartados anteriores, en la vía José López Portillo y Blvd. Insurgentes las cuales son dos vías de acceso muy importantes para la comunicación del municipio con otras entidades del área. También, la zona cuenta con los servicios de infraestructura necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto, tales como bancos, escuelas, comercios (plaza Coacalco), empresas, servicios de electricidad, alcantarillado y drenaje, abastecimiento de agua potable e insumos energéticos, lo cual nos indica que es factible la instalación y puesta en marcha del proyecto en cuanto a servicios de infraestructura en la zona elegida.

MICROLOCALIZACION



2.3.- SELECCION Y DESCRIPCION DEL PROCESO

Una vez realizado el estudio de mercado en relación a la oferta y la demanda, se cuenta con un gran potencial de consumidores, por lo tanto, se debe tomar en cuenta que la mayoría de los consumidores no son estacionarios.²³

El objetivo de este proyecto es instalar un restaurante de comida rápida en el área de Coacalco, ya que cuenta con la infraestructura adecuada, así como un mercado potencial para adquirir productos o servicios por parte de los consumidores.

2.3.1.- EL PRODUCTO

La fórmula es relativamente sencilla, ya que el objetivo es producir una hamburguesa estandarizada con los mismos ingredientes como son carne molida, papas y refresco. De esta manera se puede atender a un gran volumen de consumidores de manera rápida.

Aunque parezca sencillo todo lo anterior implica toda una serie de operaciones ya que se tiene que combinar la ubicación, el radio de servicio (en algunas zonas menos de dos millas de distancia entre un restaurante y otro del mismo ramo).

El proceso de elaboración del producto en cuestión se determinó después de llevar a cabo un análisis comparativo en cuanto a los costos que resultan de operar con una maquina formadora de patties y la opción de obtener éstos por medio de maquila. Por lo tanto el proceso para obtener los patties será por medio del sistema de maquila ya que representa menores costos de operación y mayor eficiencia.

²³ Se consideran clientes estacionarios, aquellos que concurren con cierta frecuencia a determinado lugar, en este caso los clientes son de características transitorias, es decir, no siempre acuden las mismas personas al establecimiento, ya que éstas varían, pero lo que si se mantiene es el flujo de clientes por día.

Lo anterior se debe a que el costo real de una formadora es muy elevado ya que inicialmente se operará con una planta, la obtención de una formadora de patties²⁴ será recomendable cuando se operen mas de tres restaurantes al mismo tiempo.

²⁴ Patties, es una porción de carne, necesaria para la elaboración de hamburguesas.

2.3.2.- PROCESO DE ELABORACION

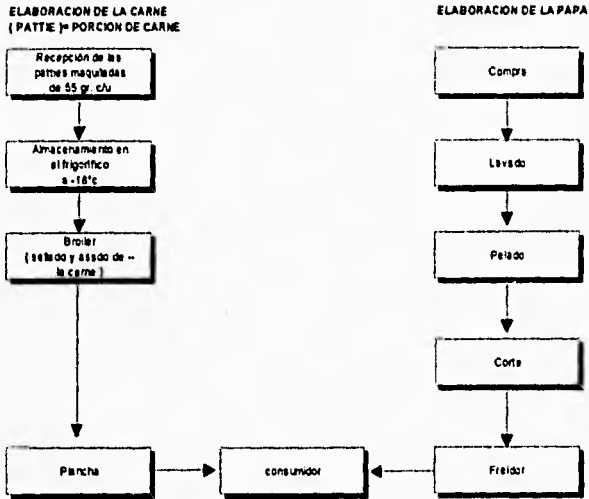
PATTIES: Una porción de carne de res

- Recepción de las patties maquiladas con un peso de 55 gr.
- Almacenamiento y Congelación de las patties a una temperatura de -18° c.
- Broiler, sellado y asado de la carne (cocción de la carne).
- Plancha
- Elaboración de la hamburguesa para servirla al público

ELABORACION DE LA PAPA

- Se recibe la papa blanca
- Se lava perfectamente
- Se pasa a la maquina de pelado
- Pasa a otra maquina de corte para darle la forma deseada
- Se le efectúa un baño de agua para eliminar lo mas posible de almidones
- Se sumerge en agua con antioxidantes para que se conserve mas tiempo (4 días)
- Se escurre y se coloca en su bolsa correspondiente
- Se almacena a una temperatura de 3° c.
- Se fríe durante cuatro minutos, en el momento en que lo solicita el cliente

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ELABORACION DE HAMBURGUESAS Y PAPAS



2.4.- ANALISIS DE MATERIAS PRIMAS

Las materias primas que se requieren para poner en marcha el restaurante son muchas y muy variadas lo que implica que los proveedores serán también variados, todos los ingredientes deberán cumplir con las normas de calidad establecidas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para los productos de consumo humano. (ver cuadro de materias primas y proveedores).

En lo que se refiere al suministro de refresco llamado también jarabe, se obtendrá por medio de un contrato de comodato el cual consiste en el préstamo del equipo de refresco (Dispenser) por parte de la empresa embotelladora, la cual surtirá el jarabe.

El contrato se llevará a cabo por diez años, el costo de mantenimiento del equipo dispenser estará incluido en el costo del líquido.

Para que haya un convenio entre ambas empresas, es necesario que las dos estén legalmente constituidas ante notario público, señalando escritura pública, así como un número de notario público. Por lo tanto la cláusula es:

Empresa "X" está interesada en establecer negocio con "Y" con el propósito de que "X" pueda expender refresco de "Y", ésta última, proporcionará a "X" en comodato, el equipo necesario, que consiste en un dispenser marca "z", modelo "b", serie "f", en este sentido será responsabilidad de "Y" mantener en óptimo estado el equipo mencionado, siempre y cuando "X" informe de cualquier deficiencia en forma inmediata a la empresa "Y" para su sustitución. "X" se compromete a permitir que el equipo sea claramente visible hacia los clientes, y que el equipo sea decorado con el logotipo de "Y". "X" se compromete a vigilar que el equipo sea manejado con el cuidado que merecen y, de ser necesario,

instruir a los usuarios para un manejo correcto, en el sentido de que si el equipo es manejado negligentemente por "X" , entonces él será responsable de su sustitución. El equipo en comodato solo podrá ser usado exclusivamente para el manejo y almacenamiento de refresco por "Y". Será motivo de rescisión de contrato un uso diferente al estipulado.

Referente al suministro de materias primas, estas serán entregadas directamente por los proveedores que ya fueron citados en el cuadro correspondiente.

CUADRO No. 14
RELACION DE MATERIAS PRIMAS Y PROVEEDORES

| DESCRIPCION | PRESENTACION | CANTIDAD 1/ | COSTO | | PROVEEDOR |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------|----------|--|
| | | | UNITARIO | TOTAL 2/ | |
| Queso tipo americano | Kg | 10 | 18.60 | 186.00 | Industria de alimentos |
| Zanahora | Kg | 10 | 0.85 | 8.50 | Faustino Delgado |
| Cebolla | Kg | 5 | 1.30 | 6.50 | Faustino Delgado |
| Chile jalapeño | Kg | 10 | 3.50 | 35.00 | Faustino Delgado |
| Papelape | Kg | 10 | 12.50 | 125.00 | Papelape empresa |
| Chile serrano | Kg | 10 | 3.80 | 38.00 | Faustino Delgado |
| Alfonse boti | Kg | 20 | 2.50 | 50.00 | Faustino Delgado |
| Papa blanca 87g | Kg | 300 | 2.60 | 780.00 | Faustino Delgado |
| Sal refinada | Bolsa kg | 15 | 0.75 | 11.25 | Nacional salinera |
| Lechuga romana | caja/12 kg | 2 | 18.74 | 37.48 | Faustino Delgado |
| Mazaza | caja/4 botas | 3 | 52.20 | 156.60 | Kraft General Food |
| Acetate marayita | caja/17 litros | 10 | 99.45 | 994.50 | Industrial aceitera |
| Adesivo royal | caja/4 botas | 5 | 82.86 | 414.30 | Kraft General Food |
| Capacito pipapa | caja/100 pzas | 4 | 6.72 | 26.88 | Susana Lopez R |
| Servilleta blanca | caja/74 pzs | 10 | 60.80 | 608.00 | Covermes, s a |
| Vaso 112 térmico | caja/1000 pzas | 5 | 101.20 | 506.00 | Covermes, s a |
| Popote bicolor 21 cm | caja/6 kg | 2 | 38.00 | 76.00 | J. Parra e Hijos |
| Tapa 412 | caja/1000 pzas | 3 | 51.75 | 155.25 | Covermes, s a |
| Tapa 414 | caja/1000 pzas | 3 | 54.30 | 162.90 | Covermes, s a |
| Vaso 114 | caja/625 pzas | 5 | 70.75 | 353.75 | Covermes, s a |
| Bolsa No. 4 | pq/100 pzas | 15 | 8.50 | 127.50 | Bolsas y papeles |
| Bolsa No. 8 | pq/100 pzas | 15 | 13.50 | 202.50 | Bolsas y papeles |
| Bolsa No. 12 | pq/100 pzas | 15 | 16.60 | 249.00 | Bolsas y papeles |
| Detergente pulverulento | caja/4 botas | 8 | 130.00 | 1040.00 | Germigen/Desagan |
| Desodorante para pastas | pzs | 100 | 1.35 | 135.00 | Comercial de limpieza |
| Muevas para 500 gms | pzs | 10 | 1.20 | 12.00 | Comercial de limpieza |
| Capelo para toalla | pzs | 3 | 21.00 | 63.00 | Comercial de limpieza |
| Capelo plástico piso | pzs | 4 | 3.90 | 15.60 | Comercial de limpieza |
| Coasador retráctil 20cm | pzs | 2 | 35.75 | 71.50 | Comercial de limpieza |
| loco 60 watts | pzs | 20 | 1.70 | 34.00 | Afonso Quintana |
| Faros infrarrojos 250 watts | pzs | 10 | 18.85 | 188.50 | Afonso Quintana |
| Bolsa pira-sura | pq/100 pzas | 5 | 92.07 | 460.35 | Afonso Quintana |
| Fibra negra scotch | caja/12 pzas | 4 | 31.44 | 125.76 | Servi industrial |
| Rolo pimaquina arena L-2 | pq/100 pzas | 10 | 83.00 | 830.00 | Artucutz y papelaria |
| Papel jumbo negro 250 mm | caja/16 pzas | 15 | 65.10 | 976.50 | Global Klean |
| Toalla pimaños económica | caja/20 pzas | 15 | 32.22 | 483.30 | Global Klean |
| Jabón gel Dermasoft | caja/10 pzas | 10 | 128.00 | 1280.00 | Consortio Fene |
| Cuchito pirbanet 54-8 | pzs | 5 | 20.47 | 102.35 | Covermes |
| Fibra verde scotch bite | caja/12 pzas | 4 | 23.40 | 93.60 | Servi industrial |
| Cintap anti o'Brien | caja/500 pzs | 10 | 72.00 | 720.00 | Amo e Brian |
| Jarabe pipasa 50 cm | pzs | 5 | 6.50 | 32.50 | Servi industrial |
| Tamara pipan | pzs | 4 | 2.00 | 8.00 | Servi industrial |
| Bomba hule negra mediana | pzs | 8 | 2.40 | 19.20 | Servi industrial |
| Charola plástico pseruicio | caja/24 pzas | 5 | 94.37 | 471.85 | Servi industrial |
| Bolo | bolsa 2/50 pzas | 119 | 10.80 | 1285.20 | Comercial de alimentos, s a |
| Pellets de carne de 55 gms | caja 2/150 pzas | 20 | 184.00 | 3680.00 | R. Y. C. Alimentos, s a de c v |
| Tanques de jarabe Pepsi-cola | tanques/litros | 2 | 188.95 | 377.90 | Embotelladora Metropolitana, sa de c v |
| Tanques de jarabe Temu-limón | tanques/litros | 1 | 188.95 | 188.95 | Embotelladora Metropolitana, sa de c v |
| Tanques de jarabe mirinda-manzana | tanques/litros | 2 | 188.95 | 377.90 | Embotelladora Metropolitana, sa de c v |
| Tanques de jarabe mirinda-manzana | tanques/litros | 2 | 188.95 | 377.90 | Embotelladora Metropolitana, sa de c v |
| | | | 2.503 | 17.475 | |

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo a los diferentes proveedores

1/ La cantidad de materia prima a estimar está en proporción directa con la capacidad de producción de 350 hamburguesas al día, manteniendo en algunos productos un margen de 50%

2/ El costo total está determinado para operar siete días

2.5.- MANO DE OBRA

Para el funcionamiento del restaurante es necesaria la actividad humana, la mano de obra requerida para el funcionamiento del mismo es la siguiente:

CUADRO No. 15

PERSONAL REQUERIDO

| PUESTO | FUNCION |
|---------------|--|
| Administrador | Mantener una administración moderna y eficiente de la organización del restaurante. Para esto plantea, organiza, dirige y coordina los recursos humanos, tecnológicos y financieros que se encuentran bajo sus órdenes. |
| Cocinero | Administra y dirige todas las actividades operativas y de preparación de hamburguesas y demás alimentos. Planea la producción de alimentos al costo mas bajo compatible con las especificaciones de calidad, higiene y cantidad. |
| Cajero | Controla las entradas y salidas de efectivo. Mantiene los registros y cuentas generales y es responsable del dinero hasta ser entregado al administrador. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Encargado de compras y almacén | Es responsable de las actividades de abastecimiento de materias primas, equipo necesario para satisfacer los requerimientos de calidad, costo, etc. |
|--------------------------------|---|

| | |
|--|---|
| Empleado de mostrador o ayudante gral. | Atender a la clientela, recibiendo pedidos y ayudar al cocinero en la preparación de los alimentos. Prepara los aderezos manteniendo limpio el establecimiento y las charolas. (tres empleados) |
|--|---|

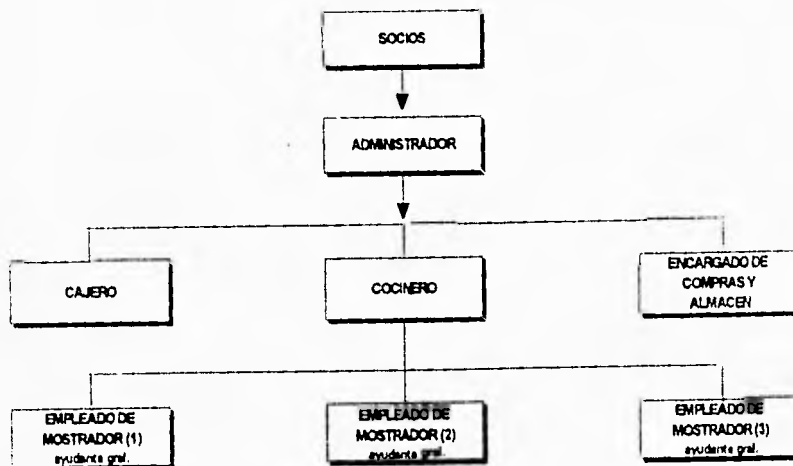
Fuente. Elaboración propia con datos de visita de campo a un restaurante

2.5.1.- ORGANIGRAMA

El organigrama señala las posiciones básicas, por medio de éste se pueden ver claramente las relaciones que existen de autoridad dentro del restaurante, al mismo tiempo que muestra una estructura organizativa en forma de pirámide, donde la línea de mando proviene de arriba hacia abajo.²⁵

²⁵ La unidad organizativa propuesta es compacta, con ello se busca mayor eficiencia en el funcionamiento y además reducir los costos de operación.

ORGANIGRAMA



2.6. EQUIPO, MOBILIARIO Y ENSERES (DESCRIPCION Y DISTRIBUCIÓN)

La maquinaria y equipo que se requiere para la operación del restaurante es compatible con la capacidad y diseño del mismo.

A continuación se detallan cada uno de los equipos necesarios que deberán existir en el restaurante:

CUADRO No. 16

MAQUINARIA Y EQUIPO

(cifras en nuevos pesos)

| DESCRIPCION | ESPECIFICACIONES TECNICAS | CANTI DAD | PRECIO |
|-------------|------------------------------|--------------|--------|
|-------------|------------------------------|--------------|--------|

| | | | |
|---------|---|---|--------|
| Freidor | <p>Conexión para sistema de filtrado 120 volts 60 hz, una fase con línea a tierra Fas L.P. Válvula gas butano, tubería galvanizada o cobre de 1/2" con conexión de manguera de neopreno flexible de 3/4" reducción a 3/8", temperatura necesaria de 180° C. Sistema de filtrado con alimentación de 120 volts en receptáculo. Considerar 10 cm. de distancia de parte lateral a pared y 15 cm. entre freidores para limpieza.</p> | 1 | 12,000 |
|---------|---|---|--------|

| | | | |
|---------|--|---|-------|
| Plancha | Alimentación de 1/2" a 3/4" tubería empotrada con válvulas de control y llaves de seguridad. Dimensiones 1.84 x .73 x .45 mts. | 1 | 4,456 |
|---------|--|---|-------|

| | | | |
|---------------------|--|---|-------|
| Horno de microondas | Alimentación de 120 volts, 60 hz. 15 amp. En circuito. 1600 watts de potencia de consumo y 700 watts de potencia de cocimiento. Mca. Menumaster, mod. F57-EVP. | 1 | 1,985 |
|---------------------|--|---|-------|

| | | | |
|----------------------------------|--|---|--------|
| Cámara con unidad de congelación | 220 volts, trifásico, rejilla al frente para limpieza, difusos y sistema de ventilación arbotantes, liberador y cierra puertas. Sistema de iluminación con capelo integrado. | 1 | 11,516 |
|----------------------------------|--|---|--------|

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

| | | | |
|------------------------------------|---|---|--------|
| Cámara con unidad de refrigeración | 220 volts, trifásico, rejillas para limpieza, difusor y sistema de ventilación arbotantes, liberador y cierra puertas. Sistema de iluminación con capelo integrado. | 1 | 10,236 |
|------------------------------------|---|---|--------|

| | | | |
|---------|---|---|--------|
| Broiler | <p>Extracción 800 pies cúbicos por alimentación de 220 volts. La presión de gas no deberá exceder de 11" a 14" de columna de agua y el sistema de válvula en tubería no debe exceder de 1/2 (libra por pulgada cuadrada) (3,45 xpa), distancia mínima de 18" de campana a parte superior del broiler, considerando muro al frente, (tem. de 350° a 400°F).</p> <p>Gas natural:</p> <p>12.5 m para 5.0" (gas alto)</p> <p>7.5 m para 3.0" (gas bajo)</p> <p>Gas butano:</p> <p>27.4 m para 11.0" (gas alto)</p> <p>19.4 m para 8.0" (gas bajo)</p> | 1 | 51,000 |
|---------|---|---|--------|

| | | | |
|------------|---|---|-------|
| Congelador | <p>Horizontal Mca. Ojeda, dims. 1.00 x 0.47 x 1.00 mts.</p> | 1 | 2,837 |
|------------|---|---|-------|

| | | | |
|--------|--|---|-------|
| Warmer | Escurreidor de papas en acero inoxidable con base metálica ángulo de una plg. dimensiones .81 x .33 x .85 mts. | 1 | 1,360 |
|--------|--|---|-------|

| | | | |
|-----------|---|---|-------|
| Fregadero | Fregadero con dos tarjas en acero inoxidable con una llave mezcladora, dimensiones, 1.75 x 0.80 x 1.15 mts. | 1 | 4,622 |
|-----------|---|---|-------|

| | | | |
|---------------|---|---|-------|
| Tanque de gas | Tanque estacionario mca. Talsa cap. 1500 lts. | 1 | 3,312 |
|---------------|---|---|-------|

| | | | |
|-------|--|---|-------|
| Bomba | Bomba centrífuga mca. Corona con motor eléctrico de 1/2 h.p. | 1 | 1,118 |
|-------|--|---|-------|

| | | | |
|-------|--|---|-------|
| Barra | Barra de servicio de madera con cubierta de acero inoxidable, dimensiones, 4.10 x 0.65 x 1.10 mts. | 1 | 6,277 |
|-------|--|---|-------|

| | | | |
|---------|--|---|-------|
| Campana | Campana de extracción de gases de 1.20 x 1.20 x 0.60 mts. lámina de acero inoxidable tipo 304 cal. 20 con canal de escurrimiento perimetral con una lámpara en el toldo. | 1 | 1,843 |
|---------|--|---|-------|

| | | | |
|--------------|---|---|--------|
| Refrigerador | Refrigerador horizontal de acero inoxidable con dos puertas, dimensiones, 1.98 x .80 x .87 mts. | 1 | 11,772 |
|--------------|---|---|--------|

| | | | |
|------------------|---|---|-------|
| Máquina de Hielo | Máquina despachadora de hielo mca. Scotman mod. ISI00-E-LF-1A . | 1 | 3,040 |
|------------------|---|---|-------|

| | | | |
|--------|------------------------------|----|--------|
| Booths | Boths sencillos de 1.10 mts. | 14 | 14,536 |
|--------|------------------------------|----|--------|

| | | | |
|--------|---------------------------|---|--------|
| Booths | Booths dobles de 1.10 mts | 7 | 17,352 |
|--------|---------------------------|---|--------|

| | | | |
|---------|--|---|--------|
| Puertas | Acero inoxidable, p/cámara dimensiones, 1.95 mts. x .85 mts. | 2 | 21,352 |
|---------|--|---|--------|

| | | | |
|--------------------|--|---|-------|
| Anaquele o estante | Metálico tipo esqueleto cubierta de lámina galvanizada con 6 entrepaños, de 2.0 x 0.60 x 1.80 mts. | 6 | 3,018 |
|--------------------|--|---|-------|

| | | | |
|--------|--|---|-------|
| Repisa | Porta horno doble acero inoxidable con repisa de 6 divisiones, dimensiones, 3.20 x .45 x 1.30 mts. | 1 | 2,885 |
|--------|--|---|-------|

| | | | |
|---------------|---|---|-------|
| Bote p/basura | De madera c/formaica y rodajas, c/una puerta, dims. .50 x .50 x 1.10 mts. | 3 | 1,656 |
|---------------|---|---|-------|

| | | | |
|--------------|---|---|--------|
| Anuncio menú | A base de dos cuerpos, el primero de 1.10 m de altura y 2.85 m de largo y el segundo en forma irregular, los bollos c/un largo max. de 2.18 m. y de altura de 1.42 mts. en dos gabinetes de lamina galvanizada cal. 26. | 1 | 18,482 |
|--------------|---|---|--------|

| | | | |
|----------------------------------|---|---|-------|
| Mesa de preparación (mesa fría) | De acero inoxidable con dos compartimentos para charolas de 2.53 x 1.12 x 0.92 mts. c/sistema de refrigeración integrado. | 1 | 9,035 |
|----------------------------------|---|---|-------|

| | | | |
|--------|--|---|-------|
| Locker | Metálico mca. Cima, S.A. con dos compartimentos. | 4 | 1,356 |
|--------|--|---|-------|

| | | | |
|-----------|--|---|-------|
| Archivero | Metálico de dos gavetas c/caja de seguridad mod. 1539. | 1 | 1,656 |
|-----------|--|---|-------|

| | | | |
|------------------|--|---|-------|
| Equipo de sonido | Marca Radson mod. 100 con dos amplificadores c/dos micrófonos. | 1 | 1,146 |
|------------------|--|---|-------|

| | | | |
|-------------|--|---|-----|
| Extinguidor | Marca Atlanta tipo polvo ABC cap. 4.5 kgs. | 3 | 771 |
|-------------|--|---|-----|

| | | | |
|-------------|---------------------------------------|---|-------|
| Extinguidor | Marca Atlanta tipo Co2, cap. 4.5 kgs. | 1 | 1,102 |
|-------------|---------------------------------------|---|-------|

| | | | |
|-------------------|-------------------------------|---|--------|
| Caja registradora | Mca. Panasonic, mod. JS-6530. | 1 | 17,295 |
|-------------------|-------------------------------|---|--------|

| | | | |
|------------|--|---|-------|
| Escritorio | De madera mca. Riviera c/cubierta de formaica de 1.80 mts. | 1 | 1,350 |
|------------|--|---|-------|

| | | | |
|--------|--|---|-----|
| Sillón | Ejecutivo con respaldo alto, cubierto de tela c/rodajas. | 1 | 350 |
|--------|--|---|-----|

| | | | |
|-----------|---|---|-----|
| Archivero | De madera tres gavetas de 1.50 x 0.40 mts. | 1 | 250 |
|-----------|---|---|-----|

| | | | |
|----------------|---|---|-------|
| Mueble salsero | De 1.50 x 1.65 mts. a base de bastidor de madera de pino con forro de triplay con formaica, dos puertas de persiana con capelo. | 1 | 1,199 |
|----------------|---|---|-------|

| | | | |
|-------------------|---|---|-------|
| Mesa para Broiler | De 0.90 x 0.76 mts. de alto con cubierta de acero inoxidable calibre 16, estructura tubular de tubo galvanizado c/4 ruedas. | 1 | 1,199 |
|-------------------|---|---|-------|

| | | | |
|-----------------|-------------------------|---|-------|
| Mesa de trabajo | De acero inoxidable de | 2 | 4,610 |
| | 1.60 x 0.70 x 0.90 mts. | | |

FUENTE: Elaboración propia con datos de investigación de campo

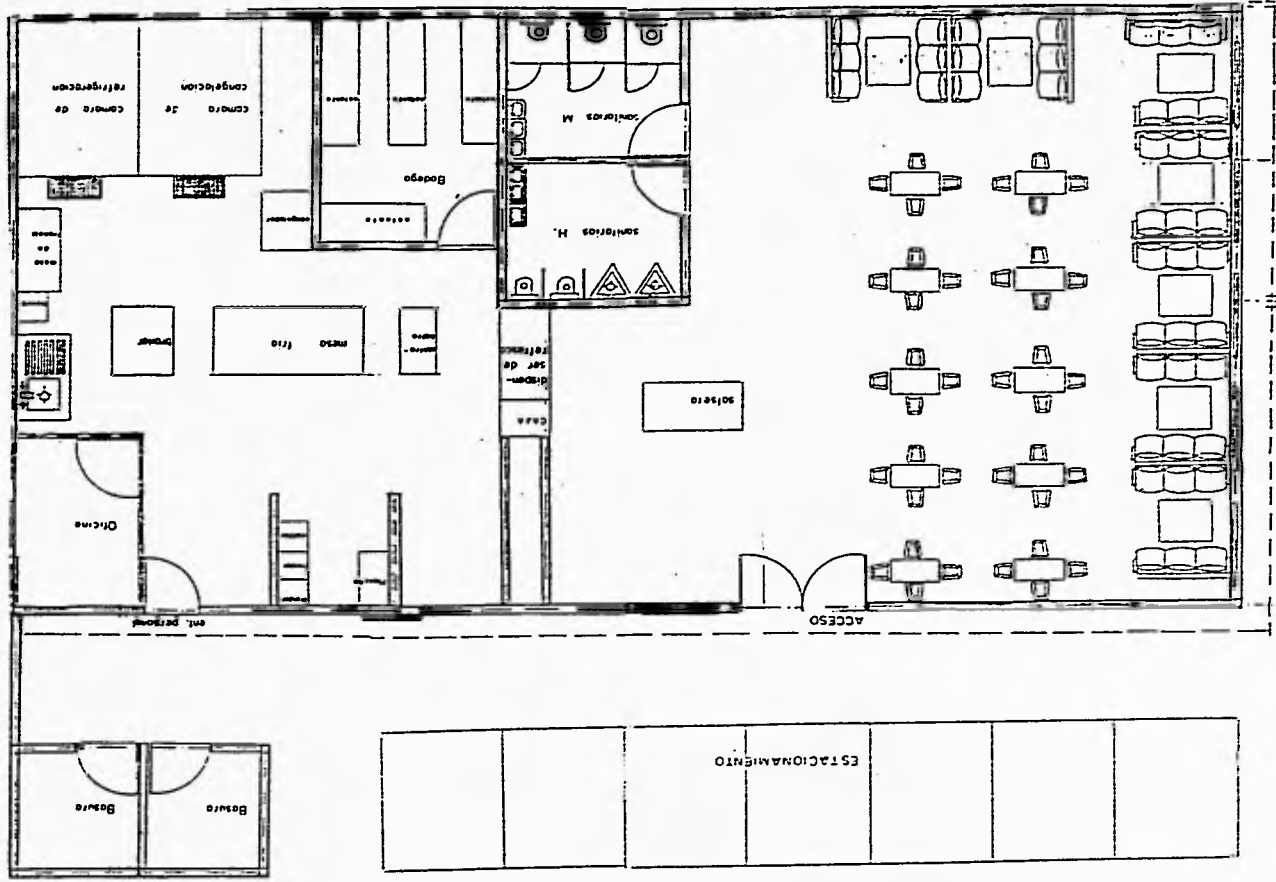
| | |
|---------------------------|---------------|
| TOTAL EQUIPO | 203,565 |
| TOTAL MOBILIARIO | <u>44,559</u> |
| TOTAL MOBILIARIO Y EQUIPO | 248,124 |

2.6.1.- DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO (LEY OUT)

La distribución de los equipos dentro y fuera del edificio determina la eficiencia de la operación del restaurante dado que incide sobre el tiempo y distancia de los desplazamientos de materiales y operadores, así como las inversiones en obra civil y en equipos de transporte. Al llevar a cabo la distribución se tomó en cuenta el tipo, tamaño y el número de equipos que se requieren, al mismo tiempo las necesidades de espacios alrededor de los mismos para que puedan ser operados y para su mantenimiento. También se consideró el número de operadores en cada estación de trabajo y los requerimientos de espacios para el almacenamiento y manejo de materias primas.

Al mismo tiempo se consideraron los espacios necesarios destinados a las instalaciones auxiliares que en este caso son las unidades de refrigeración. Para elaborar los planos de distribución del restaurante, es necesario contar con los diagramas de proceso y de flujo, considerando también el número total de empleados que tendrá el restaurante, la lista de todas las operaciones que se realizarán, la clase, tamaño y número de cada departamento de producción o servicio, finalmente el espacio requerido para almacenamiento de inventarios de materias primas en proceso, productos y herramientas.

La distribución del mobiliario y equipo dentro del restaurante quedará como se presenta en el plano correspondiente.



2.7.- OBRA CIVIL , TERRENO, DISTRIBUCIÓN, DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS INSTALACIONES.

El terreno donde se construirá el restaurante esta ubicado entre la av. López Portillo y Blvd. Insurgentes como se menciona en el apartado correspondiente a microlocalización del proyecto. El costo por metro cuadrado es de N\$ 650 y no existe ningún problema en cuanto al uso del suelo y otros requerimientos legales. La superficie del terreno es de 300 m² y son las medidas adecuadas para la construcción y distribución de un restaurante de comida rápida.

La construcción del restaurante deberá basarse en la descripción de las instalaciones donde se incluye la ley Out, distribución de mobiliario y equipo, la distribución del restaurante debe ser funcional de tal forma que las operaciones de producción y servicio se lleven a cabo con la mayor rapidez posible, y al mismo tiempo debe presentar un diseño agradable.

2.7.1.- DESCRIPCION GENERAL DE LAS INSTALACIONES.

El restaurante cuenta con un salón o comedor de 10.5 m x 12 m, es decir 126 m², en el área de salón se localizan los sanitarios de hombres y mujeres con dimensiones de 2.5 m x 3.0 m cada uno.

Cuenta con un área de trabajo de 8.40 m x 10 m, es decir, 84 m², dentro de esta área se localiza la bodega de 3 x 4 m y con una oficina de 3 x 2 mts.

cuentan las instalaciones con dos cámaras de congelación y refrigeración de 2 m x 2.5m cada una. También se cuenta con dos cuartos fuera del restaurante a un costado del estacionamiento, las dimensiones de éstos son de 2 x 2 m cada uno.

Se cuenta con un estacionamiento de 7 cajones de 2 m x 2.5 m cada uno.

Las dimensiones generales del restaurante son de 20 m x 10.5 m, por lo tanto el área de construcción es de 210 m².

Para el cálculo del costo de la obra civil se tomó como base el área en metros cuadrados de construcción, a la cual se aplica un índice que indica los costos promedio por metro cuadrado construidos para diferentes tipos de edificaciones en la ciudad de México y área metropolitana. Estos índices son el resultado de un estudio detallado sobre precios unitarios de construcción el cual contiene los siguientes rubros:

2.7.2.- PRELIMINARES

- 1.-Despalme de terreno
- 2.-Trazo y nivelación de terreno

ALBAÑILERIA

- 1.- Excavación
- 2.- Plantilla de concreto
- 3.- Trabes de Cimentación
 - Habilitado y armado de acero de refuerzo
 - Cimbra para trabes de cimentación
 - Concreto de F'C=250 KG/CM2
- 4.- Habilitado, armado,cimbrado y colado de castillos
- 5.- Habilitado, armado, cimbrado y colado de columnas
- 6.- Construcción de muros de tabique rojo o tabicón
- 7.- Colocación de firme de concreto con una F'C= 150 KG/CM2.
para piso.
- 8.- Habilitado, armado, cimbrado y colado de dalas y trabes, con una F' C=200 KG/CM2.

Instalación hidráulica

Instalación sanitaria

Instalación de gas

Herrería y carpintería

Colocación de vidrios

Acabado (aplanados de mortero, yeso, u otros coloc. de loseta

Plafones en techos, baños, lambrínes de azulejos etc.)

Acabados especiales

Construcción accesorios (cámaras frígoníficas, mostradores, etc.)

Jardinería

Construcción de estacionamiento (considerando cajones para cada auto).

De acuerdo con el Centro de Precios Unitarios Prisma, s.a de c.v., el costo de construcción por metro cuadrado para el tipo de edificación que se pretende llevar a cabo, es de NS 2,115, por lo cual el costo total de la obra civil incluyendo las instalaciones hidráulicas y eléctricas asciende a NS 444,150.

2.8. PROGRAMA DE PRODUCCION

De acuerdo con el estudio de mercado (demanda insatisfecha), se determinó la capacidad de producción del restaurante, la cual será de 350 hamburguesas diarias con sus respectivas papas y refrescos. Como se observa en el programa de producción, durante el primer año de operación la capacidad será de 70%, al segundo año de 80%, al tercer año de 85%, al cuarto año de 90% y al quinto año se llegará a una capacidad de 95%, finalmente a partir del sexto año y hasta el décimo año se trabajará a una capacidad de 100%. (ver cuadro No. 17).

CUADRO No 17
PROGRAMA DE PRODUCCION

| CONCEPTO | 1o año | 2o año | 3o año | 4o año | 5o año | 6o año | 7o año | 8o año | 9o año | 10o año | 11o año | 12o año | TOTAL |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|---------|
| HAMBURGUESAS | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 10.500 | 118.000 |
| PAPAS | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 110.000 |
| REFRESCO | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 132.000 |
| | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 360.000 |

| CAPACIDAD | 70% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | TOTAL |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| HAMBURGUESAS | 176.000 | 144.000 | 153.000 | 162.000 | 171.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 1.694.000 |
| PAPAS | 170.000 | 133.143 | 146.714 | 154.286 | 162.857 | 171.429 | 171.429 | 171.429 | 171.429 | 171.429 | 171.429 | 1.517.143 |
| REFRESCO | 144.000 | 164.871 | 174.857 | 185.143 | 195.429 | 206.714 | 206.714 | 206.714 | 206.714 | 206.714 | 206.714 | 1.832.540 |
| | 490.000 | 442.014 | 474.571 | 501.429 | 528.286 | 557.143 | 557.143 | 557.143 | 557.143 | 557.143 | 557.143 | 5.043.714 |

Fuente: Estimación propia con base en el estudio de mercado (demanda insatisfecha) capacidad máxima

2.9.- PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Para llevar a cabo el programa de trabajo se tomaron en cuenta los plazos de entrega de los bienes y servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto. De acuerdo con lo anterior se requieren 8 meses para implementar el restaurante de comida rápida.

Una vez terminada la etapa de planeación del proyecto que es la fase preoperativa, se inicia la implementación con la adquisición y acondicionamiento del terreno, continuar con la obra civil, la adquisición de equipo y mobiliario y su montaje, la selección y adiestramiento del personal y finalizar con la puesta en marcha y normalización de la operación, como se muestra en el cuadro 17a.

CUADRO No. 17a
PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

| | PREOPERATORIO | PERIODO MENSUAL | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| PLANEACION | | | | | | | | | | | | | |
| DESARROLLO DEL ESTUDIO DE INVERSION | I | | | | | | | | | | | | |
| INTEGRACION CONCEPTUAL | I | | | | | | | | | | | | |
| CONSTITUCION DE LA EMPRESA | I | | | | | | | | | | | | |
| TRAMITACION DEL FINANCIAMIENTO | I | | | | | | | | | | | | |
| IMPLEMENTACION | | | | | | | | | | | | | |
| ADQUISICION Y ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO | | | | | | | | | | | | | |
| OBRA CIVIL | | | | | | | | | | | | | |
| ADQUISICION E INSTALACION DEL EQUIPO | | | | | | | | | | | | | |
| ADQUISICION E INSTALACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO AUX. | | | | | | | | | | | | | |
| PRUEBAS, PUESTA EN MARCHA Y NORMALIZACION DE LA OPERACION | | | | | | | | | | | | | |
| SELECCION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL | | | | | | | | | | | | | |

▲ INICIO DE LA IMPLEMENTACION ▲ INICIO DE LA PRODUCCION

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo
hecha con el objetivo de la puesta en marcha de un restaurante
de comida rápida

CUADRO No. 174
PROGRAMA DE INVERSIONES
(MINISTRACIONES)

| ADMINISTRACION POR | 1er. mes | 2o. mes | 3er. mes | 4o. mes | 5o. mes | 6o. mes | 7o. mes | 8o. mes |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| INVERSIONES EN BIENES | | | | | | | | |
| TERMINO | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | | | |
| OTRA CTA. | | 80.830 | 80.830 | 80.830 | 80.830 | 80.830 | | |
| ALICUOTA DE PROYECTO | | | | | | | | |
| TOTAL DE CANCELACION | | | | | 41.750 | 81.750 | 81.750 | 81.750 |
| INVERSION EN SERVICIOS | | | | | | | | |
| INSTALACION DE MAQ. Y EQ. | | | | | | | 8.850 | 8.850 |
| RECURSOS | 1.500 | | | | | | | |
| ALICUOTA DE PROYECTO | 80.000 | | | | | | | |
| IMPUESTOS | | | | | 2.500 | 2.500 | | |
| GASTOS DE SUPERVISION | | 3.330 | 3.330 | | | | | |
| SUMA | 104.840 | 131.180 | 131.180 | 127.830 | 213.030 | 84.250 | 93.180 | 80.600 |
| TASA DE INTERES | 0.47 | 0.30 | 0.31 | 0.24 | 0.20 | 0.18 | 0.15 | 0.13 |
| SUMA DE INTERESES | 82.818 | 87.000 | 80.288 | 32.718 | 43.670 | 13.048 | 9.280 | 480 |
| INTERES CANCELADO | 110.220 | | | | | | | |

Fuente: Informacion propia con datos del cuadro No. 173 y 22.
La tasa de interés contenida en la TAF y en el presente porcentaje, de acuerdo con los términos del crédito (81.43%).

2.10.- PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

Los tiempos actuales demandan que la investigación y elaboración de nuevas fórmulas de mercadotecnia sean constantes; y que los sistemas de mercadeo y comercialización se fortalezcan día con día y que las técnicas y procedimientos para incrementar los niveles de eficiencia y calidad se revisen en forma permanente. Es fundamental identificar las necesidades de los clientes.

Una herramienta de la mercadotecnia es poder detectar la participación de los productos o servicios que se venden. Es posible, de ser necesario, contratar los servicios de agencias especializadas en investigación de mercados, que a través de estudios de campo nos ofrecen información sobre rotación, presencia en anaquel y penetración en el mercado.

Para vender en un mercado comercial se debe ofrecer un precio competitivo, entrega oportuna, alta calidad y un buen servicio; en ese orden. Se deben implementar una serie de esfuerzos publicitarios y promocionales, a fin de generar una mayor penetración de la marca (publicidad), y rotación del producto (promoción).

La estrategia de publicidad que se adoptará será por medio del programa "cliente frecuente".

2.10.1.- PROGRAMA CLIENTE FRECUENTE

Este programa comprende cinco puntos que son los siguientes:

A) Transformar a clientes ocasionales en regulares, sobre todo si ellos encuentran más que un precio bajo, un valor agregado.

B) Crear una imagen del restaurante ante los clientes y la propia competencia.

C) Alentar a los clientes a comprar determinado tipo de productos vía paquetes promocionales.

D) No sobrevaluar el valor de la información generada ni establecer rígidos patrones de compra. El programa de cliente frecuente proporciona información útil de los mismos, la cual se canaliza hacia un mejor servicio y un incremento de las ventas.

E) El mensaje que se elabore con las características antes mencionadas constituirá un reconocimiento para el restaurante y al mismo tiempo le dará una imagen consistente ante los clientes.

2.10.2.- PUNTOS IMPORTANTES PARA LOGRAR LA VENTA

A) Establecer una relación con el cliente, ello exige una sonrisa franca y abierta.

B) Si la venta es por teléfono, con una sonrisa en la voz es recomendable usar el nombre del cliente, esto contribuye a generar una cartera de clientes.

C) El volanteo es otro medio eficaz para lograr un incremento en las ventas.

D) El servicio a domicilio es otra opción para incrementar las ventas, es recomendable abarcar 15 cuadras a la redonda del restaurante para estar en condiciones de brindar una entrega rápida y oportuna del producto.²⁶

²⁶ Se maneja el servicio a domicilio, sólo como una alternativa para incrementar las ventas, siempre y cuando éstas se hayan visto reducidas considerablemente.

CAPITULO TERCERO

ESTUDIO FINANCIERO

3.- ESTUDIO FINANCIERO

En el presente capítulo se determinará la factibilidad económico-financiera del proyecto.

Debido a la situación económica del país desfavorable, y dado que una de las principales dificultades para llevar a cabo un proyecto de inversión es el financiamiento, se realizarán dos análisis, el primero considerando una inversión de capital social de la empresa del 50% del total y el restante 50% con financiamiento*.

Para el segundo caso se considera que no hay financiamiento, es decir, el total de la inversión será aportada por los socios.

Con lo anterior se pretende llevar a cabo un análisis comparativo de la tasa de rentabilidad que arroja cada uno de los casos, con la finalidad de determinar cuál es la más adecuada para el proyecto y cómo incide la carga financiera en la rentabilidad del mismo.

La tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA) que se tomó para llevar a cabo el análisis con financiamiento es la tasa líder del mercado mas ocho puntos en el mes de diciembre de 1995 o la que resulte mas alta, en este caso la tasa de referencia es la TIIIE (Tasa de interés interbancaria de equilibrio) la cual se ubica en 53.43% mas ocho puntos porcentuales, lo cual nos da 61.43%.

Una vez establecidas las anteriores bases, iniciaremos el análisis con el presupuesto de inversiones del proyecto que a continuación se presenta.

* / Ver apartado (3.7)

3.1.- PRESUPUESTO DE INVERSION

De acuerdo con el estudio técnico se determinó el monto total de inversión fija, la inversión diferida y capital de trabajo se determinaron en el presente capítulo.

CUADRO No. 18

INVERSION TOTAL (NUEVOS PESOS)

| Concepto | Valor |
|--------------------|-----------|
| Inversión fija | 887,274 |
| Inversión diferida | 334,736 |
| Capital de trabajo | 91,966 |
| Total de inversión | 1'313,976 |

Fuente: cuadro No. 16, y No. 21

El cuadro de Inversiones esta conformado por los rubros de inversión fija, diferida y capital de trabajo, las partes que componen cada una de estos rubros se detallan a continuación.

3.1.1.- INVERSION FIJA

La inversión fija está compuesta por aquellos bienes tangibles que son necesarios para la producción de los bienes y se utilizan a lo largo de la vida útil del proyecto.

CUADRO No. 19

INVERSION FIJA (NUEVOS PESOS)

| Concepto | Valor |
|--------------------------------|---------|
| Terreno | 195,000 |
| Obra civil | 444,150 |
| Equipo de proceso y de oficina | 248,124 |
| Total | 887,274 |

Fuente: cuadro 18.

Nota: Los costos pertenecientes a obra civil, terreno y equipo de proceso y mobiliario fueron calculados en el estudio de ingeniería, en el capítulo II.

3.1.2.- INVERSION DIFERIDA

La inversión diferida fue determinada de acuerdo con los siguientes criterios:

Gastos de supervisión.- se considera el 1.5% sobre el monto total de la obra civil.

Instalación de maquinaria y equipo.- se considera el 7% sobre el costo total de los equipos, incluye montaje, puesta en marcha, capacitación del personal y supervisión de la planta durante el periodo de normalización de las operaciones productivas.

Seguros.- se considera el 0.01% sobre el costo del equipo de proceso, 1.0% sobre el costo del equipo trasladado (en este caso es el equipo de proceso y mobiliario), 1.0% sobre el costo de la obra civil.

Imprevistos.- se considera para cubrir este rubro un monto de \$N 5,000

Intereses diferidos.- se obtiene por medio del cuadro de ministraciones a la tasa TIIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio) + 8 puntos porcentuales, de acuerdo con los términos del crédito.

Licencias y permisos.- se obtiene de acuerdo con las tarifas vigentes aplicables al uso del suelo y demás permisos necesarios para establecer un restaurante o expendio de alimentos y bebidas.

Apertura de crédito.- se aplica el 0.0083% sobre el monto total del crédito otorgado por la institución financiera.

CUADRO No. 20

INVERSION DIFERIDA (NUEVOS PESOS)

| Concepto | Valor |
|-----------------------|----------------|
| Gastos de supervisión | 6,662 |
| Gastos de instalación | 17,369 |
| Seguros | 6,946 |
| Imprevistos | 5000 |
| Apertura de crédito | 6,000 |
| Licencias y permisos | 63,426 |
| Intereses diferidos | 229,333 |
| Total | 334,736 |

Fuente cuadro No. 18

3.1.3.- CAPITAL DE TRABAJO

Para llevar a cabo cualquier proyecto es necesario contar con determinada cantidad de recursos para atender las operaciones de producción y venta del producto en la fase inicial del proyecto, lo anterior se requiere en tanto que la empresa genere los recursos necesarios para su operación. El capital de trabajo se obtiene del resultado del cuadro de flujo de caja, el cual se determina como aparece en el cuadro No. 21, basándose en dos cuadros de apoyo el No. 22 y No. 23 los cuales representan los costos y gastos que implican salida de efectivo, los cuales son necesarios para obtener el flujo de caja.

CUADRO No.21
ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS QUE IMPLICAN SALDA DE EFECTIVO

| Concepto | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | 8a | 9a | 10a |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil |
| Costos y gastos que implican saldo de efectivo | | | | | | | | | | |
| De producción | | | | | | | | | | |
| Materia prima directa | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 |
| Materiales de auxilio y otros | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| Mano de obra | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 |
| Gastos | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 |
| De otros gastos | | | | | | | | | | |
| Gastos | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 |
| Saldo de costos y gastos al fin | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 |
| Costos y gastos que implican saldo de efectivo | | | | | | | | | | |
| De producción | | | | | | | | | | |
| Materia prima directa | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 | 87,600 |
| Materiales de auxilio y otros | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| Mano de obra | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 | 18,500 |
| Gastos | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 | 8,000 |
| De otros gastos | | | | | | | | | | |
| Gastos | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 | 81,000 |
| Saldo de costos y gastos al fin | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 | 137,100 |
| Saldo de costos y gastos al fin y transferidos por la producción de efectivo | 1,103,187 | 1,238,883 | 1,103,187 | 1,103,187 | 1,103,187 | 1,103,187 | 1,103,187 | 1,103,187 | 1,103,187 | 1,103,187 |

Fuente: Elaborado por el personal del área de finanzas No. 21

CUADRO No.22
ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS QUE IMPLICAN SALDA DE EFECTIVO
Mensual

| Concepto | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | 8a | 9a | 10a | 11a | 12a |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil | mil |
| Costos y gastos que implican saldo de efectivo | | | | | | | | | | | | |
| De producción | | | | | | | | | | | | |
| Materia prima directa | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 | 8,800 |
| Materiales de auxilio y otros | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 |
| Mano de obra | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 | 2,833 |
| Gastos | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 | 574 |
| De otros gastos | | | | | | | | | | | | |
| Gastos | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 |
| Saldo de costos y gastos al fin | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 | 12,010 |
| Costos y gastos que implican saldo de efectivo | | | | | | | | | | | | |
| De producción | | | | | | | | | | | | |
| Materia prima directa | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 | 74,800 |
| Materiales de auxilio y otros | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| Mano de obra | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 | 7,800 |
| Gastos | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 |
| De otros gastos | | | | | | | | | | | | |
| Gastos | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 |
| Saldo de costos y gastos al fin | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 | 73,800 |
| Saldo de costos y gastos al fin y transferidos por la producción de efectivo | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 | 81,345 |

Fuente: Elaborado por el personal del área de finanzas No. 22

3.2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS

Sueldos y salarios.- De acuerdo con el estudio técnico, se requieren un total de siete trabajadores para operar el restaurante, entre personal operativo y administrativo. A continuación se muestra la clasificación del personal requerido en mano de obra directa, indirecta y personal administrativo.

CUADRO No. 24
SUELDOS Y SALARIOS

| CONCEPTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|--|----------|----------------|---------------------|----------------|
| Mano de obra directa | | | | |
| Encargado de compras y almacén | 1 | 1,800 | 1,800 | 21,600 |
| Cocinero | 1 | 1,900 | 1,900 | 22,800 |
| Total mano de obra directa | 2 | 3,700 | 3,700 | 44,400 |
| Mano de obra indirecta | | | | |
| Empleado de mostrador (ayudante general) | 3 | 640 | 1,920 | 23,040 |
| Total mano de obra indirecta | 3 | 640 | 1,920 | 23,040 |
| Personal administrativo | | | | |
| Administrador o Gerente | 1 | 3,900 | 3,900 | 46,800 |
| Cajera | 1 | 1,250 | 1,250 | 15,000 |
| Total personal administrativo | 2 | 5,150 | 5,150 | 61,800 |
| Total | 7 | 9,490 | 10,770 | 129,240 |

Fuente: Cuadro No. 4

3.2.1.- MATERIAS PRIMAS

Para obtener el costo de materias primas, se considero la capacidad anual de producción, durante el primer año se opera al 70% de la capacidad, por lo cual, de acuerdo con el estudio técnico se obtiene que el costo total de materia prima requerida durante el primer año es de N\$ 898,560 anual, lo anterior es operando al 70%. El siguiente cuadro representa el costo de materias primas durante el periodo de vida del proyecto.

CUADRO No. 25

MATERIA PRIMA

| CON | 1o. AÑO | 2o. AÑO | 3o. AÑO | 4o. AÑO | 5o. AÑO | 6o. AÑO | 7o. AÑO | 8o. AÑO | 9o. AÑO | 10o. AÑO |
|-------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CEP TO | 70% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| MATERI A PRIMA | 898,560 | 1,026,960 | 1,091,145 | 1,155,330 | 1,219,515 | 1,283,700 | 1,283,700 | 1,283,700 | 1,283,700 | 1,283,700 |

Fuente. Cuadro No. 14

Los costos referentes a insumos auxiliares, como son, agua, energía eléctrica, gas y teléfono, se determinaron como se muestra en el cuadro No. 22.

CUADRO No. 26
INSUMOS AUXILIARES

| CONCEPTO | COSTO MENSUAL | COSTO ANUAL |
|---|---------------|-------------|
| GAS BUTANO | 2,000 | 24,000 |
| ELECTRICIDAD 1/ | 1,000 | 12,000 |
| TELEFONO 2/ | 400 | 4,800 |
| AGUA | 600 | 7,200 |
| MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO 3/ | 339 | 4,071 |

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo

1/ el pago es bimestral

2/ el pago es bimestral

3/ para el calculo del costo de mantenimiento se considera un 2% sobre el costo total del equipo de proceso.

3.2.2.- DEPRECIACION Y AMORTIZACION

La depreciación y amortización que se deriva de la pérdida de valor de los activos fijos e intangibles, representan un costo que debe ser registrado en la estimación de los egresos del proyecto (costos fijos). Las tasas de depreciación y amortización son establecidas por las autoridades fiscales por medio de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Después de determinar los costos de producción, se procede a clasificarlos de acuerdo a su función dentro de la producción, es decir, en costos fijos, costos variables y costos de administración.

3.2.3.- COSTOS FIJOS

Están compuestos por mano de obra directa, depreciaciones, amortizaciones y mantenimiento de maquinaria y equipo.

3.2.4.- COSTOS VARIABLES

Son los costos de producción compuestos por materias primas, energía eléctrica, gas butano y agua, es decir, aquellos que están directamente relacionados con la capacidad de producción, la mano de obra directa no entra en este rubro ya que se considera costo fijo.²⁷

3.2.5.- COSTOS DE ADMINISTRACION

Están compuestos por los sueldos del personal administrativo, así como los gastos de oficina como el teléfono.

²⁷ La mano de obra directa es considerada costo fijo, dada la naturaleza del proyecto, ya que las personas que están relacionadas directamente con el proceso de producción tienen un contrato laboral, el cual es independiente del nivel de producción que se alcance.

CUADRO No. 27
TABLA DE DEPRECIACION

| Concepto | Vida Útil | Tasa Líquida | Valor Original | 1o. año | 2o. año | 3o. año | 4o. año | 5o. año | 6o. año | 7o. año | 8o. año | 9o. año | 10o. año |
|---------------------------|-----------|--------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Obrera | 20 | 1% | 444.135 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 | 22.207 |
| Edific. de proceso | 30 | 10% | 203.260 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 | 20.326 |
| Edific. de fábrica | 15 | 10% | 44.933 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 | 4.493 |
| Total depreciación | | | 692.328 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 | 47.031 |

TABLA DE AMORTIZACION

| Concepto | Vida Útil | Tasa Líquida | Valor Original | 1o. año | 2o. año | 3o. año | 4o. año | 5o. año | 6o. año | 7o. año | 8o. año | 9o. año | 10o. año |
|------------------------------|-----------|--------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos de instalación | 5 | 10% | 6.662 | 666 | 666 | 666 | 666 | 666 | 666 | 666 | 666 | 666 | 666 |
| Gastos de traslado | 5 | 10% | 17.369 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 | 1.736 |
| Seguros | 10 | 10% | 2.549 | 254 | 254 | 254 | 254 | 254 | 254 | 254 | 254 | 254 | 254 |
| Impuestos | 10 | 10% | 6.033 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 |
| Alquiler de crédito | 10 | 10% | 6.033 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 | 603 |
| Cargas y remesas | 10 | 10% | 8.342 | 834 | 834 | 834 | 834 | 834 | 834 | 834 | 834 | 834 | 834 |
| Intereses de deuda | 10 | 10% | 22.933 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 | 2.293 |
| Total de amortización | | | 132.135 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 | 13.031 |

Fuente: Ley del Impuesto Sobre la Renta, 1999

3.2.6.- GASTOS FINANCIEROS

Con financiamiento del 50% del total de la inversión

El capital mas los intereses representan los gastos financieros, el pago del crédito se calcula por medio de la tabla de amortización del crédito, para este caso el 50% del total de la inversión asciende a N\$656,988 (ver tabla de amortización del crédito cuadro No. 28).

El resumen de costos y gastos para este caso queda representado por el cuadro No. 29.

Sin financiamiento

En este caso no existe tabla de amortización del crédito y por ende no hay gastos financieros, por lo que el cuadro de costos y gastos queda representada en el cuadro No. 30, el cual nos indica el total de costos y gastos en los que se incurre para llevar a cabo el proyecto sin financiamiento.

3.3.- PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos fue calculado en base al programa de producción contemplado en el estudio técnico. La capacidad de producción del restaurante será, como se mencionó en el programa de producción, de 350 hamburguesas al día, operando al 70%, también se recordará que la curva de aprendizaje va de 70 % a 100% de capacidad de producción, de acuerdo con lo anterior se presenta el presupuesto de ingresos en el cuadro No. 31.

CUADRO No. 28

TABLA DE AMORTIZACION DEL AOEUDO

Con financiamiento del 50% de la inversión total

| Año | Intereses | Pago anual | Pago a principal | Deuda despues del pago |
|-----|-----------|------------|------------------|------------------------|
| 0 | | | | 656,988 |
| 1 | 403,588 | 406,974 | 3,386 | 653,602 |
| 2 | 401,508 | 406,974 | 5,466 | 648,135 |
| 3 | 398,149 | 406,974 | 8,825 | 639,311 |
| 4 | 392,729 | 406,974 | 14,245 | 625,065 |
| 5 | 383,978 | 406,974 | 22,996 | 602,069 |
| 6 | 369,851 | 406,974 | 37,123 | 564,946 |
| 7 | 347,046 | 406,974 | 59,928 | 505,018 |
| 8 | 310,233 | 406,974 | 96,741 | 408,277 |
| 9 | 250,805 | 406,974 | 156,169 | 252,106 |
| 10 | 154,870 | 406,974 | 252,104 | 4 |

Fuente: elaboración propia

CUADRO No. 29

ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS CONSIDERANDO UN 50% DE FINANCIAMIENTO SOBRE LA INVERSION TOTAL

| Concepto | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | 8a | 9a | 10a |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costos y gastos fijos | | | | | | | | | | |
| De producción | | | | | | | | | | |
| Materia prima | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 |
| Materia de empaque y otros | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 | 3,827 |
| Mano de obra | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 |
| Transportación | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 | 17,211 |
| Comunicaciones | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 |
| Seguros | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 |
| De administración | | | | | | | | | | |
| Salarios | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 |
| Suministros y otros | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 |
| Costos y gastos variables | | | | | | | | | | |
| De producción | | | | | | | | | | |
| Materia prima | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 |
| Materia de empaque | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 | 5,820 |
| Mano de obra | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 | 14,271 |
| Seguros | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 | 2,814 |
| Suministros y otros | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 |
| De administración | | | | | | | | | | |
| Salarios | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 | 1,114,140 |
| Suministros y otros | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 | 11,211 |
| Costos fijos | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 | 67,410 |
| Costos variables | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 | 1,125,560 |

Fuente: Cuadro No. 14, No. 27 y No. 28

CUADRO No 10
ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS SRI FINANCIAMIENTO

| Categoría | 1er. año | 2o. año | 3o. año | 4o. año | 5o. año | 6o. año | 7o. año | 8o. año | 9o. año | 10o. año |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Costos y gastos fijos | | | | | | | | | | |
| De inversión | | | | | | | | | | |
| Materia prima | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 |
| Materia prima indirecta | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 | 7.012 |
| Repuestos | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 |
| Combustibles | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 | 47.014 |
| Mano de obra | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 |
| Salari | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 |
| De administración | | | | | | | | | | |
| Salarios | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 |
| Suma de costos y gastos fijos | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 |
| Costos y gastos variables | | | | | | | | | | |
| De inversión | | | | | | | | | | |
| Materia prima | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 | 47.442 |
| Mano de obra | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 | 33.031 |
| Combustibles | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 | 14.714 |
| Salari | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 | 4.814 |
| De administración | | | | | | | | | | |
| Salarios | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 | 41.422 |
| Suma de costos y gastos variables | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 |
| Suma de costos y gastos totales | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 |
| Costos fijos | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 | 742.732 |
| Costos variables | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 | 137.423 |
| TOTAL | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 | 880.155 |

Fuente Cuadro No. 10

CUADRO No 11
CUADRO DE INGRESOS
servicio público

| CONCEPTO | 1er. año | 2o. año | 3er. año | 4o. año | 5o. año | 6o. año | 7o. año | 8o. año | 9o. año | 10o. año | 11o. año | 12o. año | TOTAL |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| HAMBURGUESAS | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 112.142 | 1.345.642 |
| PAPAS | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 50.800 | 609.600 |
| REFRESCO | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 45.260 | 543.120 |
| TOTAL | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 208.202 | 2.498.362 |

| CAPICIBO | 1er. año | 2o. año | 3er. año | 4o. año | 5o. año | 6o. año | 7o. año | 8o. año | 9o. año | 10o. año | TOTAL |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| HAMBURGUESAS | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 1.245.642 | 12.456.420 |
| PAPAS | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 609.600 | 7.315.200 |
| REFRESCO | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 543.120 | 6.517.440 |
| TOTAL | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 2.498.362 | 24.983.620 |

PRECIO UNITARIO
HAMBURGUESAS 10.80
PAPAS 5.00
REFRESCO 3.70

Fuente Cuadro No. 11

3.4.- PUNTO DE EQUILIBRIO

La cantidad de producto en la que se igualan los costos totales con los ingresos totales, es denominado punto de equilibrio, niveles mayores a esta producción representan ganancias y niveles inferiores representan pérdidas. Al punto de equilibrio se le conoce también como capacidad mínima económica de producción, por lo cual el punto de equilibrio queda representado por la siguiente fórmula:

Ingresos= Costos totales de producción

Para obtener el punto de equilibrio se elaboró la tabla correspondiente al caso sin y con financiamiento del 50% del total de la inversión; los costos variables y fijos se calcularon en base a la clasificación de costos previamente elaborada, la suma de costos fijos y variables nos darán los costos totales, por su lado, los ingresos totales se obtienen del presupuesto de ingresos y se prorratean por capacidad de producción que va de 10% al 100%.

CASO CON FINANCIAMIENTO DEL 50% DEL TOTAL DE LA INVERSION

El resultado que arroja la tabla del punto de equilibrio para este caso, nos indica que éste se obtiene en el 13.65%, esta capacidad de producción equivale a 76,050 unidades de producto, tal y como se muestra en la gráfica No. 5

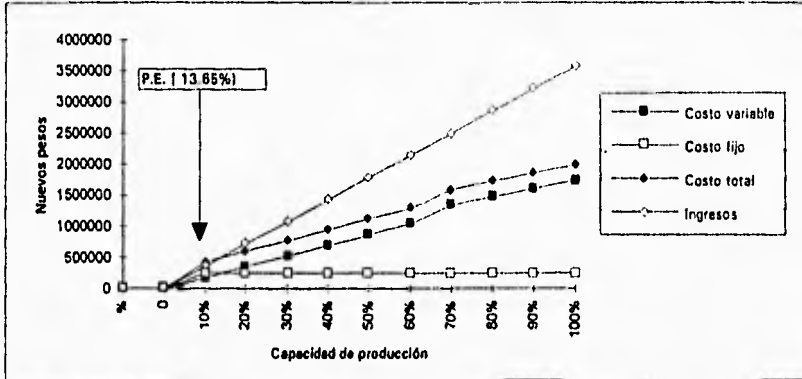
CASO SIN FINANCIAMIENTO

Para este caso el punto de equilibrio se logra en el 11.16% de capacidad.

Lo anterior nos indica, que la capacidad mínima de producción para los dos casos se obtiene a una capacidad muy baja, por lo tanto, el proyecto alcanza el punto de equilibrio a un nivel de ingresos muy bajo, esto nos lleva a concluir que después del 13.65% de capacidad, el proyecto obtiene ganancias, lo que en una primera aproximación indica que el proyecto es rentable, a reserva de los resultados que arrojen la evaluación financiera por medio de el VPN y la TIR.

GRAFICA No. 5
PUNTO DE EQUILIBRIO

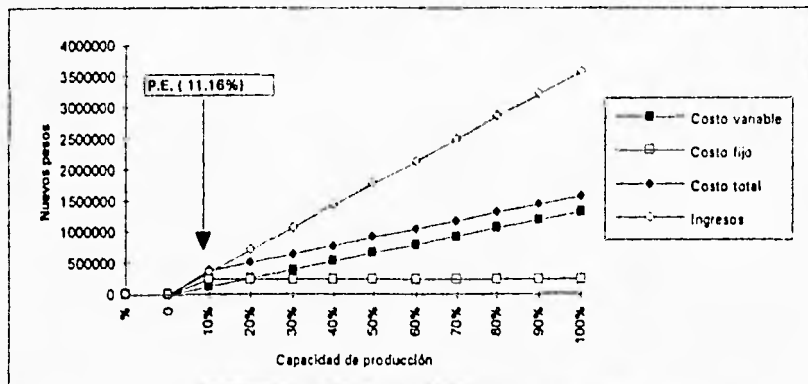
CASO FINANCIAMIENTO 50% DEL TOTAL DE LA INVERSION



| Producción | % | Costo variable | Costo fijo | Costo total | Ingresos (N°.) |
|------------|------|----------------|------------|-------------|----------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 55,714 | 10% | 173,867 | 250,032 | 423,899 | 357,086 |
| 111,429 | 20% | 347,736 | 250,032 | 697,767 | 714,172 |
| 167,143 | 30% | 521,602 | 250,032 | 771,634 | 1,071,257 |
| 222,857 | 40% | 696,470 | 250,032 | 945,502 | 1,428,343 |
| 278,572 | 50% | 869,337 | 250,032 | 1,119,369 | 1,785,429 |
| 334,286 | 60% | 1,043,204 | 250,032 | 1,293,236 | 2,142,515 |
| 390,000 | 70% | 1,340,674 | 250,032 | 1,590,606 | 2,499,600 |
| 445,714 | 80% | 1,473,294 | 250,613 | 1,723,907 | 2,856,684 |
| 501,429 | 90% | 1,606,984 | 251,184 | 1,857,178 | 3,213,774 |
| 557,143 | 100% | 1,739,674 | 251,776 | 1,990,450 | 3,570,858 |

Fuente: cuadro No.29, 30 y 31

GRAFICA No.6
PUNTO DE EQUILIBRIO
 CASO SIN FINANCIAMIENTO



| Producción | % | Costo variable | Costo fijo | Costo total | Ingresos |
|------------|------|----------------|------------|-------------|-----------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 65,714 | 10% | 133,170 | 250,032 | 383,202 | 357,086 |
| 111,429 | 20% | 266,340 | 250,032 | 516,372 | 714,172 |
| 167,143 | 30% | 399,510 | 250,032 | 649,542 | 1,071,257 |
| 222,857 | 40% | 532,680 | 250,032 | 782,712 | 1,428,343 |
| 278,572 | 50% | 665,850 | 250,032 | 915,882 | 1,785,429 |
| 334,286 | 60% | 799,020 | 250,032 | 1,049,052 | 2,142,515 |
| 390,000 | 70% | 933,600 | 250,032 | 1,183,632 | 2,499,600 |
| 445,714 | 80% | 1,066,320 | 250,032 | 1,316,933 | 2,856,684 |
| 501,429 | 90% | 1,199,010 | 251,194 | 1,450,204 | 3,213,774 |
| 557,143 | 100% | 1,331,700 | 251,776 | 1,583,476 | 3,570,858 |

Fuente: gráfica No. 5

3.5.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros proforma, tienen como finalidad informar sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, sobre el resultado de sus operaciones, la información obtenida servirá para demostrar la viabilidad del proyecto y para planear y replantear los objetivos operativos y administrativos de la empresa.

Los estados financieros son:

El estado de resultados proforma

El balance general proforma

3.5.1.- ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

En este documento se resumen todas las operaciones relacionadas con la actividad de la empresa, tales como, ingresos por venta, gastos de operación los cuales a su vez se dividen en costos de producción y gastos de administración. También se incluyen los gastos financieros; Para la obtención de la utilidad neta solo se consideran los Intereses, ya que el pago a capital se incluye para la obtención de los flujos netos de efectivo.

Se aplica el 34% del I.S.R. sobre la utilidad antes de impuestos, también se aplica sobre este rubro el 10% de participación de utilidades P.U.T.²⁸

De acuerdo a lo anterior se obtiene para el primer año de operación utilidad neta de N\$ 510,933 (ver cuadro No. 32).

3.5.2.- BALANCE GENERAL PROFORMA

Para la preparación del balance inicial se consideraron las mismas bases contables y fiscales con las que se preparo el estado de resultados, sin embargo, se incluyen los siguientes rubros:

²⁸ Fuente, Ley del Impuesto sobre la Renta, año, 1995.

En el rubro de caja y bancos se consideraron NS\$17,086 mas los inventarios de materias primas e insumos por NS\$74,860, la suma de los dos nos da el total de activo circulante por NS\$91,966. A continuación se presenta el balance inicial. (ver cuadro 33).

CUADRO No. 32

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

CASO CON FINANCIAMIENTO DEL 50% DEL TOTAL DE LA INVERSION

| CONCEPTO | MONTO 1er. AÑO |
|------------------------------|----------------|
| Ingresos por venta | 2'499,600 |
| -Gastos de operación | 1'183,632 |
| Costo de producción | 1'036,982 |
| Gastos de administración | 66,600 |
| Depreciación | 47,019 |
| Amortización | 33,031 |
| =Utilidad de operación | 1'315,968 |
| -Gastos financieros | |
| Intereses | 403,588 |
| =Utilidad antes de impuestos | 912,380 |
| -I.S.R. (34%) | 310,209 |
| -P.U.T. (10%) | 91,238 |
| UTILIDAD NETA | 510,933 |

Fuente. cuadros 31,22, 28 y 29

CUADRO No. 33
BALANCE GENERAL INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

| ACTIVO | | PASIVO | |
|--|------------------|----------------------------------|-----------|
| CIRCULANTE | | CIRCULANTE | |
| Caja y bancos | 17,086 | Cuentas por pagar | 229,333 |
| Inventarios de materias primas e insumos | 74,880 | | |
| Total activo circulante | 91,966 | FIJO | |
| FIJO | | Crédito | 427,655 |
| Terreno | 195,000 | TOTAL DE PASIVO | 656,988 |
| Obra civil | 444,150 | | |
| Equipo de proceso y de oficina | 248,124 | CAPITAL | 656,988 |
| Total activo fijo | 887,274 | | |
| DIFERIDO | | | |
| Gastos de supervisión | 6,862 | | |
| Gastos de instalación | 17,369 | TOTAL DE PASIVO + CAPITAL | 1,313,976 |
| Seguros | 6,946 | | |
| Imprevistos | 5,000 | | |
| Apertura de crédito | 6,000 | | |
| Licencias y permisos | 63,428 | | |
| Intereses diferidos | 229,333 | | |
| Total activo diferido | 334,736 | | |
| ACTIVO TOTAL | 1,313,976 | | |

Fuente: cuadro No. 18

3.6.- TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR PRESENTE NETO

Una vez determinada la inversión requerida para el proyecto, los ingresos y costos, el estado de resultados y el balance general proforma, es necesario determinar la viabilidad del proyecto por medio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). Estos indicadores nos darán una apreciación precisa respecto a la viabilidad del proyecto.

Los criterios en los que se basa este análisis son los siguientes:

- 1) Que el VPN > 0
- 2) Que la TIR sea mayor que la Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA).

Los anteriores criterios se aplicaron a los dos casos analizados en el presente trabajo, con financiamiento del 50% del total de la inversión y sin financiamiento.

A continuación se muestran los valores obtenidos para la TIR y el VPN.

3.6.1.- CON FINANCIAMIENTO DEL 50% DEL TOTAL DE LA INVERSION

Se parte del estado de resultados, en el cual se puede observar en el cuadro No. 32, que se obtiene una Utilidad Neta de N\$ 510,933. Para la obtención de los flujos netos de efectivo fue necesario sumarle a la Utilidad Neta las depreciaciones y amortizaciones y al mismo tiempo restarle el pago a capital.

Al flujo neto de efectivo del décimo año se le sumo el monto equivalente al valor de salvamento resultante del cuadro No. 36, el cual representa el flujo de inversiones a lo largo de la vida del proyecto, incluyendo el año de liquidación, en donde se recupera un porcentaje igual a la depreciación y amortización de los activos fijos y diferidos, lo anterior, es recomendable llevarlo a cabo con la finalidad de incrementar el flujo neto de efectivo al décimo año.

De no llevar a cabo esta consideración, podría pensarse que al término de vida del proyecto no se recupera nada de los activos, lo cual resulta ilógico; es importante mencionar que este corte imaginario en el tiempo, solo es con fines de evaluación, ya que en realidad un proyecto puede durar mucho mas de diez años.

La inversión inicial que se considera es: N\$1'313,976.

CUADRO No.34
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO
CASO CON FINANCIAMIENTO DEL 60% DE LA INVERSIÓN TOTAL

| Cuentas | 1er año | 2o año | 3o año | 4o año | 5o año | 6o año | 7o año | 8o año | 9o año | 10o año |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inversión total | 2,499,600 | 2,856,644 | 3,035,231 | 3,213,774 | 3,392,317 | 3,570,860 | 3,749,403 | 3,927,946 | 4,106,489 | 4,285,032 |
| Flujo de caja de operación | 1,183,632 | 1,316,933 | 1,450,234 | 1,583,535 | 1,716,836 | 1,850,137 | 1,983,438 | 2,116,739 | 2,250,040 | 2,383,341 |
| Costos de explotación | 1,036,982 | 1,170,283 | 1,236,918 | 1,303,553 | 1,370,188 | 1,436,823 | 1,503,458 | 1,570,093 | 1,636,728 | 1,703,363 |
| Costos de administración | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 |
| Depreciación | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| Flujo de caja de operación | 1,315,968 | 1,539,751 | 1,651,663 | 1,763,575 | 1,875,487 | 1,987,399 | 2,099,311 | 2,211,223 | 2,323,135 | 2,435,047 |
| Flujo de caja de inversión | | | | | | | | | | |
| Flujo neto | 403,568 | 403,568 | 388,145 | 392,729 | 363,978 | 369,861 | 342,046 | 310,231 | 250,806 | 164,210 |
| Flujo de caja de financiamiento | 912,280 | 1,138,243 | 1,253,514 | 1,370,841 | 1,491,493 | 1,617,531 | 1,640,336 | 1,672,149 | 1,716,577 | 1,832,512 |
| Flujo de caja (134%) | 310,299 | 382,001 | 428,195 | 468,088 | 507,110 | 549,961 | 587,314 | 630,231 | 660,436 | 693,651 |
| Flujo de caja (110%) | 91,238 | 113,871 | 128,351 | 137,084 | 149,150 | 161,253 | 164,034 | 167,715 | 171,658 | 175,251 |
| Flujo de caja | 819,333 | 631,618 | 701,968 | 767,671 | 815,333 | 905,812 | 816,599 | 819,302 | 921,444 | 1,036,202 |
| Flujo de Depreciación | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| Flujo de Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| Flujo de Inversión | 3,388 | 4,666 | 8,878 | 14,245 | 22,896 | 37,121 | 69,876 | 96,741 | 166,169 | 257,101 |
| Flujo de caja de efectivo | 467,497 | 712,000 | 773,193 | 833,476 | 892,293 | 948,734 | 938,710 | 922,432 | 896,364 | 854,153 |

Fuente Cuadro No.29 y No.31

CUADRO No.35
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO
CASO SIN FINANCIAMIENTO

| Cuentas | 1er año | 2o año | 3o año | 4o año | 5o año | 6o año | 7o año | 8o año | 9o año | 10o año |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inversión total | 2,499,600 | 2,856,644 | 3,035,231 | 3,213,774 | 3,392,317 | 3,570,860 | 3,749,403 | 3,927,946 | 4,106,489 | 4,285,032 |
| Flujo de caja de operación | 1,183,632 | 1,316,933 | 1,450,234 | 1,583,535 | 1,716,836 | 1,850,137 | 1,983,438 | 2,116,739 | 2,250,040 | 2,383,341 |
| Costos de explotación | 1,036,982 | 1,170,283 | 1,236,918 | 1,303,553 | 1,370,188 | 1,436,823 | 1,503,458 | 1,570,093 | 1,636,728 | 1,703,363 |
| Costos de administración | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 |
| Depreciación | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| Flujo de caja de operación | 1,315,968 | 1,539,751 | 1,651,663 | 1,763,575 | 1,875,487 | 1,987,399 | 2,099,311 | 2,211,223 | 2,323,135 | 2,435,047 |
| Flujo de caja de inversión | | | | | | | | | | |
| Flujo neto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo de caja de financiamiento | 1,315,968 | 1,539,751 | 1,651,663 | 1,763,575 | 1,875,487 | 1,987,399 | 2,099,311 | 2,211,223 | 2,323,135 | 2,435,047 |
| Flujo de caja (134%) | 447,429 | 523,515 | 561,865 | 598,888 | 632,662 | 675,710 | 675,710 | 675,710 | 675,710 | 675,710 |
| Flujo de caja (110%) | 131,537 | 153,976 | 168,196 | 176,307 | 187,546 | 198,738 | 198,738 | 198,738 | 198,738 | 198,738 |
| Flujo de caja | 718,942 | 867,281 | 928,921 | 987,593 | 1,050,267 | 1,112,934 | 1,112,934 | 1,112,934 | 1,112,934 | 1,112,934 |
| Flujo de Depreciación | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| Flujo de Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| Flujo de Inversión | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo de caja de efectivo | 816,292 | 847,311 | 1,004,881 | 1,087,649 | 1,130,312 | 1,192,984 | 1,192,984 | 1,192,984 | 1,192,984 | 1,192,984 |

Fuente Cuadro No.34

CUADRO No. 36
FLUJO DE INVERSIONES PARA LA OBTENCION DEL VALOR DE SALVAMENTO

| CONCEPTOS/AÑOS | Liquificación | | | | | | 11 |
|-----------------------------|------------------|---|---|---|--------------|----|----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 al 9o. año | 10 | |
| INVERSION FIJA | | | | | | | |
| TERRENO | 195.000 | - | - | - | - | - | 195.000 |
| OBRA CIVIL | 444.160 | - | - | - | - | - | 22.207 |
| EQUIPO DE PROCESO | 203.565 | - | - | - | - | - | 20.356 |
| EQUIPO DE OFICINA | 44.559 | - | - | - | - | - | 4.456 |
| | | | | | | | 242.019 |
| INVERSION DIFERIDA | | | | | | | |
| GASTOS DE SUPERVISION | 6.662 | - | - | - | - | - | 666 |
| GASTOS DE INSTALACION | 17.369 | - | - | - | - | - | 1.737 |
| SEGUROS | 6.946 | - | - | - | - | - | 254 |
| IMPREVISTOS | 5.000 | - | - | - | - | - | 500 |
| APERTURA DE CREDITO | 6.000 | - | - | - | - | - | 600 |
| LICENCIAS Y PERMISOS | 63.426 | - | - | - | - | - | 6.343 |
| INTERESES DIFERIDOS | 229.333 | - | - | - | - | - | 22.933 |
| | | | | | | | 33.033 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | | |
| RESULTADO DEL FLUJO DE CAJA | 91.966 | - | - | - | - | - | 0 |
| TOTAL | 1.313.976 | | | | | | 275.052 |

Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro No. 18

3.6.2.- VALOR PRESENTE NETO CON FINANCIAMIENTO DEL 50%

La ecuación del VPN es:

$$VPN = -I_0 + FNE_1/(1+i)^1 + FNE_2/(1+i)^2 + FNE_3/(1+i)^3 + FNE_n/(1+i)^n$$

Donde:

VPN= Valor Presente Neto

I₀ = Inversión inicial

FNE = Flujo Neto de Efectivo

i = Tasa de interés (TREMA)

La TREMA es la TIE mas ocho puntos, ya que es el costo del crédito, por lo tanto la TREMA es de 61.43%.

Sustituyendo los valores obtenemos:

$$\begin{aligned} VPN = & -1'313,976 + 587,597/(1+0.6143)^1 + 712,000/(1+0.6143)^2 + 773,193/(1+0.6143)^3 \\ & + 833,476/(1+0.6143)^4 + 892,293/(1+0.6143)^5 + 948,744/(1+0.6143)^6 + \\ & 938,710/(1+0.6143)^7 + 922,512/(1+0.6143)^8 + 896,364/(1+0.6143)^9 + \\ & 1'129,205/(1+0.6143)^{10} \end{aligned}$$

El resultado es el siguiente:

$$VPN = -1'313,976 + 1'153,041 = -160,935$$

$$VPN = - 160,935$$

Por lo tanto, $VPN < 0$, para el caso con financiamiento del 50% del total de la inversión.

3.6.3.- TASA INTERNA DE RETORNO

Antes de obtener la TIR, es importante recordar que es aquella tasa que hace el Valor Presente Neto igual a cero, y queda representada como sigue:

$$0 = -I_0 + FNE_1/(1+i)^1 + FNE_2/(1+i)^2 + FNE_3/(1+i)^3 + FNE_n/(1+i)^n$$

Donde:

FNE_n = Flujo Neto de Efectivo del año n

I_0 = Inversión inicial

i = Tasa de interés (Tasa Interna de Retorno)

Sustituyendo los valores obtenemos:

$$0 = -1'313,976 + 587,597/(1+i)^1 + 712,000/(1+i)^2 + 773,193/(1+i)^3 + 833,476/(1+i)^4 + 892,293/(1+i)^5 + 948,744/(1+i)^6 + 938,710/(1+i)^7 + 922,512/(1+i)^8 + 896,364/(1+i)^9 + 1'129,205/(1+i)^{10}$$

La i que satisface la ecuación es:

$$TIR = 54.39\%$$

De acuerdo con lo anterior la TIR obtenida es de 54.39%, lo que indica que es menor que la TREMA, por lo cual el proyecto no es rentable para el caso con financiamiento del 50%, por otro lado, el VPN fue de - 160,935, de acuerdo con los criterios de evaluación antes mencionados la TIR es menor que la TREMA y el VPN es menor que cero, por lo que el proyecto no es aceptable para el caso con financiamiento.

3.6.4.- CASO SIN FINANCIAMIENTO

Para el caso donde se considera que no existe la necesidad de recursos externos, el total de la inversión será aportada por los socios. La TIR obtenida es de 70.88 % y el VPN de + 216,209, la TIR es mayor que la TREMA y el VPN es mayor que cero, por lo cual para el caso sin financiamiento el proyecto se acepta.

La tasa interna de retorno para el caso sin financiamiento es 9.45 p.p. mayor que la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), por lo cual, el proyecto se acepta como rentable, ya que existe un margen porcentual favorable de la TIR con respecto a la TREMA.

Con financiamiento, la TIR es 7.04 p.p. mas baja que la TREMA, por lo cual el proyecto para éste caso no es aceptable, lo anterior, se debe a los altos costos financieros provenientes del crédito solicitado, la carga financiera incide directamente en los flujos netos de efectivo y en la TREMA, ya que ésta es muy alta, por lo cual, no es recomendable adquirir responsabilidades crediticias en periodos inflacionarios.

Por lo anterior, el proyecto es aceptable desde el punto de vista del empresario, sin embargo, los altos costos financieros intervienen negativamente en la rentabilidad del mismo. Si no se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la inversión, es conveniente ser prudente y esperar a que el entorno económico se tome mas favorable.

Por lo demás, el presente proyecto es una buena alternativa de inversión para aquellos inversionistas que buscan mejores opciones a largo plazo.

CUADRO No. 37

| CONCEPTO | VALOR PRESENTE NETO | TASA INTERNA DE RENDIMIENTO |
|------------------------|---------------------|-----------------------------|
| FINANCIAMIENTO DEL 50% | - 160,935 | 54.39 % |
| SIN FINANCIAMIENTO | + 216,209 | 70.88 % |

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO CUARTO

FINANCIAMIENTO

4.1.-Fuentes de financiamiento internas:

Son el medio por el cual las empresas obtienen recursos propios para poder realizar inversiones dentro de la empresa.

A) Retención de utilidades

Una fuente de financiamiento de gran importancia para las empresas, es la retención de utilidades.

La asamblea de accionistas decide, en base a los presupuestos de la compañía, y en concreto, a las necesidades futuras de recursos, qué cantidad de las utilidades obtenidas se destinará a repartirlas entre los socios y cuales serán reinvertidas.

Por tanto, podría considerarse que la retención de utilidades es una aportación de los socios a la empresa por los dividendos que están dejando de recibir, buscando lograr un apoyo al crecimiento de la empresa y a la posibilidad futura de generar mayores utilidades, que en última instancia serán en su beneficio propio.

Las utilidades retenidas podrán ser una fuente de financiamiento a disposición absoluta del administrador financiero, hasta el momento de capitalizarse.

B) Emisión de acciones

Todas las organizaciones mercantiles, sociedades de capitales, sociedades de personas y propietarios individuales obtienen parte de sus fondos de los inversionistas que participan en el capital social. De hecho el capital social, generalmente, constituye la fuente inicial de recursos en un nuevo negocio y es la base de apoyo para todas las deudas en que se pueda incurrir. Así, además de ser simplemente una fuente de recursos, el capital social es el cimiento de toda estructura financiera de una empresa

mercantil (patrimonio en caso de personas físicas). Mas aún, los dueños del capital son generalmente quienes corren con la mayor parte de los riesgos financieros y de operación inherentes a la marcha del negocio.

4.1.1.- FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO:

Medio por el cual, las empresas se allegan de recursos ajenos a ellas para poder desarrollar sus actividades.

4.1.2.- CREDITO BANCARIO

Existen varias definiciones acerca de lo que es el crédito y se ha comprobado que todas tienen un elemento común por el significado etimológico del cual se deriva la palabra de crédito "credere", que significa tener confianza, por lo tanto, crédito es "la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un deudor, referente al cumplimiento de una obligación contraída con el acreedor a un plazo determinado, proveniente de la entrega de un bien presente por la de un bien futuro".*

El crédito bancario es pues una operación por medio de la cual una institución bancaria presta cierta cantidad de dinero a una persona física o moral, por la garantía o confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de que cumpla a un plazo determinado con el reembolso total de la deuda contraída mas sus accesorios, previo estudio hecho por el acreditante respecto de la seguridad, liquidez y conveniencia que representa o que ofrece el deudor.

* / FONATUR, Políticas y Procedimientos de Crédito, 1994.

Las funciones del crédito bancario son fundamentalmente:

A) Poner a la disposición de las personas físicas o morales, dedicadas a la industria, el comercio o los servicios, los capitales recibidos en depósito de terceras personas, requiriendo que estos capitales encuentren un empleo productivo.

B) Generar un beneficio, tanto para el acreditado, permitiéndole proyectar el crecimiento de su empresa con mayor rapidez, como para el banco por las utilidades que obtiene y a la economía en general al propiciar su desarrollo.

4.1.3.- CLASIFICACION DEL CREDITO

El crédito puede clasificarse en cuatro grupos, como sigue:

A) Atendiendo al sujeto a quien se otorga.

- Crédito privado
- Crédito público

B) Según el destino que se da al crédito.

- Crédito a la producción
- Crédito al consumo.

C) De acuerdo con las garantías que aseguran su recuperación.

- Crédito sin garantía real
- .Simple (una persona)
- .Complejo (dos o mas personas)

-Crédito con garantía real

.De prenda

.Hipotecario

.Fiduciario

D) Por el plazo, que se concerta

-Crédito a corto plazo

-Crédito a largo plazo

De estas clasificaciones dependiendo del sujeto , destino, garantía y plazo se derivan:

Créditos comerciales: Es un compromiso formal y por escrito que adquieren las instituciones financieras de pagar a un vendedor por cuenta de su comprador, contra la entrega de la documentación estipulada.

Descuento de documentos: Su propósito es anticipar los resultados de las cuentas por cobrar del acreditado.

Quilrografarios: Su destino es cubrir gastos imprevistos o necesidades eventuales de carácter transitorio.

Directos con colateral: Es una variedad del descuento y consiste en tomar como garantía colateral, además del pagaré firmado por la empresa acreditada, títulos de crédito originados por operaciones mercantiles.

Prestamos prendarios: Su objetivo es proporcionar recursos en efectivo que permitan continuar las operaciones de la empresa o acreditado, mediante la pignoración de mercancías, consideradas como garantía real.

Créditos en cuenta corriente: Su propósito es satisfacer necesidades financieras a corto plazo, mediante el ejercicio de una línea de crédito a través de la cuenta de cheques de la empresa, estos créditos solo se otorgan a empresas de reconocida solvencia moral y económica.

Aceptaciones bancarias domésticas: Es un financiamiento que se otorga a las empresas medianas o pequeñas, se opera mediante letras de cambio giradas a sus propia orden y aceptadas por las instituciones financieras, para ser colocadas en el mercado de dinero y por las cuales se asume la obligación de pagarlas a los inversionistas tenedores, el mismo día de su vencimiento.

Crédito de habilitación o avío: Este es un crédito que se otorga con el fin de apoyar, robustecer y fomentar el capital de trabajo y la operación del negocio, cuando se otorga a corto plazo se considera de apoyo al capital de trabajo: si se otorga a mediano y largo plazo se considera de apoyo al capital de trabajo permanente.

Crédito refaccionario: Este crédito se encuentra enfocado a robustecer y acrecentar los activos fijos de una empresa, con el fin de incrementar la producción y fomentar su crecimiento.

También puede destinarse parte del importe a cubrir responsabilidades fiscales, compra de activos fijos o ejecución de obras.

Crédito hipotecario Industrial: Es una operación mediante la cual la institución financiera otorga recursos a la acreditada, para que éstos se apliquen a pagos de pasivos de la empresa; invariablemente se otorga como garantía hipotecaria en primer lugar sobre la unidad industrial completa, refiriéndose como unidad industrial a todo negocio.

Crédito simple: El crédito simple²⁹ es otorgado por una institución financiera mediante un contrato de apertura de crédito, en donde se le otorga a la empresa un monto, del que podrá ir requiriendo cantidades a cuenta, hasta agotar el total de los fondos dentro del monto y plazo estipulados.

²⁹ El uso del crédito simple dada su libertad de destino y su libertad de comprobación, es frecuentemente utilizado para el otorgamiento de recursos con diversos destinos de proyecto, además de ser utilizado en empresas que no son de transformación. FONATUR, Políticas y Procedimientos de Crédito, 1994.

4.1.4.- ASPECTOS GENERALES

La banca de desarrollo y los fondos de fomento son organismos del gobierno federal destinados a promover actividades prioritarias de la economía nacional, con el propósito de lograr un mejor desarrollo social.

Sus principales apoyos contemplan el otorgar garantías, asesorías y asistencia técnica, creación de infraestructura, así como financiamientos en condiciones preferenciales.

Dichos financiamientos se otorgan a empresarios o empresas cuyas necesidades impliquen:

- 1.- Desarrollar una actividad prioritaria
- 2.- Reubicar su negocio o empresa a zonas prioritarias o parques industriales (desconcentración).
- 3.- Generar empleos o capacitar a su personal.
- 4.- Fomentar las exportaciones con la consecuente generación de divisas.
- 5.- Fomentar la sustitución de importaciones.
- 6.- Desarrollo regional.
- 7.- Desarrollo tecnológico.
- 8.- Mejoramiento y conservación del medio ambiente, mediante el control de elementos contaminantes, ahorro de agua y energéticos.
- 9.- Todo lo que incida favorablemente en la balanza comercial del país o que conlleve a mejorar el nivel de vida de la población.

Los sectores en los que participa la banca de desarrollo y los fondos de fomento son:

- Agricultura, Ganadería, Avicultura, Pesca, Silvicultura, etc.
- Industria, comercio y servicios.
- Micro, Pequeña, mediana y gran empresa.
- Turismo.
- Minería.

4.2.- FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)

Las personas físicas con actividad empresarial o personas morales, dedicadas a actividades turísticas, podrán tener acceso a los recursos otorgados por FONATUR, teniendo como objetivos básicos:

- a) Contribuir significativamente al crecimiento y fortalecimiento de la actividad turística del país.
- b) Desarrollar y consolidar centros turísticos competitivos en el ámbito internacional que cumplan con la primordial finalidad de ser promotores del desarrollo regional y que motiven e impulsen la inversión privada.
- c) Asignar financiamiento a la oferta turística, que cumpla con el cometido básico de fomentar el desarrollo de una planta turística sólidamente estructurada y adecuada a las necesidades específicas de la demanda turística nacional e internacional.

4.2.1.- SUJETOS DE CREDITO

Serán sujetos de crédito: cualquier persona física con actividad empresarial o persona moral, relacionada con el turismo, dedicadas a:

- 1.- Construcción de hoteles
- 2.- Ampliación, remodelación y equipamiento de hoteles
- 3.- Construcción y/o ampliación de condominios hoteleros

4.- Construcción y/o ampliación de empresas de tiempo compartido

5.- Establecimientos de alimentos y bebidas:

-Construcción

-Ampliación y/o remodelación

-Adquisición de mobiliario y equipo

-Capital de trabajo

6.- Otros proyectos relacionados con la actividad turística.

El límite máximo por proyecto será de hasta 25 millones de U.S. DLS. o su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio vigente al momento de la autorización del crédito.

4.3.- APALANCAMIENTO

Se refiere a la relación de pasivos totales a activos totales del acreditado, incluyendo el nuevo proyecto.

-Programa normal: el apalancamiento máximo permitido por FONATUR es el 50%

-Programa de Nichos:

a) Nichos de Loreto y Huatulco

60% máximo para proyectos de inversión turística y 80% máximo para viviendas de interés social

b) Nicho de Comercializadoras:

80% máximo

c) Nichos restantes:

60% máximo

4.4.- ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO

FONATUR tiene dos programas de financiamiento a través de los intermediarios financieros:

Programa normal de crédito:

Este programa apoyará proyectos turísticos en general, ubicados en el territorio nacional, de todas las categorías.

Programa de Nichos:

Este programa está dirigido a proyectos prioritarios que requieran condiciones atractivas para propiciar la inversión, bajo una estrategia de orientación crediticia dirigida a los segmentos específicos del mercado (Nichos), que FONATUR tiene establecidos.

4.4.1.-Financiamiento:

Programa normal:

Esquema de financiamiento:

El financiamiento se determina de acuerdo al tipo de proyecto y su destino, siendo los límites marcados por el fondo de acuerdo al cuadro No. 38

CUADRO No. 38

| TIPO DE PROYECTO | CONSTRUCCION | AMPLIACION | REMODELACION | EQUIPO DE OPERACION | CAPITAL DE TRABAJO | COMPRA VEHICULOS |
|-------------------------------|--------------|------------|--------------|---------------------|--------------------|------------------|
| HOTELES | 50% | 100% | 100% | 100% | | |
| CONDOMINIOS HOTELEROS | 50% | | | | | |
| TIEMPOS COMPARTIDOS | 50% | | | | | |
| RESTAURANTE | 50% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| CAMPOS DE GOLF | 50% | 50% | | | | |
| MARINAS | 50% | 50% | | | | |
| CAMPAMENTOS DE CASAS RODANTES | 50% | 100% | | | | |
| AGENCIAS DE VIAJES | | 60% | | | | |
| ARRENDADORAS DE VEHICULOS | | | | | | * 60% |
| GUAS CHOFERES | | | | | | ** 60% |

* Unicamente compra de vehículos nuevos

** Compra de vehículos nuevos, o usados de hasta 2 años de antigüedad

Fuente: elaboración propia con datos de FONATUR 1995.

4.4.2.- Tasas de interés

El costo de fondeo para el banco en moneda nacional será la TASA LIDER y en dólares de LIBOR a 3 meses + 4 puntos. A dichas tasas se les deberá adicionar 8 puntos para los proyectos de moneda nacional y 4 puntos en proyectos en dólares; determinando así la tasa final usuario.³⁰

Programa de Nichos:

Esquema de financiamiento:

El financiamiento se determina de acuerdo a los nichos de mercado, ver cuadro No. 39.

CUADRO No. 39

| NICHO DE MERCADO | APALANCAMIENTO | MAXIMO M.N. | FINANCIAMIENTO U.S. DLS. | PLAZO AÑOS | TOTAL | AÑOS DE GRACIA |
|----------------------|----------------|-------------|--------------------------|------------|-------|----------------|
| LORETO | 80% U 80%** | 80% | 100% | 20 | | 4 |
| HUATULCO | 60% U 80% | 80% | 100% | 20 | | 4 |
| SAN JOSÉ DEL CABO | 60% | 80% | 100% | 15 | | 4 |
| ZONAS ARQUEOLÓGICAS | 60% | 80% | 100% | 15 | | 4 |
| PROYECTOS ECOLÓGICOS | 60% | 80% | 100% | 15 | | 4 |

* El porcentaje de apalancamiento máximo se deberá considerar sobre la inversión total del proyecto

** 60% máximo para proyectos de inversión turística, 80% para viviendas de interés social.

Fuente.: Elaboración propia con datos de FONATUR 1995.

³⁰ Para financiamientos en moneda nacional, el costo de fondeo para el banco será de TASA LIDER + los puntos que FONATUR determine el día en que se solicite el descuento. Normalmente es de 8 P.P.

4.4.3.- Tasas de interés

Las tasas de interés se determinan en función al arranque del proyecto (2 primeros años) y de su operación normal (3 años en adelante), siendo de:

CUADRO No. 40

| | 2 PRIMEROS M.N | AÑOS U.S. DLS. | 3 M.N. | EN ADELANTE U.S. DLS. |
|------------|---------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| PARA TODOS | | | | |
| LOS NICHOS | LIDER + 3 PUNTOS | LIBOR + 6 PTS. | LIDER + 4 PTS. | LIBOR + 6.5 PTS. |

Fuente: Elaboración propia con datos de FONATUR, 1995.

4.4.4.- Descuento

En el programa normal, se podrá descontar en FONATUR hasta el 100% del monto del crédito autorizado, tanto en moneda nacional como en U.S. DLS.

En el programa de nichos, el descuento podrá ser del 80% del crédito en M.N. y el 100% en U.S. dólares.

Plazos de los créditos:

Programa normal: FONATUR marca un plazo máximo de 12 años incluyendo hasta 4 años de gracia para el pago del capital.

Programa de Nichos: ver cuadro No. 41

cuadro No. 41

| NICHO | PLAZO TOTAL (AÑOS) | GRACIA CAPITAL (AÑOS) |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------|
| LORETO | 20 | 4 |
| HUATULCO | 20 | 4 |
| TRANSPORTACION TURISTICA | 10 | 2 |
| COMERCIALIZADORAS | 6 | 1 |
| CENTROS DE CONVENCIONES | 12 | 3 |
| NICHOS RESTANTES | 15 | 4 |

Fuente: elaboración propia con datos de FONATUR, 1995.

4.4.5.- Sistema de amortización

Se utilizará siempre el sistema tradicional de amortización, es decir, pagos iguales de capital e intereses sobre saldos insolutos.

Para créditos en moneda nacional, los pagos de intereses y capital serán mensuales; para créditos otorgados en U.S. dólares serán trimestrales.

CUADRO No. 42
FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO
RONATUR

| PROGRAMA NOMINAL DE CREDITO | DESA OPERACION | | | | OBJETIVO | FINANCIAMIENTO | | | | | |
|---|----------------|----------|------|--------|------------------------|----------------|------------|-------------|---------------------|------------------|---------------------|
| | M.N. | D.L.S. | | D.L.S. | | COND. TRUCCION | ANPLA GEN. | REGLA LUTEN | EQUIPO DE OPERACION | OPORT. DE EMPLAO | COMPR. B. VENTILLAS |
| | | UBER* | M.N. | | | | | | | | |
| PROYECTOS TURISTICOS EN GENERAL | | +8 PUNTO | 8 | 4 | HOTELES | 50% | 100% | 100% | 100% | | |
| UBICADOS EN EL TERRITORIO NACIONAL Y DE REDES LAS CARACTERISTICAS** | | +8 PUNTO | 8 | 4 | CONDORIOS HOTELES | 50% | | | | | |
| TASA LIDER | | +8 PUNTO | 8 | 4 | REDES COMPLETAS | 50% | | | | | |
| MAS LOS | | +8 PUNTO | 8 | 4 | REDES PARTES | 50% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| PUNTO DE DETERMINE | | +8 PUNTO | 8 | 4 | CAMPOS DE GOLF | 50% | 50% | | | | |
| DESARROLLO DEL MONDO DEL CREDITO | | +8 PUNTO | 8 | 4 | MAMPARAS | 50% | 50% | | | | |
| NO EN M.N. Y U.S. D.L.S. | | +8 PUNTO | 8 | 4 | CAMPAÑAS DE CASAS ROD | 50% | 100% | | | | |
| PLAZO HASTA 6 MESES, QUE REINA | | +8 PUNTO | 8 | 4 | AGENCIAS DE VIAJES | | | 80% | 100% | | 80% |
| RELAJ HASTA 6 MESES DE GRABA | | +8 PUNTO | 8 | 4 | INDUSTRIA DE VENTILLAS | | | | | | 80% |
| | | +8 PUNTO | 8 | 4 | CLUBS GOLFERS | | | | | | 80% |

NOTAS: * La condicional a tres meses.

** 8 P.P.

*** El financiamiento mismo está condicionado a que el prevo total nunca excede el 50% del activo total del establecimiento o del nuevo proyecto.

Fuente: Elaboración propia con datos de RONATUR, 1995.

4.5.- ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se llevan a cabo dos análisis de sensibilidad, el primero es afectando los ingresos por venta, reduciéndolos en un 5%, y el otro caso es incrementando los gastos totales de operación en un 10%. Los resultados son los siguientes:

Análisis de sensibilidad No.1 (reducción de los Ingresos por venta en un 5%)

El valor presente neto obtenido es:

$$VPN = -1'313,976 + 1'400,525$$

$$VPN = 86,549 \quad VPN > 0$$

La tasa interna de retomo es:

$$TIR = 65,23 \% \quad TIR > TREMA$$

Análisis de sensibilidad No.2 (incremento de los gastos de operación en un 10%)

El valor presente neto obtenido es:

$$VPN = -1'313,976 + 1'410,733$$

$$VPN = 96,757 \quad VPN > 0$$

La tasa interna de retomo es:

$$TIR = 65,67 \% \quad TIR > TREMA$$

Para los dos casos analizados, aún cuando esto se llegara a presentar, se acepta el proyecto, ya que las tasas internas de rendimiento que resultan son mayores que la TREMA.

Es importante mencionar que si se reducen los ingresos por venta más allá del 10%, se obtiene una TIR sensiblemente menor a la TREMA, por lo cual, el proyecto es sensible a este cambio en los ingresos, sin embargo, es pertinente aclarar que en condiciones más favorables del entorno económico, incluso la reducción de ingresos por venta a más del 10% es redituable, ya que estaríamos manejando una TREMA mucho menor a la del presente análisis.

También hay que recordar que en el capítulo I, en lo referente a la demanda insatisfecha, se contempló un margen de riesgo, es decir, se consideró sólo el 7% del total de la demanda potencial, para cubrir las posibles contingencias en las variaciones de la demanda insatisfecha, tal es el caso del incremento de las ventas de la competencia o la instalación de nuevos restaurantes tipo fast food en la zona de influencia del proyecto, con lo cual se cubre la posibilidad de variaciones en la demanda.

Por último, otro aspecto que se considera en el capítulo 3, es el caso con financiamiento del 50% del total de la inversión.

Al contemplar éste caso, en realidad estamos llevando a cabo otro análisis de sensibilidad, del cual se desprende que el proyecto es sensible a fuentes de financiamiento externo, dado que la tasa de rentabilidad que resulta es menor a la TREMA. en este caso, como ya se mencionó, el resultado se debe al entorno económico desfavorable con altas tasas de inflación y de interés.

Sin embargo, las expectativas a corto plazo son favorables, ya que las tasas de interés tienden a la baja, y es de esperarse que a principios de 1996, se coloquen en 35% aproximadamente.

La TREMA considerada para llevar a cabo el presente análisis, se tomó al mes de diciembre de 1995, es casi una regla en México, que los últimos meses del año sobre todo en un ambiente de inestabilidad económica, las tasas de interés y de inflación se disparen alarmantemente.

Por lo anterior, podemos afirmar que el presente proyecto es aceptable como opción de inversión, aún en condiciones adversas de inestabilidad económica.

CUADRO No. 43
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO
CASO SIN FINANCIAMIENTO
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD No. 1, REDUCCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA EN UN 6%

| Concepto | 1a año | 2a año | 3a año | 4a año | 5a año | 6a año | 7a año | 8a año | 9a año | 10a año |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos por venta | 2,374,620 | 2,711,850 | 2,863,489 | 3,063,085 | 3,222,701 | 3,392,315 | 3,592,315 | 3,792,315 | 3,992,315 | 4,192,315 |
| (-) Costos de operación | 1,181,632 | 1,316,933 | 1,363,568 | 1,450,204 | 1,516,840 | 1,583,476 | 1,583,476 | 1,583,476 | 1,583,476 | 1,583,476 |
| Costos de depreciación | 1,036,882 | 1,170,281 | 1,216,916 | 1,303,554 | 1,370,190 | 1,436,826 | 1,436,826 | 1,436,826 | 1,436,826 | 1,436,826 |
| Costos de explotación | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 |
| Desarrollo | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| Financiamiento | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| (-/-) Efecto cambiario | 1,190,888 | 1,306,917 | 1,439,801 | 1,607,881 | 1,705,861 | 1,808,839 | 1,808,839 | 1,808,839 | 1,808,839 | 1,808,839 |
| (-/-) Otros financiamientos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (-/-) Efectos de impuestos | 1,190,888 | 1,306,917 | 1,439,801 | 1,607,881 | 1,705,861 | 1,808,839 | 1,808,839 | 1,808,839 | 1,808,839 | 1,808,839 |
| (-/-) I. S. R. (34.5%) | 404,936 | 474,952 | 509,566 | 548,580 | 579,993 | 615,005 | 615,005 | 615,005 | 615,005 | 615,005 |
| (-/-) P. U. T. (10%) | 119,089 | 130,692 | 143,980 | 160,788 | 170,586 | 180,884 | 180,884 | 180,884 | 180,884 | 180,884 |
| (-/-) Retención | 666,953 | 762,773 | 819,965 | 872,614 | 955,282 | 1,012,950 | 1,012,950 | 1,012,950 | 1,012,950 | 1,012,950 |
| (-/-) Amortización | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| (-/-) Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| (-/-) Depreciación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (-/-) Inversión | 747,703 | 862,323 | 818,885 | 877,664 | 1,035,332 | 1,083,000 | 1,083,000 | 1,083,000 | 1,083,000 | 1,083,000 |

Para Cuadro No. 34

CUADRO No. 44
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

CASO SIN FINANCIAMIENTO
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD No. 2. INCREMENTO EN LOS GASTOS DE OPERACIÓN EN UN 10%

| Cuentas | 1a | 2a | 3a | 4a | 5a | 6a | 7a | 8a | 9a | 10a |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | q | q | q | q | q | q | q | q | q | q |
| Ingresos | 2,499,600 | 2,499,600 | 3,015,231 | 3,213,774 | 3,392,317 | 3,570,858 | 3,570,858 | 3,570,858 | 3,570,858 | 3,570,858 |
| (-) Costos de operación | 1,301,825 | 1,448,676 | 1,521,975 | 1,585,274 | 1,668,574 | 1,741,874 | 1,741,874 | 1,741,874 | 1,741,874 | 1,741,874 |
| Costos de depreciación | 1,016,962 | 1,170,283 | 1,236,918 | 1,303,554 | 1,370,190 | 1,436,826 | 1,436,826 | 1,436,826 | 1,436,826 | 1,436,826 |
| Costos de amortización | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 | 66,600 |
| Disminución | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| (-) Ingresos de operación | 1,197,605 | 1,408,058 | 1,513,306 | 1,618,550 | 1,723,793 | 1,829,034 | 1,829,034 | 1,829,034 | 1,829,034 | 1,829,034 |
| (-) Otros Ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (-) Ingresos de inversión | 1,197,605 | 1,408,058 | 1,513,306 | 1,618,550 | 1,723,793 | 1,829,034 | 1,829,034 | 1,829,034 | 1,829,034 | 1,829,034 |
| (-) I.F.R. (34%) | 407,198 | 478,740 | 514,524 | 550,307 | 586,090 | 621,872 | 621,872 | 621,872 | 621,872 | 621,872 |
| (-) I.P.U.T. (110%) | 119,760 | 140,806 | 151,331 | 161,855 | 172,379 | 182,903 | 182,903 | 182,903 | 182,903 | 182,903 |
| Ingresos | 670,658 | 788,512 | 847,451 | 906,389 | 965,327 | 1,024,265 | 1,024,265 | 1,024,265 | 1,024,265 | 1,024,265 |
| (-) Depreciación | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 | 47,019 |
| (-) Amortización | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 | 33,031 |
| (-) Depreciación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos de efectivo | 750,729 | 868,562 | 927,501 | 986,438 | 1,045,374 | 1,104,309 | 1,104,309 | 1,104,309 | 1,104,309 | 1,104,309 |

Fuente: Cuadro No. 34

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proyecto de inversión para el establecimiento de un restaurante de comida rápida (fast food), y en base a la información contenida y al análisis que se hizo de la misma, de los cuatro capítulos en que se encuentra estructurado:

Estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y el capítulo de financiamiento, se puede afirmar que el proyecto arrojó resultados positivos, los cuales son representativos de la viabilidad técnica y económica para su puesta en marcha.

En el estudio de mercado se analizaron los rubros correspondientes a la oferta y la demanda, así como la infraestructura con la que cuenta la zona para poner en marcha el restaurante, también se realiza el análisis de la población y sus perspectivas de crecimiento, por tanto, se cuenta con la infraestructura necesaria para poner en marcha el proyecto.

Referente a la oferta, está formada por dos segmentos definidos, el tradicional y el organizado, en éste último se clasifican los restaurantes de fast food, de lujo y a la carta, sin embargo los dos últimos no representan ningún riesgo para el proyecto. De lo anterior se desprende que se cuenta con una amplia demanda insatisfecha, incluso se considera un margen de riesgo para posibles variaciones en la misma.

Otro aspecto importante es la comercialización, ya que es aquella donde se coloca el producto en el momento adecuado, que da como resultado la satisfacción del consumidor.

También se aborda en el primer capítulo un estudio comparativo de las franquicias con respecto al presente proyecto, donde el objetivo es dejar en claro que la franquicia opera en relación a la compra de la marca y la tecnología establecida por la matriz, y a la vez el costo monetario para la obtención de una franquicia es muy alto.

La ventaja de éste proyecto es que tiene la posibilidad de innovar sus productos que expende hacia los consumidores, además puede implantar sus propios métodos, así como sus políticas operativas.

En el segundo capítulo se presenta la microlocalización y macrolocalización del proyecto, lo cual nos indica que la puesta en marcha del restaurante es factible dentro de la región de estudio. Posteriormente se analiza el proceso de elaboración de los productos que se expendrán, se determinó que éste se llevará a cabo por medio de maquila en lo que se refiere a la patty (porción de carne).

En cuanto al abasto de maquinaria, equipo y materias primas para la puesta en marcha del restaurante, se determinó que no existen problemas para su adquisición en el mercado nacional, ya que la existencia de dichos bienes en el mercado es de manera regular, por lo cual no habrá interrupciones en la operación de la empresa por falta de abasto.

La estructura organizacional está diseñada en función de la actividad que desarrolle cada empleado y se requerirán 7 personas para operar el restaurante. Se lleva a cabo, el programa de implementación del proyecto, por lo cual, se requieren de 8 meses para su puesta en marcha.

Se presenta el programa de producción, el cual indica la capacidad de producción de 350 hamburguesas al día. Finalmente se realiza el programa de publicidad, el cual está encaminado a incrementar el nivel de ventas vía paquetes promocionales y otros mecanismos que incentiven el incremento de los ingresos por venta, lo anterior se lleva a cabo bajo una política de excelencia en la prestación del servicio.

En el tercer capítulo, se determinó la factibilidad económico-financiera del proyecto, se determinó que el monto total de inversión será de N\$ 1'313,976., se llevaron a cabo dos análisis, por un lado se consideró que no existe financiamiento y por otro se obtiene financiamiento del 50% del total de la inversión el cual será otorgado por FONATUR, mediante descuento a través de la banca comercial.

Se llevó a cabo la estructura de costos y de ingresos por venta, determinando así la utilidad neta de N\$ 510,933, para el caso con financiamiento del 50%, y de N\$ 736,942 sin financiamiento, con esta información se obtienen los flujos netos de efectivo, de los que se derivan los valores actualizados netos VAN, y las tasas internas de retomo TIR.

Los resultados que se obtienen son:

La TIR para el caso sin financiamiento es de 70.88%, y la correspondiente al caso con financiamiento es de 54.39%, lo anterior, significa que el proyecto es rentable para el caso sin financiamiento, y para el caso en el que no lo hay la TIR obtenida es menor a la TREMA que es de 61.43%, por lo cual, no se acepta el proyecto en estas condiciones.

En el capítulo cuatro (financiamiento), se presentan los términos del crédito otorgado por FONATUR, por medio del descuento vía banca comercial, se muestran los esquemas de financiamiento que tiene FONATUR y se identifica cual es el adecuado para el presente proyecto; el cual es el esquema normal de financiamiento, cuyo costo es la tasa líder, o la que resulte mas alta + ocho puntos porcentuales. El apalancamiento permitido por FONATUR es del 50% del total de la inversión.

Finalmente se llevan a cabo dos análisis de sensibilidad para el caso donde no hay financiamiento, en el primero se reducen los ingresos por venta en un 5%, y en el segundo se incrementan los gastos de operación en un 10%, lo anterior arroja resultados positivos, dado que las tasas de rentabilidad que se obtienen son de 65.23% y de 65.67%, lo que indica que ambas son mayores que la TREMA.

La no rentabilidad del proyecto para el caso con financiamiento del 50%, se debe a la situación económica actual, la cual se refleja en altas tasas de interés.

RECOMENDACIONES

A) Que la empresa obtenga la calidad en la realización de los servicios, para lo cual, se requiere que el personal esté en constante capacitación.

B) Mostrarse siempre amable y atento con los clientes, sobre todo aquellos empleados que mantengan trato directo con los mismos, buscando la excelencia en la prestación del servicio.

C) Implantar mecanismos eficientes para la comercialización del servicio, vía paquetes promocionales. Es recomendable poner especial interés en este aspecto, por que de éste depende el éxito en la mayor captación de clientes.

D) Promover la cultura de la excelencia entre los empleados, a fin de hacerlos partícipes de la empresa, que se sientan parte integral de la misma, con lo cual se obtendrán mejores resultados.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- LA FORMULACION Y EVALUACION TECNO-ECONOMICA DE PROYECTOS INDUSTRIALES. SEMINARIO DE ECONOMIA DE LA PRODUCCION.
- 2.- EVALUACION DE PROYECTOS
ARNOLD C. HABERGER
ED. DERECHO FINANCIERO, MADRID.
- 3.- ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION
ELWOOD S. BUFFA
ED. LIMUSA WILLEY, MEXICO.
4. INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS
LOPEZ A. ALFREDO Y OSUNA C. MANUEL
ED. DIANA, MEXICO 1982.
- 5.- REVISTA RESTAURANTE
ASOCIACION MEXICANA DE RESTAURANTES A.C.
VARIOS NUM. ABRIL/94 No. 18, MAYO/94 No. 19, JUNIO/94 No. 20, JULIO/94 No. 21.
- 6.- EVALUACION DE PROYECTOS
BACA URBINA G., 1989.
ED. C. GRAW HILL, MEXICO D.F.
- 7.- GUIA PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION
FONEP, 1983.
ED. TALLERES GRAFICOS DE LA NACION, MEXICO, D.F.
- 8.- GUIA PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS
ILPES, 1979.
ED. SIGLO XXI, EDS. MEXICO, D.F.
- 9.- MANUAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONOMICO
NACIONES UNIDAS 1958
NACIONES UNIDAS, MEXICO D.F.
- 10.- ADMINISTRACION CONTABLE Y FINANCIERA DE LA EMPRESA
NORTHON M. BEDFOR KENNETH W. PERRY
ED. HISPANO EUROPA.
- 11.- LOS ESTADOS FINANCIEROS, SU ANALISIS E INTERPRETACION.
PEREZ HARRIS
ED. ECASA.

- 12.- ORGANIZACION DE EMPRESAS
ANTONIO MANERO
ED. PORRUA, S.A.
- 13.- PROYECTOS DE INVERSION EN INGENIERIA, SU METODOLOGIA.
VICTOR EUGENIA EROSSA MARTIN
ED. NORIEGA-LIMUSA
- 14.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA
REYES PONCE A.
ED. NORIEGA-LIMUSA
MEXICO, 1990. 37a. REIMPRESION.
- 15.- ADMINISTRACION
KOONTZ, HAROLD/ WEIHRICH, HEINS
ED. MC. GRAW HILL
MEXICO, 1990, 9a. EDICION
- 16.- ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION
COSS BU RAUL
ED. LIMUSA, MEXICO, 1987
- 17.- ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA
STEPHEN P. ROBBINS
ED. PHH, PRENTICE HALL, MEXICO, 1987
- 18.- ELEMENTOS DE FINANZAS PARA GERENTES
B.K.R. WATTS
ED. EDAF, MADRID, 1979
- 19.- DESCRIPCION DE PUESTOS EN HOTELES, RESTAURANTES Y BARES.
ED. C.E.C.S.A. , MEXICO, 1988
- 20.- ADMINISTRACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
ED. C.E.C.S.A. , MEXICO, 1981