



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE
INVERSION PARA LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
GARCIA SANCHEZ ALFONSO
HERNANDEZ JIMENEZ NATALIA

ASESOR: C.P. CARLOS FRANCISCO ROMAN RIVERA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEX.

MARZO, 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
para la Industria Restaurantera".

que presenta el pasante: Alfonso García Sánchez
con número de cuenta: 8703596-0 para obtener el título de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Junio de 1 2001

PRESIDENTE C.P. Jorge López Marín

VOCAL C.P. Ramón Hernández Vargas

SECRETARIO C.P. Carlos Francisco Román Rivera

PRIMER SUPLENTE L.C. Olga Antonio Lugo

SEGUNDO SUPLENTE C.P. Dionicio Montes Molina

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir, al servicio electrónico e impreso el
contenido de
NOMBRE DE LA OBRAS: **TRABAJO** 1870841010101.
HERNANDEZ GARCIA SANCHEZ AEDUISO
FECHA: **23 MARZO 2003**
FIRMA: **S. NAZZO** **M. NATALIA**



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE



ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
para la Industria Restaurantera"

que presenta la pasante: Natalia Hernández Jiménez
con número de cuenta: 9156391-4 para obtener el título de
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 18 de Junio de 1 2001

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	
VOCAL	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Carlos Francisco Román Rivera</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Olga Antonio Lugo</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Dionicio Montes Molina</u>	

DEDICATORIAS

A mis Padres:

María Victoria Sánchez C. y Mariano García C.

A mis Hermanos:

Jorge y Javier M.

A la Familia García Rodríguez:

Gerardo, Guadalupe y Mariana

A la mujer con quien quiero estar el resto de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por los Dones concedidos.

Vaya mi más especial agradecimiento a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO por su extraordinario apoyo en mi formación profesional.

A mi asesor de tesis:

C. P. Carlos F. Román Rivera

A mis queridos amigos:

Gaby H., Nancy M., Gerardo R., Julio C., Jorge M., Guillermo C. y Gerardo L.

RECONOCIMIENTOS

Expreso cabal reconocimiento al grupo de ejecutivos y funcionarios de las diferentes instituciones y empresas por los apoyos recibidos en el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIAS
NATALIA HERNANDEZ JIMENEZ

A DIOS:

En primer lugar, por darme la oportunidad de la vida y segundo, porque me envió con los padres más lindos y maravillosos del mundo.

A MIS PADRES:

Con todo el amor y cariño del mundo, por todos los esfuerzos y sacrificios que tuvieron que pasar para que pudiera superarme, tanto personal como profesionalmente, por su cariño y consejos para que este paso pudiera darse.

Porque gracias a ustedes puedo cumplir una de mis metas más deseada. Espero que con el presente trabajo se recompense una pequeñísima parte de todos esos sacrificios.

Mil gracias, los quiero muchísimo.

A MIS HERMANOS:

ALICIA, MARY, YOLANDA, VICTOR, EVA Y ALMA LILIA.

Por todos sus consejos y ayuda que me brindaron, para motivarme a llegar a la culminación de este sueño.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO por la oportunidad de realizar mis estudios profesionales y poder pertenecer a la máxima casa de estudios.

A la FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN CAMPUS 4, por los conocimientos adquiridos dentro de sus aulas y los buenos momentos que pase en ellas.

A todos y cada uno de mis profesores, por su paciencia, voluntad y dedicación para la enseñanza y formación de nuevos profesionistas.

AL. C. P. CARLOS ROMAN RIVERA, por su gran colaboración y enseñanzas para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE

OBJETIVOS	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	5
GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	
1.1 Antecedentes Históricos	
1.2 Concepto	
1.3 Clasificación	
1.4 Ciclo de Vida y forma de Operación	
1.5 Marco Legal	
CAPÍTULO 2	28
ASPECTOS GENERALES DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	
2.1 Concepto y Clasificación	
2.2 Objetivos	
2.3 Proceso de la Inversión	
CAPÍTULO 3	38
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	
3.1 Estudios Previos	
3.2 Instrumentos Básicos de Evaluación	
3.3 Aspectos Administrativos y Técnicos Operativos	
3.3 Políticas y Procedimientos para la Autorización de Proyectos	
CAPÍTULO 4	66
APLICACIÓN TEÓRICA EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	
4.1 Estudio de Mercado	
4.2 Estudio Técnico	
4.3 Estudio Financiero	
4.4 Evaluación del Proyecto	
4.5 Organización del Proyecto	
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	111

OBJETIVOS

GENERAL:

- Estructurar una fuente de consulta, para que los estudiantes de Contaduría y Administración conozcan de manera general el procedimiento para la formulación y evaluación de proyectos de inversión en el sector restaurantero.

ESPECIFICOS:

- Evaluar los diferentes indicadores para la autorización de un proyecto de inversión.
- Mostrar de una manera sencilla y completa los aspectos específicos que un proyecto debe contener.
- Describir el ciclo de vida de un proyecto, desde el momento en que se genera la idea, hasta llegar a su operación normal.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, México ha atravesado por grandes problemas políticos y socioeconómicos y aun así sigue siendo un país atractivo para la inversión de capital nacional y extranjero, principalmente en la actividad turística.

La actividad turística esta integrada por seis ramas a conocer:

1. Hoteles
2. Agencia de Viajes
3. Guía de Turistas
4. Transporte
5. Restaurantes
6. Comercio Especializado

Debido a la amplitud de la actividad turística, es necesario un estudio profundo de cada una de sus ramas para la Formulación y Evaluación de Proyectos. En un intento de brindar una información más completa, esta investigación sólo se enfocará a la rama restaurantera como caso específico.

Este trabajo de investigación esta diseñado para aplicarse no solo a las ramas de la actividad turística, sino también a cualquier otra actividad que a la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión se refiera, sin importar el giro que este tenga.

La finalidad de esta investigación es, en primer lugar presentar un esquema teórico práctico, idóneo para la elaboración de estudios de inversión en proyectos a corto y largo plazo, y segundo, intenta aplicar a lo complicado de la actividad, las técnicas mas conocidas para la evaluación de proyectos.

La Formulación y Evaluación de Proyectos amalgaman el trabajo multidisciplinario de Contadores, Administradores, Economistas, Actuarios, etc., en un intento de conocer, explicar y proyectar lo complejo de la realidad, en donde se pretende introducir una nueva iniciativa de inversión, con el objeto de elevar sus probabilidades de éxito.

Este Trabajo de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión en la Industria Restaurantera pretende ser una investigación, que sirva de apoyo teórico y de material de consulta para todos los profesionales que se encuentren resolviendo casos específicos de proyectos de inversión.

Esta investigación contiene en el primer capítulo las generalidades sobre la industria restaurantera, en el que se muestra la historia del surgimiento de los restaurantes en Europa y el establecimiento del primer restaurante en México, también se exponen los conceptos básicos, definiciones, su clasificación, así como su funcionamiento y ciclo de vida. En este capítulo, también se da a conocer los requisitos necesarios para poder establecer legalmente un restaurante.

En el segundo capítulo señalamos los aspectos generales de los proyectos de inversión, como son: su concepto, clasificación, objetivos y las etapas que integran a un proyecto.

El capítulo tercero muestra la importancia de elaborar estudios previos, como el de mercado, técnico y financieros, para la buena formulación de un proyecto, asimismo, se marcan las técnicas más usuales y útiles para evaluar el proyecto de inversión.

Consideramos integrar un cuarto capítulo con un caso práctico para que los interesados en el tema puedan observar como se practican las técnicas mencionadas en los capítulos anteriores.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA RESTAURANERA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año 1700 a. C., existían tabernas y se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto que data del año 1512 a. C., el cual tenía un menú limitado del que sólo se servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebollas.

Después de la caída del Imperio Romano, las comidas fuera de casa se realizaban generalmente en las tabernas; en el año 1200, existían casas de comida en París y Londres.

En 1765, un hombre llamado Boulanger vendía sopa en la calle Bailleul de París, quien dio a sus sopas el nombre de restaurantes o restauradores, él escribió en su anuncio la siguiente leyenda “Boulanger vende restauradores mágicos”, y como era en aquel entonces costumbre le añadió con un pequeño juego de palabras en latín, que traducido dice “Vengan a mí aquellos que su estomago labore, yo los restauro”.

Después de Boulanger, el primer restaurante que se merece este nombre fue fundado por el Sr. Veavillers en 1786, establecimiento, que en vista de las actividades revolucionarias de 1793 se vio obligado a cerrar; este fue seguido por el restaurante de Bartolomé, Manielle y Simón que abrió en 1786 en el Palláis Royal bajo el nombre de los tres hermanos provenzales, que en 1869 se vio obligado a cerrar.

Fue en un restaurante donde Duglere, Casimir Maison y otros grandes cocineros del siglo XIX empezaron sus carreras.

Después de la Revolución Francesa, una vez que ocurrió la abolición de las corporaciones, gremios y privilegios, los restaurantes se multiplicaron llevando por todos lados el buen humor y permitiendo que cada cual hiciera, de acuerdo a su bolsa o de acuerdo a su apetito, abundante y/o delicadas comidas, las cuales habían sido en un principio privilegio de los muy ricos.

En el año 1521, después de la conquista de México, Carlos V nombra a Hernán Cortés Capitán General y Gobernador de la Nueva España; el territorio empieza entonces a explorarse y obedeciendo a la ubicación de los yacimientos mineros se inicia la creación de núcleos poblacionales.

El viejo albergue prehispánico llamado Coacalli se transforma para dar paso a lo que se llama Venta y posteriormente Mesón, donde se ofrecía aparte de alojamiento, venta de alimentos y bebidas.

Los colonizadores españoles recorrían la ruta México - Veracruz y tuvieron la necesidad de fundar centros de alojamiento y venta de alimentos, se presume que el primer mesón establecido en la Nueva España se localizaba en Orizaba, Veracruz y fue autorizado para su administración a Francisco de Aguilar el 20 de junio de 1525.

En la Ciudad de México el 1 de diciembre de 1525, el Alcalde Mayor concede dos autorizaciones para poder realizar la actividad de alojamiento y venta de comidas y bebidas, a Pedro Hernández Paniagua y la otra a Francisco de Aguilar.

Es importante señalar que en el siglo XVI, en lo que hoy se conoce como el Km 21 de la carretera México - Toluca, se instala una venta que fue manejada por Doña Marina de Alderete; a este personaje se le considera la primer mujer que participa en la actividad de alojamiento y la venta de alimentos y bebidas en América.

A fines del siglo pasado es cuando surgen los clubes exclusivos de servicio de alimentos y bebidas, de los cuales se merecen mención especial el famoso Círculo Francés fundado en 1870; el Jockey Club fundado en 1881, el Club Americano fundado en 1895, el Casino Español que fue fundado en 1903 y el México Country Club fundado en 1905.

Lo anterior nos da un panorama de como se inicia en plena época del porfiriato el servicio sofisticado de alojamiento y el servicio llamado de guante blanco en el área de alimentos y bebidas, paralelamente empieza a desarrollarse este servicio en otras ciudades como Veracruz, Guadalajara, Guanajuato, Zacatecas, entre otras.

Al inicio de la década de los 40's se va propiciando la construcción de más oferta turística, Hoteles, Restaurantes, etc. que exigen técnicas administrativas más avanzadas, así como personal mejor capacitado, haciendo posible que el gremio restaurantero se fuese organizando para prestar mejores servicios; Haciendo de la actividad restaurantera una profesión.

El primer gran esfuerzo para crear la primera Institución Educativa en Materia de Turismo se da en febrero de 1947, cuando a iniciativa del Presidente de la República, el Lic. Miguel Alemán Valdés, se decide a crear la Escuela Técnica Hotelera, la que debe considerarse como la Institución pionera de la Educación Turística de América Latina. Esta escuela en su inicio lleva el nombre de Escuela de Capacitación Hotelera y Gastronómica, cambiando su denominación en 1962 por el que lleva hasta la fecha y que es Escuela Mexicana de Turismo.

La comisión encargada de proyectarla estuvo a cargo de Don Lucas de Palacio, Luis Osio y Torres Rivas y el Lic. Armando Herrerías quienes orientan sus esfuerzos a la formación y especialización en restaurantes, bares, cocina y hoteles.

El 12 de octubre de 1948, a instancias de los restauranteros Vicente Miranda, Talmao Costa, José Inés Loredó, Lic. Daltahuic, se funda lo que hasta la fecha es la Asociación Mexicana de Restaurantes, con la finalidad de organizar esta industria y optimizar la calidad de los alimentos, así como elevar el nivel de servicio.

En 1960, nace la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, cuyo fin es el de representar y defender los intereses y patrimonio de los restauranteros ante las diferentes autoridades oficiales e instituciones privadas que tienen que ver con la actividad de los restaurantes.

1.2 CONCEPTO

Restaurante, proviene de la palabra francesa restaurar, que en el siglo XVIII utilizaban algunos locatarios franceses para anunciar sus establecimientos como lugares donde se restauraban estómagos. En estos sitios se servían sopas calientes, pan y vino.

Los diccionarios Porrúa y Larousse definen la palabra RESTAURANTE, como el establecimiento donde se sirven alimentos.

Algunos autores, como Claudia Planchu opina que restaurante es “El establecimiento o local público en donde se vende y sirve comida”; según Antonieta Orozco, es “El negocio o establecimiento para la venta de alimentos preparados, acompañados de vinos y licores, cuyo consumo se efectúa en las instalaciones de la negociación”; Cecilia Tapia dice al respecto que es “El negocio de la industria de servicios de alimentos y bebidas”

Para dar una idea más completa de lo que es un restaurante, diremos que, es una empresa de servicio formalmente establecida que cumple con los requisitos legales y administrativos para su funcionamiento; y que tiene por objeto servir alimentos y bebidas a sus comensales con respeto y cordialidad, a cambio de un pago justo para así obtener utilidades durante el tiempo que dure establecido.

1.3 CLASIFICACIÓN

Siendo el objetivo primordial de las empresas de restaurante el ofrecer alimentos y bebidas de la mejor calidad, es necesario identificar la naturaleza de este tipo de negocios.

Actualmente no se ha implantado alguna clasificación genérica para los restaurantes, sin embargo, existen elementos que pueden tomarse en cuenta para distinguirlos, como son: categoría, ingresos, tipo de administración, tipo de servicio, etc.

En el pasado la manera de clasificar a los restaurantes era de acuerdo a su categoría, que iba de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta; y cuyos distintivos eran: cinco, cuatro, tres, dos y un tenedores, respectivamente. Los tenedores se colocaban verticalmente uno al lado del otro, cabe señalar que estos distintivos eran el símbolo internacional de la clasificación turística del restaurante.

Tomando en cuenta la magnitud de los ingresos, clasificaremos a los restaurantes en dos segmentos:

Tradicional

Organizado

El segmento tradicional lo constituyen las taquerías, ostionerías, cocinas económicas, torterías, fondas y loncherías, es decir, la micro y pequeña industria restaurantera. Sus ventas se encuentran en la media de 250 mil pesos al año y ocupan máximo ocho empleados.

El segmento organizado comprende las principales cadenas de restaurantes independientes de gran escala, referentes a comida rápida, cafeterías, restaurantes de lujo, especializados e informales. Sus ingresos anuales oscilan alrededor de 2,700 mil pesos, con empleo promedio de treinta y seis personas.

De acuerdo con la administración clasificaremos a los restaurantes de la siguiente manera:

En cadena: son aquellos restaurantes que poseen la misma razón social e iguales características y tienen un mínimo de cinco establecimientos, se caracteriza por tener un consejo de administración y un gerente en cada sucursal.

Sin sucursales: este tipo de restaurante cuenta con un solo establecimiento y la relación entre el comensal y el dueño es más directo, su administración esta a cargo del dueño.

Independientes: en estos restaurantes pueden llegar a tener hasta cuatro establecimientos, y se caracteriza por ofrecer a sus comensales una especialidad; la administración corre a cuenta de un gerente general y un gerente en cada sucursal.

De acuerdo con el tipo de servicio, clasificaremos a los restaurantes de la siguiente manera:

Fonda: este servicio le integran las taquerías, torterías, ostionerías, loncherías, cafeterías, algunas cantinas, etc.

Comida rápida: aquí se ofrece principalmente comida para llevar; la integran establecimientos de hamburguesas, pizzas, etc.

En cadena: Ofrecen el servicio de bufete y/o a la carta y su característica es que no tiene una especialidad; la componen restaurantes con cinco o más establecimientos.

De lujo: estos restaurantes ofrecen especialidades a la carta y servicios adicionales como son: valet parking, atención personalizada por capitanes y meseros.

Comedores Industriales: son aquellos que se ubican dentro de las instalaciones de las empresas, como prestación a sus empleados. El servicio es de tipo bufete.

1.4 CICLO DE VIDA Y FORMA DE OPERACIÓN

Para estar en condiciones de afrontar con éxito el reto del crecimiento económico, la industria restaurantera requiere tener a su alcance los mecanismos de apoyo adecuados así como el conocimiento por parte de quienes la operan, conocimiento que implica reconocer las distintas etapas de ventas de su producto dado que está supeditada a cambios relativos en los precios, el consumo personal y en general en el poder adquisitivo de la población.

En estos momentos, la industria restaurantera nacional, conformada por cerca de 200,000 establecimientos, en su inmensa mayoría micro y pequeñas empresas ha padecido, como el resto de la planta productiva, los efectos de la crisis financiera que ha vulnerado la operación, el desarrollo y la modernización del sector. Esto ha traído como consecuencia una caída anual

promedio de 12% en las ventas, lo cual ha reducido su nivel de ingresos y ha originado el cierre de un importante número de establecimientos.

Por ello, en aras de mantenerse dentro del mercado se suscitan una serie de transformaciones en los establecimientos, que van desde el cambio de nombre, fachada, decoración, menú, personal, administración, hasta el cambio de propietario. Ahora bien, el cambio no significa necesariamente que el restaurante se encuentre en su fase terminal, esto puede obedecer a estrategias de mercadotecnia o creatividad. Dichas acciones obedecen a distintos factores que están íntimamente ligados con las distintas fases que encierra el producto, es decir, con el ciclo de vida.

Conceptualmente, ciclo de vida se refiere a intentar reconocer las distintas etapas en la historia de ventas de cualquier producto, que son: introducción, crecimiento, madurez y declinación. En relación con estas etapas hay oportunidades y distintos problemas respecto a la estrategia de mercadotecnia. Identificando la etapa en que está un producto, o al a que se aproxima, se formulan mejores planes de mercadotecnia.

El concepto de ciclo de vida, cuando es aplicado a la gastronomía, es comprendido como una etapa de exploración, desenvolvimiento, consolidación y también como una etapa de declinación o rejuvenecimiento.

La etapa de introducción se caracteriza por un aumento lento en las ventas, en donde los gastos promocionales alcanzan frecuentemente su proporción más alta con las ventas. En la etapa de

crecimiento, si el producto tiene éxito, las ventas empiezan a subir, la gente comienza a conocerlo y a probarlo y los gastos promocionales siguen siendo elevados, aunque tienden a declinar en proporción con las ventas porque éstas aumentan cada vez más. En la madurez, el índice de crecimiento en ventas declina al llegar al punto en que la mayor parte de los clientes potenciales ha probado el producto, las ventas se estabilizan.

Los gastos promocionales van en proporción con las ventas y los precios son uniformes entre los distintos competidores. Posteriormente viene la etapa de declinación, que se caracteriza con la reducción de ventas. Durante este período, muchas empresas abandonan el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos.

En México, existen pocos restaurantes con más de dos décadas, de ahí que exista la creencia de que la edad promedio que vive un establecimiento sea 25 años, también se cree que no tienen un ciclo concreto de vida, pero no es así, como se mencionó anteriormente, cuando el producto restaurantero es introducido, crece, madura y gradualmente declina. No obstante, si se identifica la etapa a tiempo, la declinación puede obligar a un nuevo diseño y perfeccionamiento del producto bajo un concepto mejorado o totalmente renovado.

Si bien es cierto que los restaurantes entran al mercado y más de la mitad fracasan en el primer año, también es cierto que si sobreviven a este primer período, durante el resto de su vida, que es muy variable, pueden sufrir bajas en la calidad del producto, de los alimentos, del servicio, mala administración, errores de carácter financiero, entre otros. Por otra parte, encontramos al propietario que se confía porque cuando funda su establecimiento éste tiene éxito por ser

novedoso, sin embargo, muchas veces, se deja de lado el cambio, confiando en que el nombre o la fama es lo principal y no necesariamente es así, de hecho, restaurantes famosos, han ido desapareciendo lentamente, por la competencia y los conceptos más modernos.

Cuando se llega a la etapa de declinación hay que revisar cambios para recuperar clientela, estar nuevamente en la boca de la gente, que se hable del lugar. Desde esta óptica, la creatividad en el marketing es lo más importante para mantener el equilibrio entre la etapa de madurez y declinación, sin embargo, surge una duda, ¿por qué no entre el equilibrio y la declinación?. Al respecto, los expertos consideran que el restaurante no debe rebasar la mitad de la madurez, ya que de ser así entra en serios peligros como el exceso de confianza y la falta de actualización que inminentemente los llevarían al fracaso.

En el momento que un restaurante abre, el propietario piensa que esa idea de producto es diferente y ofrecerá algo distinto al comensal, por lo que, para posicionarse en el mercado tiene que pulir su imagen para saber si está gustando o no su concepto; si no esta pendiente de ello no tendrá éxito, pero si es dedicado llegará a la etapa de permanencia. En ella se deben atender aspectos como: calidad en el servicio, contar con personal calificado y dedicado, que las recetas se sigan al pie de la letra, incorporar sugerencias diarias y tener la opción de algo diferente en el menú cada vez.

El factor suerte juega un papel muy importante, hay productos que desde el principio tienen éxito y se mantienen, otros son malos pero la preferencia de la gente los ayuda a levantarse.

La mayoría de los restauranteros profesionales saben que existe el ciclo de vida, reconocen la importancia de su producto, de ahí tantas innovaciones de conceptos. Modifican sus sistemas administrativos, porque reducen sus gastos sin dejar de ganar y cambian la calidad de sus alimentos, mantienen relaciones duraderas con sus empleados, mientras que los que desconocen este ciclo, no han sabido enfrentar las crisis con aplomo y comienzan a bajar sus precios, a ofrecer menos calidad, a reducir el personal y por consecuencia dañan el servicio.

Ahora bien, los cambios en el ciclo de vida de un restaurante en general se rigen por patrones de consumo, pero su permanencia, cambio o deceso obedecen también a razones culturales e históricas, es decir, dependiendo el momento en que se viva será la permanencia o el fin del establecimiento, puede ser corta, como es el caso de las fondas, establecimientos de pizzas o torterías e incluso de locales que atienden a la moda gastronómica y una vez que ésta desaparece se evaporan. Todo porque en México, siendo un país de una amplia gastronomía no es un país con cultura gastronómica de consumo, no hay lealtad de marca a diferencia de lo que pasa en Europa donde sí existe.

Hay un aspecto importante dentro del ciclo de vida de un restaurante que no se debe perder de vista: el mercado de compradores (clientes), el restaurantero que no lo entienda así está en grave desventaja frente a los demás, porque el consumidor está consciente de lo que es el valor - precio, de ahí que exija servicio, antes era tolerante por la falta de ofertas, pero ahora es sensible a ello. Inclusive el mismo personal es más consciente del servicio al cliente, de hecho, se ha creado toda una cultura del servicio, si un restaurante está en la etapa de maduración y descuida esta parte va a declinar porque su política de servicio no es buena.

1.5 MARCO LEGAL

A continuación presentamos los aspectos legales que consideramos esenciales para que pueda iniciar sus actividades comerciales una negociación dentro de la industria restaurantera, o bien, una vez iniciadas estas, para su óptima operación y funcionamiento legal.

Les enunciamos a continuación los requisitos establecidos en las distintas leyes y reglamentos de la materia, que interesan a la industria restaurantera, tales como el Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos Públicos, el Reglamento de Construcción, el Reglamento de Anuncios, el Reglamento de Zonificación, etc., todos del Distrito Federal, así como leyes federales tales como la Ley General de Salud, Ley General de Equilibrio Ecológico, teniendo idea de que si los interesados en la materia conocen sus obligaciones y derechos, podrán cumplir con las leyes y reglamentos de que son sujetos.

Dado lo anterior, si un restaurantero o los interesados en la materia conocen los aspectos esenciales para operar su negocio y cumplen con los mismos, evitarán hacerse acreedor a una sanción por parte de la autoridad administrativa, o por otro lado, al saber que cumple con los requisitos legales y que conocen sus derechos no podrán ser extorsionados por pseudo inspectores u otras autoridades.

Para poder establecer un restaurante se debe cumplir con una serie de requisitos que a continuación se mencionan.

• **AVISO DE ALTA ANTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

Tanto para Personas Físicas como para Personas Morales.

Las Personas Físicas deberán contar con:

- Acta de nacimiento, identificación y comprobante de domicilio.

Para Personas Morales se presentará:

- Acta constitutiva de la sociedad, firma del representante legal y comprobante de domicilio.

En ambos casos se deberá llenar la forma HRFC1 y presentarla dentro de los siguientes treinta días hábiles al inicio de operaciones o firma del acta constitutiva, en su caso, el trámite se llevará a cabo en la administración tributaria correspondiente al domicilio fiscal.

Lo anterior se fundamenta en los artículos 27 del Código Fiscal de la Federación, así como 14 y 15 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

• **EVALUACIÓN AL IMPACTO AMBIENTAL**

Los establecimientos que puedan deteriorar el medio ambiente o el equilibrio ecológico, deberán contar con dicha evaluación, la cual realiza el Departamento del Distrito Federal en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social, este trámite debe realizarse en la Tesorería del Departamento del Distrito Federal.

Su fundamento legal se encuentra estipulado en el artículo 11 del Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos Públicos en el Distrito Federal, artículo 9, Apartado B, Frac. XV, así como, en los artículos 28 y 34 de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.

- **CONSTANCIA DE ZONIFICACIÓN DE USO DE SUELO.**

Para la obtención de este documento se requiere de:

- Solicitud con croquis, boleta predial o pago por derechos de agua; Posteriormente se presentarán en la Subdelegación de Obras ó en la Coordinación General de Reordenación Ecológica en la delegación correspondiente.

- **LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN.**

Para la obtención de esta licencia se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Formato de solicitud firmado por el propietario y un director responsable de obra (original y cuatro copias)
- Constancia de uso de suelo, alineamiento y numero oficial (original y copia)
- Tres tantos del proyecto arquitectónico y memoria descriptiva firmados por el propietario y director de obra en su caso.
- Dos tantos del proyecto estructural y la memoria del cálculo firmados por el director responsable de la obra.
- Dos tantos del proyecto de protección a colindancias y del estudio de mecánica de suelos, firmados por el director responsable de obra.

- Dos tantos del proyecto de instalaciones firmados por el director responsable de obra.
- Copia de los registros ante el Departamento del Distrito Federal.
- Si el uso del suelo esta permitido en el programa parcial, original y copia de la constancia de zonificación.
- Si el uso solicitado esta permitido, original y copia de la licencia de uso de suelo.
- Si el predio se encuentra dentro del perímetro del centro histórico, copia de la licencia y planos aprobados del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Si el predio esta registrado en el catálogo de bellas artes, original y copia de la licencia y planos autorizados por el Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Original y copia del visto bueno de la Secretaría de Economía relativo a las instalaciones de gas, en caso de que existan.
- Pago de los derechos correspondientes.

Se tramita ante la delegación correspondiente, en la subdelegación de obras. Legalmente se encuentra estipulado dentro del Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal en sus artículos 56, 150 al 171 y en los artículos 40 y 41-D (solo en el caso de que no este construido aún, o se realicen modificaciones a la construcción)

• LICENCIA DE USO DE SUELO.

Los requisitos con los que se deberá cumplir para la obtención de la citada licencia son los siguientes:

- Solicitud.
- Cuatro copias del plano arquitectónico.
- Cuadro de datos indicando la licencia de uso de suelo

- Plantas, cortes y fachadas indicando usos
- Plantas de conjunto y croquis de localización.
- Estacionamiento de un cajón por cada 15 metros cuadrados de construcción cuando se trate de un restaurante sin venta de bebidas alcohólicas y un cajón por cada 7.5 metros cuadrados de construcción para establecimientos con venta de bebidas alcohólicas.
- Domicilio para oír notificaciones
- Ubicación del uso propuesto
- Descripción de las actividades.
- Descripción de la construcción existente y de la propuesta del estudio de la demanda, según el artículo 80 del Reglamento de Construcciones.
- En caso de que el programa parcial de desarrollo urbano de la Delegación correspondiente lo requiera se deberá presentar el mapa ó la constancia de zonificación que se hubiere tramitado.

Se tramita ante la Delegación correspondiente, y la Subdelegación Jurídica y de Gobierno, o en la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica. Los requisitos antes mencionados están fundamentados en el artículo 43 del Reglamento de Zonificación para el Distrito Federal y el artículo 53, fracción III del Reglamento de Construcciones.

• **AVISO DE APERTURA ANTE LA SECRETARIA DE SALUD:**

Para llevar a cabo la apertura del negocio se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud.
- Copia del Alta de Hacienda.

- Original y copia de solicitud de aviso de apertura firmadas por el propietario o representante legal.
- Copia de identificación con foto y firma.
- Carta poder del dueño.
- Si se trata de persona moral, copia del acta constitutiva de la sociedad.

Este trámite se realiza en la Subdirección de Regularización Sanitaria. Lo anterior se encuentra estipulado en los artículos 63 al 69 de la Ley General de Salud.

• **VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN.**

Otro de los documentos con el que se deberá contar para la apertura del negocio es el visto bueno de seguridad y operación que tiene como requisitos los siguientes:

- Llenar la solicitud agregando firma del perito responsable.
- Copia del registro del director responsable de la obra.

Se tramita ante la Delegación correspondiente o en la Subdelegación de Obras. Su fundamento legal lo podemos encontrar en los artículos 64, 65, 239 y 240 del Reglamento de Construcción del Distrito Federal.

• **DECLARACIÓN DE APERTURA.**

Previo al inicio de las operaciones, se deberá presentar la declaración de apertura en la Subdelegación Jurídica y de Gobierno de la Delegación correspondiente, acompañada de:

- La licencia de uso de suelo o constancia de uso de suelo.
- Aviso de apertura ante la Secretaría de Salud,
- Los datos de título de propiedad o el contrato que acredite el uso y goce de la misma.

Todo esto con fundamento en los artículos 131 al 135 del Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos Públicos en el Distrito Federal.

• **LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO.**

Para obtener la licencia de funcionamiento deberá presentar ante la Delegación correspondiente, además de la solicitud, los siguientes documentos:

- Aviso de apertura ante la Secretaría de Salud,
- Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,
- Acta constitutiva o título de propiedad o contrato de arrendamiento o boleta predial,
- Constancia de zonificación de uso de suelo y
- Licencia de uso de suelo.

Solo para establecimiento con venta de bebidas alcohólicas al coqueo, para los demás, solo basta la declaración de apertura, según el Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos en el Distrito Federal en sus artículos 119 al 128.

• **LICENCIA DE ANUNCIO.**

Los requisitos que deberá presentar para obtener la licencia de anuncio serán los siguientes:

- Autorización de licencia del Instituto Nacional de Antropología e Historia, solo en caso de que se le requiera al solicitante.
- Licencia del Instituto Nacional de Bellas Artes, solo en caso de que se le requiera al solicitante.
- Fotografía a color de 7 por 9 centímetros de la fachada del inmueble en donde se pretende instalar el anuncio.
- Dibujo o croquis, así como de la descripción que muestre forma, sistema, material, dimensiones, dobles, texto y demás elementos que lo constituyan.
- Copia del registro del director responsable de la obra, que firmara conjuntamente con el propietario la solicitud correspondiente.
- Copia de la licencia de uso de suelo o de la constancia de zonificación.
- Copia del contrato de arrendamiento o boleta predial.

Los tramites se realizan ante la delegación correspondiente, en la subdirección de obras. Todos estos requisitos se fundamentan en los artículos 51 al 58 del Reglamento de Anuncios para el Distrito Federal.

• **ESPECTÁCULO PÚBLICO.**

Cuando un establecimiento lleva a cabo una presentación deberá dar aviso en la delegación correspondiente y obtener un permiso para poder celebrarlo.

Para obtener este permiso deberá presentar:

- Solicitud.
- Licencia de funcionamiento.

- Visto Bueno de seguridad y operación.
- Aviso de apertura ante la Secretaría de salud.
- Constancia y/o Licencia de uso de suelo.
- Derecho de mesa: Relación del elenco o variedad, Carta de costos o gastos, Permiso de la secretaria de gobernación, en caso de ser artistas extranjeros.
- Pista de baile: . Relación de costos o gastos
- Permiso de variedad: Relación de costos o gastos, Relación del elenco o variedad, permiso de la secretaria de gobernación en caso de ser artistas extranjeros.

Los requisitos encuentran su Fundamento Legal en los artículos 82 y 129 y demás relativos del reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y celebración de espectáculos públicos en el Distrito Federal.

REVALIDACIONES.

Anualmente se tendrán que revalidar las licencias, permisos y avisos, cumpliendo con los requisitos que a continuación presentamos.

REVALIDACIÓN DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO.

Para revalidar la licencia de funcionamiento se deberá cumplir con la presentación de lo siguientes documentos:

- Solicitud y dos copias certificadas de la licencia de funcionamiento.
- Copia de revalidación anterior.
- Recibo de pagos por derechos.

Fundamentado en el artículo 124 del Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de espectáculos Públicos.

REVALIDACIÓN DE PERMISO DE ESPECTÁCULO PÚBLICO.

Según el espectáculo público de que se trate, ya sea derecho de mesa, variedad, pista de baile, etc. se requiere que se proporcionen todos y cada uno de los requisitos que señala una licencia nueva, incluyendo el permiso anterior.

Esto de acuerdo a los artículos 129 y 130 del reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y celebración de espectáculos públicos en el Distrito Federal.

REVALIDACIÓN DEL VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN.

Para obtener esta revalidación deberá presentar en la delegación correspondiente:

- El formato único de solicitud con la firma del director responsable y del solicitante.
- Solicitud.

Según el artículo 64 del Reglamento de Construcciones.

REVALIDACIÓN DE ANUNCIOS.

Dicha revalidación es dada cada tres años; y se realiza ante la delegación correspondiente, en la subdelegación de obras.

Los requisitos que se deberán presentar:

- Solicitud.
- Una fotografía a color de 7 por 9 centímetros.
- Firma del perito responsable.
- Copia de la revalidación anterior.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS GENERALES DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

2.1 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

CONCEPTO:

Dado que los términos inversión y proyecto están incluidos en el vocabulario habitual de las empresas y público en general, lo primero será conceptuar dichos términos por separado.

Un proyecto es un plan o disposición que se forma para un tratado o para la ejecución de una cosa; es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver.

Por otra parte, inversión es la acción de emplear y/o colocar caudales productivamente. También se denomina inversión al monto de recursos que en forma de capital requiere la empresa en proyecto, para materializarse o poder iniciar operaciones, así como aquellas erogaciones que se requieran durante su funcionamiento para reponer activos fijos obsoletos o para permitir ampliaciones en la planta productiva original.

Cabe señalar que existen otras formas de inversión que caen fuera del interés de esta investigación; este trabajo queda circunscrito a las iniciativas de inversión con fines productivos y de rentabilidad, es decir, los casos en que los recursos o factores de la producción (tierra, trabajo, capital y organización), se orientan a transformar insumos (materias primas, materiales,

etc.) para generar productos (bienes o servicios) cuyo consumo satisfaga necesidades físicas y sociales.

Desde el punto de vista financiero, un proyecto de inversión es cualquier aplicación de recursos con el objetivo primordial de obtener utilidades en un plazo previamente definido, razonable y adecuado.

El proyecto de inversión es utilizado en su gran mayoría, por empresas que siguen una política de planeación financiera.

Al respecto, el Ing. José Manuel Hernández Flores - consultor financiero - dice: "el proyecto de inversión consiste en la utilización de recursos financieros para adquirir bienes y servicios que satisfagan una necesidad en beneficio de la empresa.

De acuerdo con lo anterior se entiende por Proyecto de Inversión como aquella propuesta de adquisición, documentada y analizada, destinada a una unidad productiva que prevé la obtención organizada de bienes o de servicios para satisfacer las necesidades físicas o sociales de una empresa, institución o cualquier otro tipo de ente económico que lo requiera, en un tiempo y espacio definidos.

Existen muchas más definiciones sobre proyectos de inversión, pero la anterior tiene la ventaja de que ayuda a concebir los proyectos como unidades, lo cual imprime un cierto sentido de autonomía de decisión y operación.

Esta definición circunscribe a los proyectos de inversión en un ámbito socioeconómico, dentro de cuya esfera puede incluirse el proceso dinámico de inversión, que es donde surgen, crecen y se extinguen estos.

CLASIFICACION:

Para poder clasificar a los proyectos de inversión partiremos desde el punto de vista contable:

Proyectos capitalizables.- Son aquellos proyectos cuya inversión se utiliza para ampliar la planta productiva. Se registran en el activo fijo.

Proyectos de mantenimiento mayor o menor.- Estos proyectos se encargan de conservar en buen estado la planta productiva, la imagen de la empresa, ventas, etc. Se consideran en el estado de resultados.

Clasificación para el presupuesto por naturaleza:

- Incremento de utilidades
- Conservación de utilidades
- Obligatorios
- Deseables

En el caso de ciertos tipos de proyectos, puede quedar justificada la realización de un análisis relativamente detallado; en el caso de otros proyectos, se deberá utilizar otros procedimientos más sencillos. Consecuentemente, las empresas por lo general clasifican los proyectos en las siguientes categorías, y analizan los proyectos de cada categoría en una manera diferente.

Esta definición circunscribe a los proyectos de inversión en un ámbito socioeconómico, dentro de cuya esfera puede incluirse el proceso dinámico de inversión, que es donde surgen, crecen y se extinguen estos.

CLASIFICACION:

Para poder clasificar a los proyectos de inversión partiremos desde el punto de vista contable:

Proyectos capitalizables.- Son aquellos proyectos cuya inversión se utiliza para ampliar la planta productiva. Se registran en el activo fijo.

Proyectos de mantenimiento mayor o menor.- Estos proyectos se encargan de conservar en buen estado la planta productiva, la imagen de la empresa, ventas, etc. Se consideran en el estado de resultados.

Clasificación para el presupuesto por naturaleza:

- Incremento de utilidades
- Conservación de utilidades
- Obligatorios
- Deseables

En el caso de ciertos tipos de proyectos, puede quedar justificada la realización de un análisis relativamente detallado; en el caso de otros proyectos, se deberá utilizar otros procedimientos más sencillos. Consecuentemente, las empresas por lo general clasifican los proyectos en las siguientes categorías, y analizan los proyectos de cada categoría en una manera diferente.

Proyectos de reemplazo: mantenimiento del negocio. Una categoría consiste en aquellos gastos que serán necesarios para reemplazar los equipos desgastados o dañados que se usan para la elaboración de los productos rentables. Estos proyectos de reemplazo son necesarios cuando las operaciones deben continuar. Las decisiones de mantenimiento normalmente se toman sin que haya la necesidad de elaborar un proceso detallado de decisión.

Proyectos de reemplazo: reducción de costos. Esta categoría incluye aquellos gastos que se necesitarán hacer para reemplazar los equipos utilizables pero que ya son obsoletos. En este caso, la meta consiste en disminuir los costos de la mano de obra, de los materiales o de otros insumos tales como la electricidad. Estas decisiones son de naturaleza discrecional, y por lo general se requiere de un análisis más detallado para darles apoyo.

Proyectos de expansión de los productos o mercados existentes. Aquí se incluyen los gastos necesarios para incrementar la elaboración de los productos actuales o para ampliar los canales o instalaciones de distribución en los mercados que se están atendiendo actualmente. Estas decisiones son mucho más completas porque requieren de un pronóstico explícito con relación al crecimiento de la demanda. Los errores son más probables, por lo tanto se requiere de un análisis aun más detallado. La decisión final se toma a un nivel más alto dentro de la empresa.

Proyectos de expansión hacia nuevos productos o mercados. Estos se refieren a los gastos necesarios para elaborar un nuevo producto o para expandirse hacia un área geográfica que actualmente no este siendo atendida. Estos proyectos implican decisiones estratégicas que podrían cambiar la naturaleza fundamental del negocio. De manera invariable, se requerirá de un

análisis muy detallado, y la decisión final se tomará generalmente en los niveles jerárquicos más altos, principalmente con la intervención de la junta directiva como parte del plan estratégico de la empresa.

Proyectos de seguridad y/o de protección ambiental. Estos se refieren a los gastos necesarios para cumplir con las disposiciones gubernamentales, con los contratos laborales o con las pólizas de seguros. Estos gastos se denominan a menudo inversiones obligatorias o proyectos no productores de ingresos. La forma en que se manejen dependerá de su magnitud, y los más pequeños se deberán tratar en una forma muy similar a los proyectos de la categoría 1.

Proyectos diversos. Esta categoría es de naturaleza general e incluye los edificios de oficinas, los lotes de estacionamiento, los aviones para los ejecutivos y otros aspectos similares. La forma en que se manejan estos proyectos varía entre cada empresa.

Los proyectos también se pueden clasificar en:

Independientes: son aquellos donde los flujos de efectivo no compiten entre sí; la aceptación de uno no elimina la posibilidad de aceptación posterior al otro.

Mutuamente excluyentes: son aquellos que tienen la misma función y que en consecuencia, compiten entre sí. La aceptación de uno u otro elimina a todos los demás proyectos para una posterior consideración.

2.2 OBJETIVOS

Los objetivos de los proyectos de inversión se dividen en tres etapas.

ESTUDIOS PREVIOS

Seleccionar la alternativa o paquete integral de inversión más competitivo con otras propuestas.

Profundizar en las principales variables que determinan la viabilidad de los proyectos.

Preparar y facilitar el desarrollo de los estudios definitivos de preinversión.

Contribuir a la obtención del financiamiento para los estudios definitivos.

Contribuir a las negociaciones para conseguir los créditos necesarios para las inversiones del programa.

ESTUDIOS TÉCNICOS

Analizar y presentar todas las variables que condicionen la realización con una futura inversión, destacando aquellas que exhiban mayores niveles de complejidad y estableciendo con toda claridad si el resultado analítico garantiza la factibilidad de su ejecución y operación.

Demostrar la rentabilidad económica para el capital invertido y para los recursos económicos nacionales comprometidos en el proyecto a través de su correcta comparación con otras alternativas intra o extra sectoriales

EVALUACIÓN FINANCIERA

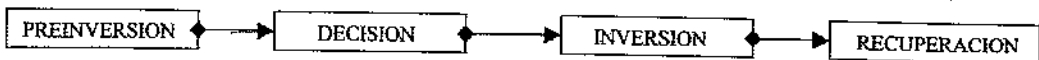
Calcular, estimar o ponderar los beneficios netos privados y/o sociales que se esperan como resultado de una inversión determinada.

2.3 PROCESO DE LA INVERSIÓN

En los sistemas socioeconómicos donde prevalecen economías de mercado, se entiende por proceso de inversión a la actividad que consiste en asignar recursos económicos a fines productivos, mediante la formación bruta de capital fijo, con el propósito de recuperar con creces los recursos asignados.

En otros términos, se sacrifica el consumo presente, ahorrando e invirtiendo en aras de la expectativa de un mayor consumo futuro. De manera adicional, el proceso de inversión eleva las posibilidades de empleo e ingreso para la población.

En síntesis el proceso de inversión comprende cuatro etapas completamente diferenciales en contenido y prácticamente sucesivas e irreducibles:



Es a partir de esta óptica que se ha derivado el ciclo de vida de los proyectos, directamente del proceso de inversión.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

Consiste en fases sucesivas que abarcan el nacimiento, desarrollo y extinción de un proyecto de inversión, los empresarios, con su comportamiento racional espontáneo e intuitivo generan iniciativas de inversión o ciclos de vida de proyectos específicos cuya agregación a un sistema socioeconómico incluye continuidad al proceso macroeconómico de inversión.

Estas fases en la vida de los proyectos son variadas pero principalmente se integran como sigue:

Identificación.- El ciclo de vida de un proyecto de inversión, se inicia con la identificación de una idea de inversión.

a) Identificar uno o más insumos y plantear, a partir de ciertas relaciones técnico - económica, sus posibilidades de transformación en bienes o servicios, susceptibles de satisfacer necesidades humanas cuya cuantía y cualidades se encuentran determinadas por condiciones de tipo físico y de necesidades sociales, obra civil e instalaciones.

b) Partir de ciertas necesidades humanas, buscar su relación cualitativa y cuantitativa con bienes y servicios, los cuales para ser generados requieren de ciertos insumos que se determinan a partir de una relación técnico - económica.

La identificación se apoya en dos relaciones: el técnico - económica existente entre insumos y productos, y la físico - social existente entre productos y necesidades.

La relación técnico - Económica (TE) es una función de producción y su importancia se refleja en el eficiente aprovechamiento de materias primas y otros materiales por unidad de producto. En este sentido, es importante su consideración desde el punto de vista de la oferta. Complementariamente la relación físico - social (FS) tiene influencia determinante desde el punto de vista de la demanda de un proyecto.

Formulación y evaluación.- Tiene como finalidad generar, evaluar, comparar y seleccionar alternativas técnico - económicas, eligiendo la más eficiente, para satisfacer una necesidad

específica. En consecuencia, la actividad de formular o elaborar proyectos presupone, por una parte, el conocimiento actualizado de la técnica y la tecnología de una determinada rama de actividad económica, para la cual se requiere precisar las opciones existentes; y por otra parte, requiere del análisis de la demanda de un producto objeto de estudio, para que, con base en ambos tipos de información, se determine la viabilidad del proyecto.

La evaluación de proyectos busca presentar un ordenamiento de preferencias entre las distintas alternativas, a partir de criterios de decisión previamente definidos (el de mayor rentabilidad) a través de algún método de evaluación específico. Su objetivo es establecer un orden de preferencia entre las opciones técnico - económicas, desde la óptima hasta las que se descartan.

Ingeniería del proyecto.- Tiene la finalidad de aportar los elementos de diseño, construcción y especificaciones técnicas necesarias para el proyecto de inversión.

Gestión de los recursos.- Consiste en definir el tipo de agrupación social para la producción; su formalización jurídica y obtención en sí de los recursos necesarios para la inversión.

Ejecución y puesta en marcha.- Consiste en asignar y disponer en la práctica los recursos humanos, físicos y financieros requeridos por el proyecto, con lo cual se le dota de infraestructura física, laboral y directiva, así como se realizan los ajustes pertinentes de maquinaria y equipo. Al finalizar esta fase, el proyecto concluye como tal y se constituye en una empresa en operación.

Esto indica que se terminaron las decisiones creativas, tomadas de las fases anteriores, respecto al mercado geográfico, tamaño, tecnología, organización, etc. Queda materializada la tecnología y su correspondiente función de producción para una nueva empresa, en su maquinaria, equipo, insumos, sistemas de organización, etc.

Dirección y operación.- La asignación de recursos debe operarse eficientemente, esto es, alcanzar los pronósticos de ventas, costos y rentabilidad, determinados en la viabilidad, significa recuperar la inversión a través de esta última fase del ciclo.

Al lograr la recuperación de la inversión, los recursos excedentes pueden ser destinados al consumo o a la reinversión. El flujo de retroalimentación, muestra que los recursos reinvertidos pueden diversificarse mediante la identificación de otras líneas de productos, o de la expansión de la capacidad instalada a través de reformular y evaluar las potencialidades.

CAPÍTULO 3

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

3.1 ESTUDIOS PREVIOS

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de elaboración de productos o prestación de servicios, en un período determinado; sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

A través del estudio de mercado se determinan los factores que podrían modificar la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica de los principales centros de consumo.

El estudio de mercado permite identificar importantes elementos que deben ser tomados en cuenta, no solo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

El punto de partida lógico para la formulación y análisis de todos los proyectos de inversión es el estudio de mercado, ya que de no existir una demanda suficiente de los productos de un proyecto, se dice que este carece de base económica.

Mediante el estudio de mercado y comercialización, se analiza la reacción del medio externo al producto de una empresa, examinando las características de los consumidores, de la competencia y de los medios por los cuales el producto llega al consumidor final. Esta información ayuda a la empresa a determinar sus necesidades en materia de adquisiciones y transformación, y a preparar un plan general de comercialización.

Los puntos básicos a considerar en la realización de los estudios de mercado son:

Identificación del producto.-La definición del bien a producir, a través del cual se identifica desde un punto de vista comercial y económico, el tipo de bien que se pretende lanzar al mercado.

En todo proyecto o en cualquier empresa ya en operación, el producto tiene estrecha relación con lo que se conoce como definición del negocio y en la medida que ambos tengan una clara congruencia; todos los otros aspectos del proyecto o de la operación de la empresa, tendrán un aspecto sinérgico hacia resultados favorables.

Análisis del consumidor.- En el análisis del consumidor mediante el cual se define una segmentación del mercado, se examinan las necesidades de los consumidores, el proceso de compra y se identifica la forma de obtener la información para el análisis.

Para identificar al consumidor del bien a producir se tendrá que definir, primeramente, las necesidades a satisfacer por parte del producto, cuales son los segmentos del mercado que tendrá

el producto y el método de compra, para obtener esta información es necesario realizar una investigación de mercado; si el producto es de uso común, posiblemente serán mínimos los nuevos análisis del consumidor que se requerirán. En cambio, un producto nuevo exigirá un análisis exhaustivo.

Análisis de la competencia.- Por medio de éste se examina la estructura del mercado, las bases en que se fundamenta la competencia y las limitaciones institucionales.

Los proyectos industriales no existen aislados, sino que tienen que competir en un mercado repleto de empresas y productos semejantes, y su éxito depende en parte de una capacidad de competir con otras empresas.

Previsión de la demanda.- Mediante este punto se determinan las técnicas y consideraciones para efectuar las proyecciones de las ventas.

Se utiliza la previsión para estimar la rentabilidad del proyecto, determinando para ello las necesidades financieras; de materias primas y la capacidad de planta.

Para efectuar la previsión es necesario recopilar y analizar datos anteriores, para comprender el comportamiento futuro del mercado y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. El analista debe examinar cuidadosamente los datos de la previsión y la técnica de proyección. Los métodos de previsión se pueden clasificar en tres clases:

- Estimaciones basadas en un juicio.- En todas las estimaciones hay un cierto elemento de juicio, pero cuando los datos estadísticos son limitados, la previsión debe basarse en las opiniones de observadores bien informados.
- Análisis en series cronológicas.- Los métodos que utilizan las series cronológicas relacionan las ventas con el tiempo, en vez de relacionarlos con factores causales que puedan afectar a las ventas. Utilizan datos históricos para identificar y proyectar las tendencias pasadas. Al proyectar las tendencias, los analistas deben observar las variaciones estacionales, seculares, cíclicas y aleatorias. Esto reviste especial importancia en el caso de las agroindustrias, que con frecuencia experimenta una variabilidad de los precios.
- Modelos causales.- mediante las técnicas de modelos causales se trata de determinar las variables que inciden la evolución de las ventas.

El analista de proyectos deberá evaluar la técnica de proyección a usar debido a que cada método es apropiado para circunstancias distintas.

El requisito de exactitud proviene de factores como la cuantía del capital que se utiliza, la familiaridad que tenga la empresa con el mercado, la incertidumbre de los factores de demanda y el grado de riesgo que estén dispuestos a asumir los que toman las decisiones.

El plan de comercialización.-La información que se obtiene del análisis de los consumidores y de la competencia forma la base del plan de la comercialización del proyecto. El plan tiene por

objeto colocar al producto de la empresa en situación lo más ventajosa posible en relación con los consumidores y la competencia.

Los elementos del plan son:

- **Diseño del producto:** La mayoría de los productos tienen varias opciones de diseño, hasta los productos de consumo común, como el arroz, puede adoptar presentaciones y envases, como: arroz precocido, deshidratado, largo corto, etc.

Entre los factores de diseño para los productos alimenticios figuran: el sabor, la textura, la facilidad de cocinar, el color, el olor, forma, valor nutritivo, tamaño, envase.

Es preciso hacer equivalente estos parámetros con las expectativas de los consumidores en cuanto a calidad y uso, pero deben mantenerse dentro de los límites del precio. En consecuencia, las mejoras del producto que sean costosas tienen que compararse con el precio resultante del mismo.

El estudio de mercado deberá continuar durante la ejecución del proyecto, de manera que pueda modificarse el diseño del producto para adaptarlo a las nuevas necesidades de los consumidores.

- **Fijación del precio:** La empresa debe elegir su estrategia de precios según el medio competitivo en que opere y el segmento del mercado que le corresponda. Las estrategias más comunes son las siguientes:

- Costo más utilidad bruta.- es el sistema de fijación del precio basado en el costo más la utilidad bruta. La empresa agrega un margen a sus costos para compensar los gastos no imputables a la manufactura y obtener una utilidad.

Un método más utilizado consiste en calcular un margen de utilidad que produzca una rentabilidad esperada de la inversión, con relación a un margen de ventas previsto. El método basado en el costo más utilidad bruta, es viable cuando la competencia es escasa o inexistente.

- Fijación de precios de penetración.- consiste en establecer los precios de un producto por debajo de los de la competencia con el fin de penetrar en un determinado mercado.

Esta fijación de precios se utiliza para superar los obstáculos que se oponen a la penetración o para llegar a un mercado que quedaría excluido a precios más elevados.

- Fijación predatoria de precios o fijación de precios de exclusión.- la primera es una medida agresiva que consiste en rebajar los precios por debajo de los competidores existentes, para debilitar la posición de estos en el mercado; mientras que la segunda rebaja los precios del producto a tal grado, que resulta ser una barrera que evita la penetración en el mercado de nuevas empresas.

- Artículos de propaganda.- la estrategia de precios basada en un artículo de propaganda consiste en fijar el precio de un producto al del costo, para atraer a los consumidores hacia los productos de la empresa con la esperanza de que al mismo tiempo compren otros productos.

- Captación.- a diferencia de los métodos anteriores, este fija precios elevados a los productos, buscando captar el segmento de los mercados insensibles a los precios. Este método se emplea a veces, al principio del ciclo de vida del producto, cuando hay poca competencia o cuando los derechos de importación son elevados o esta prohibida la importación.

- Pauta de precios.- según este método, el precio común lo determina una empresa que da la pauta, y lo siguen otras.

- Precios controlados.- a causa de que numerosos productos alimenticios son de consumo básico, los gobiernos suelen instituir controles de precios, eliminando así la influencia de las empresas en las variables del precio.

- Precios del mercado.- las fuerzas de la oferta y la demanda, fijan los precios de la mayoría de los productos, la estrategia de precios de la empresa debe ser lo suficientemente flexible para permitirle adaptarse a la evolución del mercado.

- Promoción de ventas: Casi todos los productos son objeto de alguna promoción al facilitar a los consumidores información sobre el producto, que puede utilizar para tomar la decisión de compra.

Los alimentos básicos y los productos que son objeto de comercio internacional, necesitan menos promoción que otros productos, pero a pesar de ello es necesaria. Al formular la estrategia de

promoción, lo principal es decir a quien se tienen que dirigir las actividades de promoción, que es lo que debe decirse y cómo decirlo.

ESTUDIO TÉCNICO

Durante la fase de anteproyecto conviene conocer si uno o varios procesos específicos de manufactura o de prestación de servicios, son realizables, y de serlo en que condiciones.

Con la información proporcionada por el estudio de mercado y las variables preestablecidas que existen en torno al proyecto se procede a desarrollar el planteamiento técnico del mismo, cuyo objetivo central es definir las características de la futura empresa y de los productos que pondrá en el mercado.

El objetivo general de los estudios técnicos es demostrar si el proyecto de inversión es o no técnicamente factible, además de justificar, la selección de la mejor alternativa en tamaño, localización y proceso productivo para abastecer el mercado demandante del bien o servicio a producir

La información del estudio técnico y el estudio de mercado, son la materia prima para la valoración de los presupuestos de inversión y funcionamiento del proyecto de inversión. Con esta información se llega finalmente a conocer la bondad económica y financiera del proyecto.

Dentro del estudio técnico se deberá analizar las siguientes áreas:

1. - Localización

2. - Programa Arquitectónico
3. - Dimensión del establecimiento
4. - Diseño
5. - Costeo de Obras
6. - Calendario de Inversiones en activos Fijos

3.2 INSTRUMENTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN

La evaluación tiene por objetivo determinar hasta que punto las características de un proyecto corresponde a los patrones de uso óptimo económico. Para facilitar el análisis se obtienen coeficientes numéricos que expresados como parámetros, reflejan las ventajas de un proyecto. Normalmente el numerador expresa ventajas y el denominador desventajas, por lo tanto entre mayor sea el coeficiente mejor es el proyecto en la escala de prioridades.

Es importante enfatizar el hecho de que una adecuada metodología de evaluación no considera los coeficientes aisladamente, como un elemento de juicio, sino el conjunto de los mismos, después de haber sido sometidos a un examen crítico y sistemático. Para poder realizar el análisis objetivo de un proyecto, conviene consignar que la primera evaluación a realizar, es identificar la validez de la información que servirá de base a los coeficientes, ya que será inútil adoptar cálculos profundos respecto del costo de producción o pretender aspectos financieros muy detallados.

No se debe perder de vista que la cuantificación de hechos económicos es frecuentemente poco precisa, por lo que carecería de sentido realizar cálculos muy refinados con objeto de lograr una exactitud ilusoria.

El equilibrio, unidad y uniformidad de los conceptos, la presentación lógica y clara de los mismos y la coordinación de todos los aspectos, representan un valor esencial de un proyecto bien preparado.

Además de los aspectos antes señalados, se deben considerar otros de naturaleza teórica, que la tarea de evaluación presenta en la práctica y que para efecto de un buen análisis deben puntualizarse.

Al presentar resultados se supone:

- a) La existencia de un gran número de proyectos que representan realmente alternativas de utilización de los recursos y que ofrezcan los datos técnicos y económicos necesarios para su evaluación.
- b) El conocimiento de patrones definidos para la comparación de proyectos de diferentes sectores o subsectores económicos.

CLASIFICACIÓN

Los instrumentos básicos de evaluación tienden a clasificarse de la siguiente forma, que también nos sirven como una ayuda al analizar e interpretar la información financiera.

- **INDICADORES FINANCIEROS:** son obtenidos directamente de los estados financieros proforma. Se seccionan para el análisis y evaluación de sus componentes o cuentas más representativas. Para ello se obtendrá lo que se le conoce como las razones financieras existentes entre cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros, que se corresponden entre sí.

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados. En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto. Por otra parte, en el método histórico se analizan tendencias, ya sean de porcentajes, índices o razones financieras.

Dependiendo del objetivo que se persiga, las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc. En forma general se analizan y evalúan los estados financieros con métodos verticales, horizontales, históricos y proyectados con razones a corto y largo plazo con comparaciones y tendencias tanto absolutas como relativas, utilizando además, para los proforma, el punto de equilibrio.

- **RAZONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO:** estas se definen más por lo dinámico de los conceptos que se comparan, que por los períodos que reflejan, ya que para obtenerlas se toman los saldos finales de cada período, generalmente un año.

A continuación se comentan las relaciones más representativas.

- Capital de trabajo.- Esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinados a cubrir las erogaciones necesarias para su operación. Puede expresarse en índice y significa las unidades monetarias que tendrá la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

- Prueba del ácido.- Esta razón es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible entre el pasivo circulante. Representa las unidades monetarias disponibles para cubrir los adeudos a los acreedores a corto plazo.

- Rotación de clientes por cobrar.- Este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de cuentas por cobrar de clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período. Para obtener el número de días promedio a que se están recuperando las cuentas por cobrar, se dividirá el total de días del período entre el índice obtenido de la rotación.

- RAZONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO: son las que se obtienen de utilizar las cuentas o conceptos que se modifican en plazos generalmente mayores a un año. El ejemplo clásico son las modificaciones al capital contable. Otra característica es que utilizan el pasivo a largo plazo para obtener indicadores que dan elementos para interpretar a la entidad económica en el largo plazo.

- Razón de propiedad.- Este índice refleja la proporción en que los dueños o accionistas de la empresa han aportado para la compra del total de los activos. Se obtiene de dividir el capital contable entre el activo total.

- Razones de endeudamiento.- Esta proporción es complementaria de la anterior ya que significa la parte o porcentaje que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo.

De las dos razones anteriores se pueden hacer variantes para conocer las proporciones del capital contable o del pasivo total sobre los activos fijos de la empresa, sobre el activo circulante, diferido, o sobre un renglón o renglones que sean significativos.

- Razón de extrema liquidez.- Esta razón de importancia vital para los acreedores de una empresa, refleja la capacidad de pago que se tiene al finalizar un período. Se obtiene de la división del activo circulante entre el total de los pasivos. Representa las unidades monetarias disponibles para cubrir cada una del pasivo total. Esta situación solo se presentaría al liquidar o disolver una empresa por cualquier causa.

Se pueden evaluar los resultados en función del valor de las acciones, mediante las siguientes razones:

- Valor contable de las acciones.- Indica el valor de cada título y se obtiene de dividir el total del capital contable entre el número de acciones suscritas y pagadas. Así mismo, el resultado o

utilidad por acción se puede obtener, dividiendo la utilidad neta entre el número de acciones suscritas y pagadas.

Las razones financieras que evalúan el rendimiento logrado en un ejercicio son:

- Tasa de rendimiento.- Significa la rentabilidad de la inversión total de los accionistas. Incluye la aportación de estos y las utilidades acumuladas. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después del impuesto, entre el capital contable.

La importancia que reviste una inversión futura, así como el determinar en que momento se podrán obtener utilidades son medidos con un indicador fundamental:

- Punto de equilibrio.- este representa el volumen de operación o nivel de utilización de capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos. Por debajo de este punto la empresa incurre en pérdidas y por debajo en utilidades. El punto de equilibrio sería la intersección de la curva de costos totales, con la curva de ingresos a su máxima capacidad de operación.

Es el punto en el que la igualdad de ingresos y costos de proyecto se establece en términos de unidades de producción, de la capacidad instalada o del valor total de la producción.

El punto de equilibrio cuando resulta muy alto, es decir cercano al 100%, indica que el proyecto tiene alto margen de riesgo, ya que representa la posibilidad de no alcanzar el punto de equilibrio

e incurrir en pérdidas. El punto de nivelación, puede ser determinado de diferentes maneras, pero, en todos los casos, los costos fijos son el punto en el cual debe centrarse su cálculo, ya que de no existir costos fijos, el punto de equilibrio sería cero. Para su determinación entonces se establece:

$$PE = CF / VBP - CV, \text{ o } PE = CF / 1 - (CV / VBP)$$

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

CV = Costos variables

VBP = Valor bruto de la producción, ingresos máximos estimados o ingresos al 100% de la capacidad de operación.

- **INDICADORES ECONÓMICOS.** Tasa interna de retorno (TIR).- Es la tasa de actualización que iguala el valor presente de los ingresos totales con el valor presente de los egresos totales de un proyecto en estudio. La TIR obtenida, se puede comparar para fines de aprobación y para la toma de decisiones con:

a) El costo de financiamiento real, o con la tasa promedio de rentabilidad de otros proyectos similares dentro del sector, cuando los flujos están en términos reales.

b) El costo de financiamiento nominal, cuando los flujos se encuentran en términos nominales, o cuando no están incluidos en los flujos los costos de financiamiento.

c) Otras tasas de referencia siempre y cuando sean coherentes con la forma en que están determinados los flujos.

Valor presente neto (VPN).- Es el valor obtenido mediante la actualización de los flujos netos del proyecto – Ingresos menos Egresos - considerando la inversión como un egreso a una tasa de descuento determinada previamente. Si el VPN es positivo se considera que el proyecto es favorable, ya que cubre el nivel mínimo o de rechazo representado por la tasa de descuento. Si el VPN es igual o cercano a cero, el proyecto apenas cubre el costo mínimo. Si el VPN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de aceptación y por lo tanto, el proyecto debe descartarse.

Relación beneficio - costo B / C.- es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos del proyecto, sobre los flujos descontados de los costos o egresos totales del proyecto. Al igual que en el caso del VPN, se requiere establecer una tasa de actualización apropiada. Si la B / C es mayor que 1 el proyecto es favorable. Si la B / C es igual a 1, los beneficios y los costos se igualan, cubriendo apenas el costo mínimo, atribuible a la tasa de actualización. Si la B / C es menor a 1, el proyecto es desfavorable, pues reporta que a la tasa aplicada no cubre con los costos. La B / C obtenida para un proyecto particular se compara con la obtenida en otros proyectos para fines de decisión dentro del contexto del sector.

Período de recuperación.- Se define como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de inversión. En este caso, es conveniente que los costos ficticios no se incluyan, tales como depreciaciones y amortizaciones, ya que su inclusión reduce el plazo y

por lo tanto el resultado final. Además de un criterio de rentabilidad es un criterio de liquidez y puede ser importante en casos de cierta inestabilidad económica.

Balance de divisas.- Es resultado neto del proyecto, en términos de uso y generación de divisas actualizadas del propio proyecto, cuando esta orientado a la exportación y al mismo tiempo necesita equipos o insumos importados. Requiere de la especificación de los flujos de ingresos y egresos de divisas. Los valores obtenidos pueden ser comparados, para fines de toma de decisión, con los estimados para otros proyectos similares, de manera que se pudiera obtener una autosuficiencia de divisas en el ámbito sectorial o regional.

- **INDICADORES PARA EVALUACIÓN SOCIAL. Creación de empleos totales.-** Se hace una cuantificación de los empleos nuevos o generados directamente por el proyecto. Es conveniente realizar una clasificación que especifique la naturaleza de los nuevos empleos. La cualificación debe llevarse a cabo tomando como base el año de madurez del proyecto, es decir, durante el periodo más estable, a excepción de los proyectos que tengan una generación de empleos muy irregular, lo cual también habrá de especificarse.

Costo por empleo generado.- Es el coeficiente inversión total / empleos generados. Se reporta en unidades monetarias por persona ocupada y se le puede comparar al costo nacional por generación de empleo o al relativo al sector involucrado.

Este indicador permite, al evaluar el proyecto, detectar una desviación o error en la determinación de las inversiones.

Valor agregado.- Como medida del ingreso generado por el proyecto se incluye el concepto de valor agregado, el cual puede calcularse sumando los pagos a los factores de la producción, es decir:

- a) Remuneración de empleados (sueldos y prestaciones)
- b) Consumo de capital fijo (depreciación)
- c) Excedente de explotación (utilidades, intereses, regalías, etc.)
- d) Impuestos menos subsidios.

Esta cuantificación se realiza a partir de la reordenación de los conceptos correspondientes en el proyecto. El concepto de valor agregado es equivalente a Producto Interno Bruto por lo que en realidad al calcular el valor agregado a través del costo de los factores de la producción se está calculando el incremento real del proyecto.

Incremento en la producción total.- Con este indicador se mide el valor bruto de las ventas del proyecto, es decir, el impacto total del proyecto en cuanto al volumen y el valor del bien a producir. Así mismo este indicador ofrece la oportunidad de evaluar el impacto total del proyecto en cuanto al incremento de la producción de alimentos servicios, etc. Puede compararse con el de otros proyectos a utilizarse como una justificación más para la aprobación del proyecto.

Relación Producción Total Inversión.- asociado al indicador anterior se obtiene la relación producción o valor bruto de las ventas / inversión total en el proyecto, lo que representa el valor que podrá generar la inversión en el proyecto estudiado.

3.3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICO OPERATIVOS.

En este punto se hace referencia a la manera de lograr claridad al abordar los aspectos administrativos y técnico operativos de la empresa que ejecute el proyecto.

Dependiendo del proyecto estudiado y del nivel de profundidad al que se esté formulando, el apartado de organización administrativa será mas o menos amplio.

Cuando el proyecto en análisis está sustentado en una organización ya establecida deberá evaluarse la capacidad para absorber las funciones que se deriven del nuevo proyecto.

La organización de un proyecto es tan importante que puede haber muchos proyectos técnica y económicamente viables que por carecer de alguno de los aspectos de la organización antes enunciados no se pudieron materializar, o bien que resultara un fracaso, la organización para el proyecto se prevé desde que se le identifica.

Los principales aspectos a ser considerados en la organización son los que se derivan del campo jurídico, del campo técnico operativo y del administrativo.

- **ASPECTOS JURÍDICOS:** En este punto se hace referencia al tipo de empresa que el proyecto requiere, tomando en cuenta las diversas formas de organización que las leyes contemplan. Se podrá constituir una Sociedad Anónima, una Sociedad Cooperativa, una Sociedad Civil, etc. Las consideraciones básicas son la finalidad de la empresa, el capital a invertir, el aprovisionamiento de las materias primas cuando son un factor determinante o condicionante del proyecto y las características del mercado consumidor.

La finalidad del proyecto condiciona el tipo de organización. Una Asociación Civil por ley, no puede procesar o transformar materias primas, de tal forma un proyecto de transformación no puede asumir esta forma jurídica.

El capital a invertir también perfila el tipo de organización que deberá constituirse. La propiedad del capital necesario para emprender el proyecto y las disponibilidades del grupo promotor determinarán si el tipo de organización es abierto y anónimo o bien implica nominativo y específico, representado exclusivamente por personas en cuyo caso el capital lo representa el acervo de conocimientos del grupo que lo constituye y los requerimientos de capital monetario no condicionan las funciones de la empresa.

El aprovisionamiento de materias primas para algunos proyectos condiciona el tipo de organización que deberá asumirse. Los proveedores de la materia prima fundamental al asociarse para llevar a cabo el proyecto garantizan el aprovisionamiento y por lo tanto el éxito. Cuando la materia prima condicionante no puede asegurarse mediante la incorporación de los productores

de la empresa se corre el riesgo de someter el proyecto a riesgos de volumen y precio de materia prima y por lo tanto al fracaso.

Las características del mercado consumidor también establecen condiciones a la forma de organización. Cuando la demanda es muy dispersa y pulverizada el tipo de organización jurídica deberá evaluar la conveniencia de constituir una empresa que sume los intereses de empresas similares con objeto de conformar una red de distribución suficientemente amplia para cubrir la dispersión geográfica de la demanda.

En esta condición pueden ubicarse empresas que gradualmente han diversificado sus líneas productivas constituyendo una empresa central comercializadora de múltiples productos para un mismo mercado, asegurando de esta manera el éxito del proyecto.

- ORGANIZACIÓN TÉCNICO OPERATIVA: Aquí se aportan los elementos para permitir que la empresa que asuma el proyecto estructure una organización completa para dar respuestas a las actividades productivas en que se vea involucrada.

Es necesario ponderar las actividades del proceso de producción para hacer conciencia en el grupo promotor, en las fuentes financieras y en el aparato administrativo de la dependencia del éxito del proyecto basado en una adecuada estructura operativa.

La gerencia o jefatura de producción, el control de calidad, la supervisión general o específica, y las exigencias de empaque y presentación, muchas veces presuponen la presencia de múltiples

supervisores e inspectores. Todos estos rubros deberán ser tomados en cuenta para lograr la calidad necesaria en el producto.

Si al formular el proyecto, el estudio de los aspectos productivos refleja la exigencia de altos niveles de capacitación, ya sea de operarios, supervisores o analistas de laboratorio, al respecto deberá puntualizarse el tipo de especialización que se requiere para ellos.

- **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA:** La organización administrativa del proyecto deberá contemplar el esquema general y específico para operar normalmente la empresa. Se consideran los niveles jerárquicos, número de personas, montos de salarios y prestaciones que se requieran para satisfacer las características de cada uno de los niveles de responsabilidad.

Parte fundamental de la organización administrativa son los aspectos contables, para los cuales deberá asignarse personal especializado en cantidad y calidad.

Se deberá formular un organigrama que permita visualizar gráficamente tanto el número de personas como sus niveles jerárquicos. En el organigrama deberán destacarse por nivel jerárquico, las actividades de mayor relevancia para la empresa, de esta manera si las ventas del producto o servicio representan un aspecto crítico para el proyecto se deberá establecer una gerencia de ventas que dé respuesta efectiva a las necesidades de la empresa.

No hay un organigrama común a todos los proyectos. Las necesidades específicas del proyecto determinan la jerarquía de cada una de las áreas, por lo tanto el conocimiento detallado del proyecto será el que permita la estructuración del organigrama.

En ocasiones se llega a definir las funciones y responsabilidades de los puestos estratégicos de la organización administrativa, sin ser condición si el estudio llega en el ámbito de factibilidad. Solamente cuando se está en la fase preoperativa es que esta etapa debe detallarse, ya que el trabajo que implica el detalle de las funciones de cada puesto representa una inversión mayor.

- Organización durante la gestión de recursos.

Concluida la etapa de preinversión se entra a la etapa decisoria de invertir o no en el proyecto estudiado. Esta etapa puede depender de la evaluación reportada y la disponibilidad de los recursos. Cuando el proyecto implica grandes inversiones y no se dispone de los recursos suficientes, la decisión de inversión se complementa con la etapa de gestión de recursos, es decir, la de obtener los financiamientos necesarios y suficientes para la operación del proyecto.

Al formular la etapa de preinversión se identifica la capacidad financiera del grupo o entidad que realizará el proyecto. Por lo tanto se estará en condiciones de prever la necesidad de una organización que sustente la gestión de los recursos financieros necesarios, el lapso y el personal que podrán consolidar la viabilidad del proyecto.

Esto implica inversión ya que la presentación del proyecto ante las fuentes de financiamiento representa tiempo y costo.

La organización durante la gestión de los recursos puede resultar simple, pero al ser imprescindible debe preverse durante la formulación de la etapa de preinversión.

- Organización para la ejecución.

Cuando el proyecto es significativamente grande o complejo es conveniente que se estructure una organización temporal para su ejecución. Se entiende como tal a la delimitación de responsabilidades para la licitación o invitación a diferentes proveedores, para la construcción, la adquisición de maquinaria y equipo principal y auxiliar, la selección y contratación de instalaciones de apoyo al proceso productivo, la contratación de personal operativo y su capacitación en el manejo de los equipos, y el período de pruebas y puesta en marcha del proyecto principalmente.

- Previsiones de Impacto Ecológico.

En el pasado reciente no se exigía que los proyectos contemplaran cómo pueden afectar el equilibrio de la naturaleza. Hoy se exige una evaluación que englobe cómo los proyectos pueden afectar a todos los seres vivos: humanos, animales y vegetales. Antes de esta medida muchos proyectos productivos, de servicios o de infraestructura, rentables financieramente, afectaban el medio ambiente reportando altos costos a la sociedad en su conjunto, al deteriorar fundamentalmente aire, tierra y agua.

La experiencia vivida en la mayoría de los países, ha obligado a prever que los proyectos eviten dañar el medio ambiente. Esto ha implicado la adopción de una serie de técnicas y equipos que eliminan los efectos nocivos provocados por las emisiones de humos y aguas contaminadas, así como el depósito de materias primas que provocan reacciones o sedimentaciones en el suelo.

Por las razones antes mencionadas, para la formulación de un proyecto, debe considerarse su impacto en el medio ambiente. Deberán preverse las técnicas que salvaguarden la ecología y por lo tanto las inversiones que esto implique. Asimismo, habrán de anotarse los trámites de autorizaciones a realizar antes de llegar al momento de la decisión de invertir o no en el proyecto.

Hay que tomar en consideración que una actividad podrá ser prohibida por la legislación local si no se investiga oportunamente; y que los costos en los que debe incurrirse para proteger el ambiente pueden resultar tan onerosos que la rentabilidad de las inversiones sea poco atractiva.

Cuando el proyecto no afecta al medio ambiente o en el caso de que su implementación represente beneficios en términos ecológicos, es importante advertirlo en un renglón de la evaluación correspondiente a los aspectos ecológicos.

Los apartados que pueden abrirse para satisfacer estos aspectos pueden ser: descarga de aguas residuales, emisión de gases, emisión de polvos, desechos orgánicos e inorgánicos. Para el adecuado tratamiento de los rubros deberá

consultarse a la institución responsable del equilibrio ecológico local. Cuando la localidad no ha previsto las medidas necesarias para observar adecuadamente esta problemática podrá recurrirse a instancias federales o internacionales.

3.4 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE PROYECTOS.

La toma de decisiones para autorizar un proyecto es una responsabilidad gerencial clave. El proceso se inicia cuando un gerente observa un problema. Inconscientemente quizá, el gerente primero define el problema y después formula el objetivo, reconoce las restricciones y evalúa las alternativas. Después de eso, selecciona el curso de acción aparentemente mejor, aquel que nos llevara a la solución óptima.

Este proceso de análisis es formal o informal y toma dos enfoques básicos: Cualitativo y cuantitativo.

Usando un enfoque cualitativo, un gerente confiaría en el juicio personal o experiencia pasada con problemas similares. Tal “sentimiento” intuitivo de la situación puede ser suficiente para tomar una decisión.

Aun así los gerentes pueden necesitar el análisis cuantitativo. Este sería el caso cuando no tienen experiencia con problemas similares u ocurriría cuando un problema es tan importante y complejo que requiera un análisis exhaustivo, si esta involucrada una gran cantidad de dinero o

un conjunto perplejo de variables. O el problema puede ser repetitivo y simple y un procedimiento cuantitativo puede ahorrar tiempo al gerente.

Las habilidades en análisis cualitativo son inherentes en el gerente y generalmente aumentan con la experiencia.

Las habilidades en análisis cuantitativo se pueden adquirir por el estudio de las herramientas matemáticas, que al utilizarlas los gerentes pueden optimizar su efectividad en la toma de decisiones. Pueden comparar y combinar la información cualitativa y cuantitativa a su disposición y así tomar las mejores decisiones posibles.

La mayoría de las decisiones administrativas complejas se toman bajo incertidumbre; cada una de las personas involucradas para autorizar proyectos debe tomar decisiones futuras inciertas; por esto se debe buscar un método racional para aprobar el mejor proyecto.

La autorización de proyectos generalmente involucra tres fases a saber:

- En la primera fase, el que va a tomar las decisiones debe considerar como primera acción listar las alternativas viables que se deben contemplar en la decisión.

- En esta segunda fase, habiendo identificado todas las alternativas viables, el tomador de decisiones deberá listar los eventos futuros que puedan ocurrir. La dificultad esta en identificar

que evento en particular ocurrirá. Los eventos futuros que no están bajo control del que toma la decisión se denominarán estados de naturaleza.

- Y por último la tercera fase, el tomador de decisiones debe construir una tabla de beneficios expresando en utilidades los posibles resultados.

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN TEÓRICA EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

ANTECEDENTES

Para efecto de ejemplificar la aplicación de las técnicas, métodos y procedimientos a seguir en la Formulación y Evaluación de un Proyecto de Inversión, presentamos a continuación el siguiente caso práctico, que muestra cada una de las etapas que componen un proyecto de inversión, las cuales nos llevan a determinar si es o no conveniente arrancar el proyecto.

ADMIREST, S. A. de C. V. tiene como actividad principal la administración de restaurantes y cafeterías, y ha decidido invertir en la apertura de una nueva sucursal, por tanto el proyecto consiste en evaluar la inversión mediante una simulación financiera, cuyo objetivo es elaborar los estados analíticos del proyecto y así saber que tan bueno es invertir en una nueva sucursal.

Definición del problema

- ¿Es rentable la inversión?
- ¿En qué tiempo se recupera la inversión del proyecto?
- ¿Cuál es el efecto del nuevo negocio en el nivel de productividad financiera?
- ¿Cuáles son las principales adversidades que pudiera enfrentar el nuevo negocio?
- ¿Cuál sería el valor del negocio a través del tiempo?
- ¿Motivos técnicos considerados para descartar otras opciones de nuevos negocios?

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

Mediante el estudio de mercado, se analiza la reacción del medio externo al producto de nuestra empresa, examinándose las características de los consumidores, de la competencia y de los medios por los cuales el producto llega al consumidor final.

Entre los puntos básicos a considerar en la realización del estudio de mercado dentro del presente trabajo están:

- El Concepto del bien o servicio a producir
- El Análisis de la demanda
- El Análisis de la oferta

CONCEPTO DE CAFETERÍA:

En el concepto de cafetería quedan comprendidos aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, que, además de helados, batidos, refrescos, infusiones y bebidas en general, platos fríos y calientes, simples o combinados, sirven al público, principalmente en la barra o mostrador y a cualquier hora, dentro de las que permanezca abierto el establecimiento.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

Para llevar a cabo este análisis se tomaron en cuenta aspectos importantes tales como:

- Perfil del consumidor.

Los productos y servicios que se ofrecen van dirigidos al público en general que cuenten con un poder adquisitivo medio, principalmente a gente de

negocios, estudiantes y grupos de visitantes, que requieran de un lugar donde puedan platicar y degustar un buen desayuno, comida o cena, además de sentirse en un ambiente de confort y tranquilidad.

- Proyecciones de la demanda.

El inmueble, objeto de estudio, se ubica en la zona sur de la Ciudad de México, esto hace que la demanda sea constante, debido a que existe una gran afluencia de gente que realiza visitas a Oficinas de Gobierno, Museos, Centros de Trabajo, Diversión y Religiosos.

- Análisis de la demanda por estratos de ingresos.

La demanda potencial obtenida por volumen de población hombres o mujeres susceptible de usar un lugar en donde consumir un desayuno, una comida o una cena, se modifica sensiblemente cuando se introduce una variable de ingresos.

Según información obtenida del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMATICA, en los censos económicos y poblacionales del año 2000, de casi 3.5 millones de hogares en el Distrito Federal y su área conurbana, el 80% tiene ingresos inferiores a 4 veces el salario mínimo y de estos casi el 68% recibe entre el 0 y 3 veces el salario mínimo. De los 3.5 millones de familias el 97% tiene un jefe de familia, de estos, el 60% son asalariados que laboran en los sectores básicos de producción.

Más información de los censos muestra que el 70% de las familias cuentan con 5 miembros, sólo uno reporta ingresos, el 70% trabaja por un sueldo o un salario. El 30% tiene una ocupación diferente de asalariado: 5.5% son patrones, el 24.5% trabaja por cuenta propia y el resto se reporta como sin retribución.

Resultados de investigación directa.

La encuesta realizada (CUADRO A) se aplicó a una muestra de quinientas personas pretendiendo encontrar el nivel de ingresos promedio de cada una, además de conocer la regularidad en que visita la zona, entre otros.

Los resultados más sobresalientes obtenidos fueron los siguientes:

De una muestra de 500 personas el 46% visita mas de cinco veces a la semana la zona o los alrededores del establecimiento, este resultado no difiere de los que contestaron que visitan la zona de cuatro a cinco veces con un 30% y tan solo el 24% de una a tres veces.

De la misma manera obtuvimos resultados que nos dicen que el 61% tienen ingresos entre tres y cinco salarios mínimos, las personas que tienen entre uno y dos salarios mínimos representan el 16% y con 23% las personas que tienen mas de cinco salarios mínimos.

El 76% de personas encuestadas nos contestaron que pagan entre 51.00 y 70.00 pesos diarios en consumo por alimentos, el 16% pagan entre 30.00 y 50.00 pesos diarios y el 8% restante más de 70.00 pesos diarios.

ADMIREST, S. A. DE C. V.

Con la presente encuesta pretendemos realizar un estudio de mercado, para brindar el servicio de café que usted merece.

Encuesta:

- 1) ¿Cuántas veces en la semana visita esta zona?
 - a) de una a tres veces
 - b) de cuatro a cinco veces.
 - c) más de cinco veces

- 2) ¿Cuánto es su ingreso mensual en salarios mínimos generales?
 - a) de uno a dos
 - b) de tres a cinco
 - c) más de cinco

- 3) ¿Cuánto gasta en comida diariamente?
 - a) de 30 a 50 pesos
 - b) de 51 a 70 pesos.
 - c) más de 70 pesos

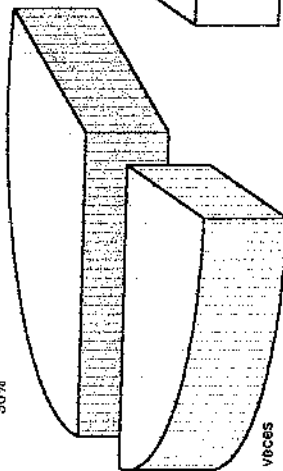
- 4) ¿Cuál de las tres comidas del día ingiere fuera de su casa?
 - a) desayuno
 - b) comida
 - c) cena

- 5) ¿Qué tipo de lugar frecuenta regularmente para comer?
 - a) restaurante de cadena
 - b) restaurante de especialidad
 - c) cafeterías

- 6) ¿Con qué regularidad come fuera de casa?
 - a) de una a dos veces a la semana
 - b) de tres a cuatro veces a la semana
 - c) cinco o más veces a la semana

¿Cuántas veces en la semana visita esta zona?

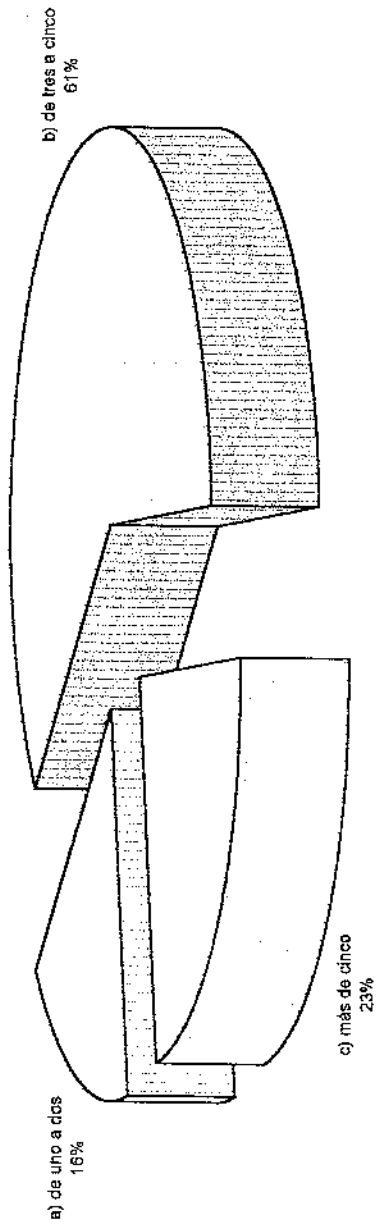
b) de cuatro a cinco veces
30%



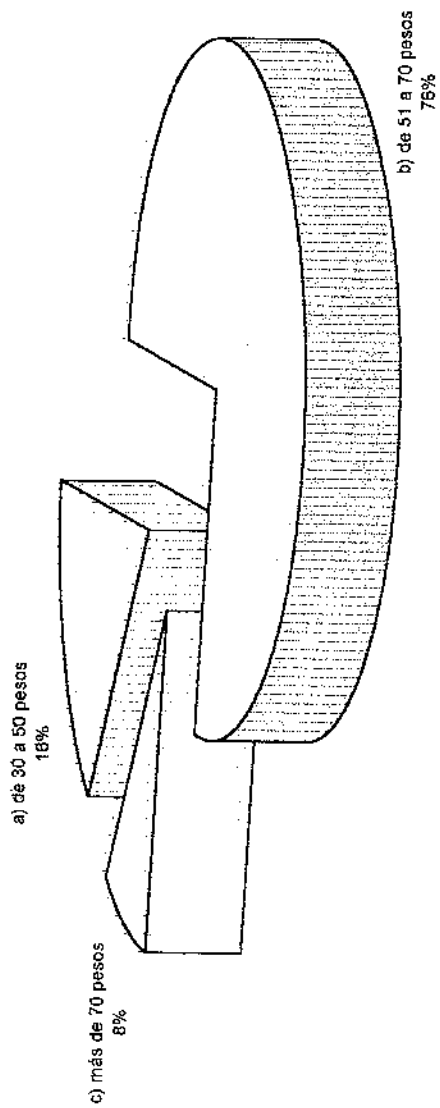
a) de una a tres veces
24%

c) más de cinco veces
46%

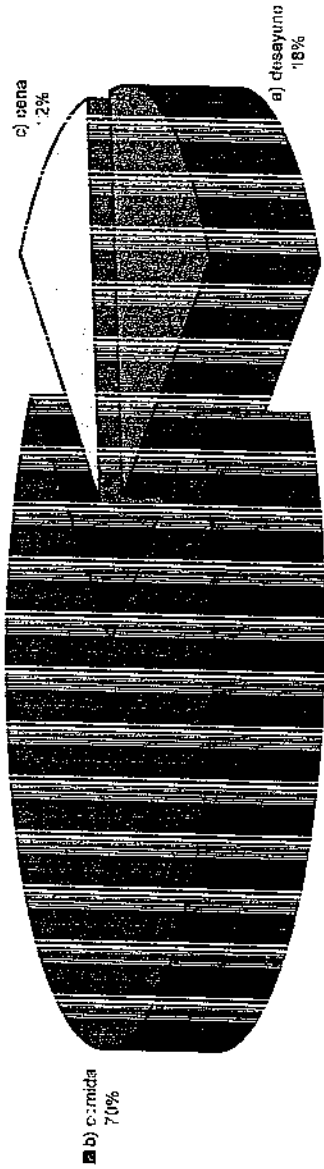
¿Cuánto es su ingreso mensual en salarios mínimos generales?



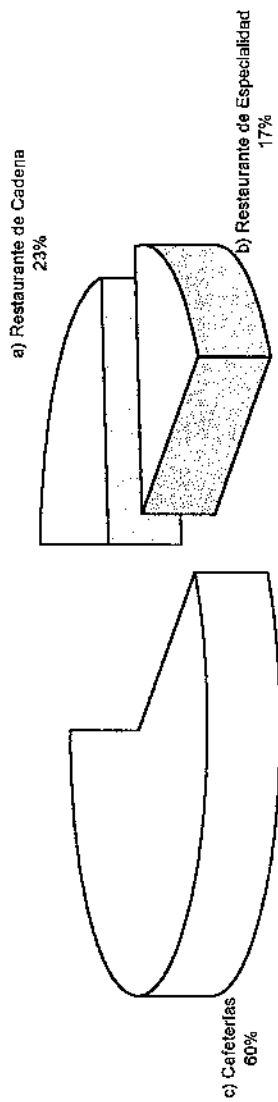
¿Cuánto gasta en comida diariamente?



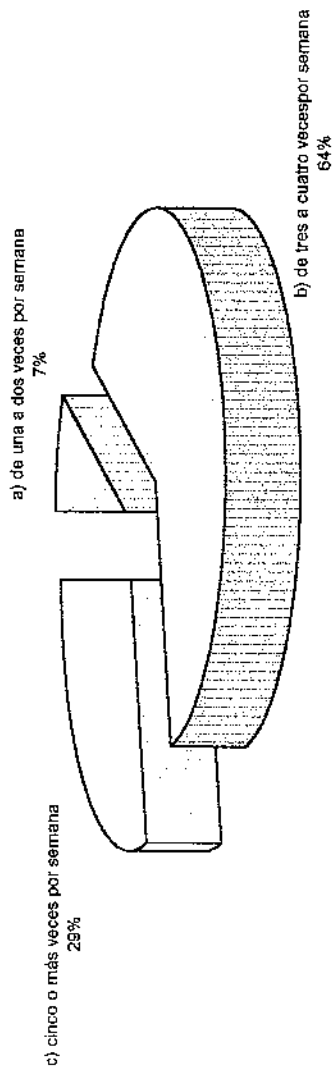
¿Cuál de las tres comidas del día ingiere fuera de casa?



¿Qué tipo de lugar frecuenta regularmente para comer?



¿Con qué regularidad come fuera de casa?



ANÁLISIS DE LA OFERTA:

Existen pocos establecimientos que ofrecen un servicio especializado de cafetería en la zona. Los restaurantes de cadena y de hoteles, solo ofrecen el servicio de cafetería incluido en desayunos y cenas, sin ofrecer gran variedad de productos y presentaciones.

En la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados se encuentran afiliados casi 150 establecimientos en la zona, de los cuales solo 15 tienen ó se aproximan a nuestras características de servicio.

Es difícil precisar con exactitud la capacidad instalada de cada restaurante o cafetería, pero se tienen parámetros de establecimientos como: Café del Bosque, Café Colón, Café Tacuba, Cafeterías de Sanborns, Vips, Wings, El Portón, California, Toks, etc.

4.2 ESTUDIO TÉCNICO

La realización del estudio técnico dentro de diferentes niveles de profundidad de la Formulación y Evaluación de un Proyecto de Inversión, es imprescindible, ya que los demás estudios dependen de este, debido a que es necesario saber en cada uno de dichos niveles, si una idea de inversión puede o no ser realizable, y si lo es en que forma puede materializarse.

Por lo tanto, el objetivo básico del estudio técnico es demostrar la viabilidad del proyecto, justificando haber seleccionado la mejor alternativa para abastecer el mercado, de tal forma que en este estudio se deberá tomar en cuenta la localización, la capacidad instalada y condiciones mínimas del proyecto.

LOCALIZACIÓN:

El lugar idóneo para establecer la cafetería es una casona del siglo pasado, ubicada en el Barrio de la Concepción, Delegación Coyoacan de la Ciudad de México.

La zona de Coyoacan se caracteriza por la arquitectura de plazas y jardines, iglesias católicas de la época colonial, centros culturales, museos, restaurantes y cafeterías, entre otros más atractivos turísticos.

Tomamos en cuenta, la disponibilidad de acceso a la materia prima e insumos. En este punto se evaluó a los diferentes distribuidores de café de grano, que existen en la Ciudad de México; de los cuales tres satisfacen nuestras necesidades, debido a que prestan un servicio de calidad, tienen un tiempo de entrega a domicilio de dos días; la materia prima que se requiere para la preparación de los alimentos, como son frutas, verduras, vegetales, condimentos, etc., así como los abarrotes, los podemos encontrar en la central de abasto de la zona oriente ubicada a 30 minutos del establecimiento.

De igual manera, nos vimos en la necesidad de disponer de mano de obra calificada para la preparación y servicio de alimentos, lo que nos lleva a requerir de personal capacitado para desempeñar las tareas encomendadas para el buen funcionamiento de la cafetería. El personal debe saber leer y escribir, ser disciplinado, presentable en cuanto a su aseo personal y con disposición al trabajo.

CAPACIDAD INSTALADA:

Para determinar de manera correcta la capacidad instalada del establecimiento se deben tomar en cuenta algunos factores importantes tales como:

Mercado actual y futuro. En el estudio de mercado se detectó una gran demanda en el servicio de alimentos y cafetería, con calidad y a buen precio.

Dados los estratos de ingresos que se manejan se cuenta con una población numerosa que esta dispuesta a consumir un desayuno, una comida o una cena fuera de casa, cuando menos tres veces a la semana. La oferta actual maneja nombre, calidad y precios altos.

El factor de gran demanda, no representa condiciones para el tamaño del establecimiento.

En el presente proyecto, dados los requerimientos de calidad en el servicio y capacidad instalada requerida, se optó por seleccionar una tecnología que ofrezca versatilidad y economía de escala que absorba los costos de inversión, operación y mantenimiento.

No hay restricción alguna por el tamaño del establecimiento, desde el punto de vista estrictamente tecnológico, ya que existe en el mercado tecnología, maquinaria, equipo y servicio para la preparación de café y servicio de alimentos, para cualquier tamaño de restaurante o cafetería.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

De acuerdo con nuestras investigaciones y consultas a industriales y proveedores de maquinaria, se ha establecido que la mejor opción en cuanto al tamaño mínimo rentable para el servicio de alimentos, de acuerdo con las características mencionadas y la capacidad de mercado actual y futuro, es una tecnología con maquinaria que ofrezca una producción entre 300 y 750 servicios al día.

- Disponibilidad de recursos financieros. El factor más importante, para determinar el tamaño del establecimiento es la capacidad de recursos financieros con que cuenten los socios y disponibilidad de líneas de crédito.

Los socios están dispuestos a invertir un total de 250,000 pesos y negociar un financiamiento equivalente a 500,000 pesos con vencimiento a tres años con una tasa preferencial del 28.7 % anual fija, para la instalación y puesta en marcha de la cafetería según lo proyectado.

- Otro factor es la selección del tamaño del establecimiento y capacidad instalada, en el que se determina el tamaño óptimo requerido para el proyecto, que conduzca a seleccionar una línea de producción rentable que satisfaga la demanda identificada, que se adapte a nuestros recursos, para dar un promedio de 200 servicios al día.

CONDICIONES MÍNIMAS:

Dentro de este rubro se maneja los requisitos con los que debe cubrir el establecimiento de acuerdo a su categoría. Para el presente trabajo se tomaron en cuenta ciertas condiciones de ofrecimiento para Cafeterías categoría especial.

Esta categoría deberá reunir, como mínimo: Entrada independiente para los clientes de la del personal de servicio y de los proveedores, guardarropa, teléfono, calefacción y refrigeración; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, decoración y mobiliario en armonía con el rango del establecimiento, plaqué, vajilla y cristalería de gran calidad, cafetera express, fuente de soda, plancha, cámara frigorífica; cuarto con fregaderos y lavavajillas, y local para almacén; menaje de primera calidad; barra o mostrador adecuado, tanto a la categoría como a la capacidad del establecimiento; vestuarios y aseos independientes para el personal masculino y femenino.

El personal debidamente uniformado de acuerdo con el rango del establecimiento, para garantizar un servicio rápido y eficiente.

De las cartas, de los platos y de sus precios, es una obligación contenida en el Reglamento de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, que estipula que:

- 1) La Cafetería estará obligada a presentar al público las cartas de platos y cafés, cuya composición y variedad deberá estar de acuerdo con la categoría que ostenten. Se entiende por "Carta de platos" y por "Carta de cafés" las relaciones de comidas y de bebidas, respectivamente, que ofrezca el establecimiento.

- 2) El establecimiento gozará de la máxima libertad en la confección y diseño de sus cartas, sin más limitaciones que las que se deriven del cumplimiento de un buen servicio.
- 3) La Cafetería deberá ofrecer al público, al menos, un Plato combinado de la casa, en cuyo precio se entenderán siempre incluidos los conceptos de pan y bebida.

Aspectos generales en cuanto a obligaciones que debe cubrir el establecimiento.

El establecimiento cuidará especialmente la limpieza de sus servicios de toda índole, así como su calidad, de acuerdo con sus respectivas categorías, debiendo en todo caso esmerarse en:

- La preparación de las comidas y bebidas, utilizando alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación.
- La adecuada presentación de cada plato, de acuerdo con el rango del establecimiento.
- El trato amable y cortés a la clientela, atendiéndola con rapidez y eficacia.
- La limpieza de locales, mobiliario y menaje
- El perfecto funcionamiento y decoro de los servicios sanitarios.
- La correcta presentación del personal.

De los platos

- El establecimiento dará la máxima publicidad a los precios de los platos y bebidas que componen sus cartas y, en general, a los servicios que presten. Igual publicidad dará a los precios de los platos combinados que voluntariamente ofrezcan a la clientela y al del plato combinado de la casa.
- En las cartas se consignará claramente y por separado el precio de cada servicio, incluso el de aquellos cuyo valor esté en función de cotizaciones con fuertes fluctuaciones.
- Dichas relaciones de servicios y precios se exhibirán tanto en el interior como en el exterior de los establecimientos, en lugar que permita su lectura sin dificultad.
- La "Carta de platos" y "Platos combinados", así como la de bebidas, que comprenderá también aguas minerales, refrescos, licores e infusiones deberán ser conjuntamente ofrecidas al cliente en el momento que éste solicite los servicios.
- En el mismo impreso de la "Carta de platos" y en forma destacada, dentro de un recuadro, se hará constar la existencia y la fórmula para la determinación del precio del "Plato combinado de la casa", así como la circunstancia de que en dicho precio se entenderán incluidos, en todo caso, los servicios de pan y vino. En hoja independiente, que, obligatoriamente, habrá de presentarse incorporada a la "Carta de platos", se consignarán la composición y precio, en cifras absolutas, de dicho "Plato combinado de la casa"

- Además, las Cafeterías estarán obligadas a entregar a sus clientes, cuando lo exijan, un justificante de los pagos que éstos efectúen, con indicación en escritura legible, de los distintos conceptos y sus precios respectivos.

4.3 ESTUDIO FINANCIERO

El presente estudio contiene el resultado del proyecto, el cual está plasmado en cuatro proyecciones financieras.

Una vez realizado el estudio de mercado, se encomendó a un especialista financiero de la misma empresa llevar a cabo un análisis de los activos fijos necesarios para iniciar la operación de la nueva cafetería, se compararon diversas opciones concluyendo en que una empresa mexicana de ingeniería y diseño de inmuebles especializada en acondicionar fincas es la más factible por calidad, precio y tiempo de entrega.

Con los datos anteriores el comité de evaluación se concentró en la tarea de definir las variables operacionales y macroeconómicas y realizar el ejercicio de simulación financiera para dar una estructura a las proyecciones financieras y estar en posibilidad de evaluar financieramente la viabilidad del proyecto de inversión.

Para efectuar el análisis y la evaluación de los proyectos de inversión, es necesario realizar un ejercicio de estrategia financiera, cuya base será, las operaciones que se pretendan llevar a cabo una vez canalizados los recursos a la adquisición del activo fijo, los

datos y cifras correspondientes se plasman en proyecciones financieras, que básicamente son las siguientes:

ESTADO DE INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO ANEXO 1:

Cuando se habla de inversión inicial se hace referencia a la totalidad de las entradas y salidas que se efectuarán para determinar los costos y gastos iniciales en el momento cero o de partida del proyecto.

Existen diferentes variables que se deberán tener presente para establecer la inversión inicial neta, las cuales son:

- Precio neto pagado por el bien de capital: Es el costo de adquisición del nuevo activo fijo.
- Costos y gastos de arranque: Se refiere a la instalación, fletes, impuestos, honorarios de personal especializado, y cualquier otro en que se incurra para que el bien se encuentre en condiciones idóneas para su funcionamiento.
- Estímulos fiscales: Se recomienda revisar mensualmente publicaciones especializadas en aspectos fiscales para estar al tanto de ellos.

Los puntos anteriores son enunciativos más no limitativos, por lo que el profesional responsable de estimar los recursos necesarios para adquirir, instalar y poner en marcha el activo fijo deberá considerar los aspectos específicos de su proyecto.

Analizando el Estado de Inversión Inicial encontramos la siguiente distribución de las aportaciones:

ADMIREST, S.A. DE C. V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

DISTRIBUCION DE LAS APORTACIONES

APORTACIONES	ACTIVO FIJO	DIFERIDO	CIRCULANTE	TOTAL
FINANCIAMIENTO	250,000.00			250,000.00
SOCIOS	20,000.00	155,000.00	325,000.00	500,000.00
TOTAL	270,000.00	155,000.00	325,000.00	750,000.00

Con las aportaciones de los socios se logrará comprar casi en su totalidad el activo fijo el resto se tomara del efectivo del financiamiento.

El financiamiento es principalmente para los gastos de instalación que representa el 21% del activo, el resto del financiamiento es para los gastos de instalación, inventarios y efectivo para lograr poner en marcha el negocio.

Para efectos prácticos se recomienda que esta proyección forme parte del estado de situación financiera o en su defecto del flujo de efectivo del proyecto, su incorporación se realizará en la columna correspondiente a instalación o año cero.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO ANEXO 2:

Realizar esta proyección financiera, permitió a los involucrados en el desarrollo del proyecto evaluar la situación financiera entre inversiones y financiamientos, el cálculo de las actualizaciones de las partidas no monetarias para obtener el resultado por posición monetaria y de manera particular establecer las condiciones relativas a los activos circulantes y pasivos a corto plazo, o sea, al capital neto de trabajo.

El capital neto de trabajo esta formado por el total de activos circulantes con los que cuenta una empresa y se dice que la misma cuenta con capital neto de trabajo, cuando el resultado de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo es positivo.

Desde el punto de vista funcional, el capital neto de trabajo se define como los recursos destinados a cubrir el costo de transformación o de operación, es decir, la herramienta necesaria para poder operar.

Al administrarse el capital de trabajo se tendrá que manejar cada elemento acorde al objetivo de lograr un nivel aceptable, sí se alcanza éste, se podrá mantener la solvencia de la empresa, lo que permitirá que las funciones continúen con normalidad.

En los párrafos anteriores, se ha hecho referencia a la importancia que el capital de trabajo tiene para la empresa, pues en muchas ocasiones al iniciarse

un proyecto por las expectativas positivas que causa, se piensa que se deberá invertir únicamente en un inmueble, una maquinaria o un equipo y no se consideran los incrementos que dicha inversión ocasionará en rubros como son el efectivo, los inventarios, y las cuentas por cobrar, pudiendo ser estos inclusive mayores al numerario requerido para el proyecto.

El capital neto de trabajo debe ser incluido dentro del flujo de efectivo del proyecto, ya sea como una entrada o salida, dependiendo del comportamiento de las ventas de la empresa durante el horizonte económico del mismo.

Existen dos maneras para calcular el monto del capital neto de trabajo mismo que se sumará o restará al flujo de efectivo, siendo estas:

- Calcular los recursos destinados al capital de trabajo partiendo de las cifras que arroje el estado de situación financiera del proyecto de acuerdo a las políticas que la administración haya fijado para los rubros de mínimo en caja, rotación o días de clientes, inventarios y proveedores.
- Determinar el monto del capital neto de trabajo como un porcentaje de las ventas en función a cálculos y experiencias en otros proyectos de inversión.

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO ANEXO 3:

Este deberá contener en forma detallada y ordenada las operaciones de ingresos y egresos que se esperan realizar durante la vida económica del proyecto, por lo general este se presupuesta en un rango de 5 años.

Los ingresos se definen como el aumento del patrimonio (capital contable) por ganancia o producto, independientemente de que este sea sólo percibido en crédito y no en efectivo, el ejemplo más común son las ventas a crédito, puesto que el asiento contable involucra a las cuentas de clientes y ventas pero no así a caja y bancos, es decir, no existe entrada física de dinero.

Los egresos se definen como la disminución al patrimonio por pérdida o gastos sin que se efectuó una disminución física del efectivo, como ejemplo tenemos la depreciación de activo fijo, la cual se refleja en la cuenta de gastos de venta, administración o indirectos de fabricación.

Los conceptos que deberá integrar el Estado de Resultados del Proyecto, serán aquellos que se encuentren circunscritos a la inversión en el bien de capital, es decir, todos aquellos ingresos y egresos (costos y gastos) que se vean afectados o afecten directamente a dicho proyecto, como:

- Ventas
- Costo de ventas que incluye materia prima, mano de obra y gastos indirectos
- Gastos de operación que incluye gastos administrativos
- Costo integral de financiamiento que se compone de gastos financieros, productos financieros y resultado por posición monetaria
- Otros gastos y otros productos.
- Provisiones del Impuesto Sobre la Renta y PTU

Al igual que en el estado de inversión inicial, los 6 puntos indicados son enunciativos más no limitativos.

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO ANEXO 4:

Este deberá mostrar en forma detallada y ordenada las operaciones de entrada y salida que se esperan realizar durante la vida del proyecto. Los conceptos que normalmente integran el flujo de efectivo del proyecto son los siguientes:

Entradas

- Utilidad neta antes de impuestos.
- Depreciación
- Capital de trabajo (en caso de disminuir las ventas del periodo o la rotación de mínimo en caja, clientes e inventarios o incremento en la de proveedores)

Salidas

- Monto original de la inversión
- Costos de arranque
- Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades
- Resultado por posición monetaria (cuando es menor la suma de las actualizaciones de la depreciación, capital contable y costo de ventas con relación a la de inventario y activo fijo o al ser mayor el promedio de los pasivos monetarios que el promedio de los activos monetarios)
- Capital de trabajo (en caso de incrementarse las ventas por periodo o la rotación de mínimo en caja, clientes e inventarios o disminución en la de proveedores).

En la elaboración de las proyecciones financieras se deberán determinar una serie de variables de carácter macroeconómico y microeconómico u operacional.

VARIABLES MACROECONÓMICAS ANEXO 5:

Son la representación numérica de la trayectoria económica, financiera, social, política, etc., que ha tenido un país, el profesional financiero sobre la base de sus conocimientos del entorno, experiencia, sentido común y sensibilidad, debe proyectar a futuro dichas variables a fin de establecer un escenario en donde se desarrolle el proyecto, contando con las siguientes:

- Producto interno bruto (PIB)
- Inflación, tanto de fin de período como promedio
- Tipo de cambio de fin de período y promedio
- Tasa de interés activa y pasiva
- Tasa de interés de los principales instrumentos tales como: certificados de la tesorería, certificados de desarrollo, pagarés bancarios, etc.
- Costo porcentual promedio de captación (CPP)
- Tasa de impuesto sobre la renta, impuesto al activo, participación de los trabajadores en las utilidades, etc.
- Deuda pública interna y externa
- Balanza de pagos
- Variables externas, las que corresponden a los países que tienen una influencia importante en el desenvolvimiento del nuestro.

VARIABLES MICROECONÓMICAS U OPERACIONALES:

Son aquellas que se relacionan en forma directa y específica con la empresa y más aún con el proyecto en particular, éstas se establecen a partir del plan estratégico y táctico que la alta dirección ha definido y con la colaboración de los departamentos involucrados y los miembros del comité del proyecto, a manera de ejemplo tenemos:

- Capacidad de producción instalada a utilizar
- Integración del precio de venta, formado por el ajuste inflacionario, volumen de producción e incremento o decremento real.
- Integración del costo de ventas, se debe separar en materia prima, mano de obra e indirectos, recomendándose manejar la depreciación y amortización por separado.
- Determinación de los gastos de administración y venta, se facilita su estimación al separarlos en fijos y variables.
- Estimación de gastos financieros en caso de ser necesario el financiamiento externo.
- Estimación de productos financieros por los saldos mínimos en bancos que fuese necesario mantener.
- Estimación del Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de trabajadores en las utilidades.
- Políticas de integración del capital de trabajo, éstas por lo general se establecen de acuerdo a la rotación traducida en días que se requiere de mínimo en caja, saldos de clientes, inventarios y proveedores.
- Financiamientos a corto y largo plazos.
- Parámetros financieros tales como: liquidez, solvencia, rentabilidad, actividad.

Sin duda la determinación de las variables macroeconómicas y operacionales es la base de la elaboración de los estados financieros del proyecto, por lo que su correcta definición es uno de los aspectos que requiere mayor tiempo, análisis e involucramiento por parte de los miembros del comité del proyecto.

ADMIREST, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

ANEXO 1

ESTADO DE INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	2000 INICIAL
ACTIVO	
CIRCULANTE:	
INVERSIONES	
BANCOS	228,250.00
CLIENTES	
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	71,750.00
INVENTARIOS	25,000.00
SUMA	325,000.00
FIJO:	
MAQUINARIA Y EQUIPO	80,000.00
DEPRECIACIÓN	
MOBILIARIO Y EQUIPO	125,000.00
DEPRECIACIÓN	
EQUIPO DE COMPUTO	65,000.00
DEPRECIACIÓN	
SUMA	270,000.00
DIFERIDO:	
GASTOS DE INSTALACIÓN	155,000.00
AMORTIZACIÓN	
SUMA	155,000.00
SUMA ACTIVO	750,000.00
PASIVO	
A CORTO PLAZO:	
PROVEEDORES	
IMPUESTOS POR PAGAR	
SUMA	
A LARGO PLAZO:	
FINANCIAMIENTOS	250,000.00
SUMA PASIVO	250,000.00
CAPITAL CONTABLE	
CAPITAL SOCIAL	500,000.00
UTILIDADES ACUMULADAS	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	
SUMA CAPITAL	500,000.00
SUMA PASIVO MAS CAPITAL	750,000.00

ADMIRET, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

RAZONES FINANCIERAS

CONCEPTO	2000.00	2001	2002	2003	2004	2005
Solvencia activo circulante / pasivo circulante	1.30	2.59	4.28	5.94	7.86	8.14
Extrema Liquidez activo circulante - inventarios / pasivo circulante	1.20	2.42	4.10	5.77	7.70	8.03
Reazón de Propiedad capital contable / pasivo total	2.00	2.44	4.02	5.48	7.57	7.59
capital contable / activo total	0.67	0.71	0.80	0.85	0.88	0.88

ADMIREST, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

ANEXO 2

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

CONCEPTO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVO						
CIRCULANTE:						
INVERSIONES		608,000.00	1,486,947.00	2,464,412.00	3,912,633.00	5,976,481.00
BANCOS	228,250.00	293,802.00	355,687.00	702,012.00	740,181.00	927,682.00
CLIENTES		100,000.00	120,000.00	140,000.00	160,000.00	204,000.00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO		43,060.00	14,350.00			
INVENTARIOS	25,000.00	70,000.00	90,000.00	100,000.00	102,000.00	105,000.00
SUMA	325,000.00	1,114,862.00	2,060,984.00	3,438,424.00	4,834,794.00	7,213,313.00
FIJO:						
MAQUINARIA Y EQUIPO	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
DEPRECIACIÓN		-18,000.00	-32,000.00	-48,000.00	-64,000.00	-100,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	125,000.00	125,000.00	175,000.00	175,000.00	250,000.00	250,000.00
DEPRECIACIÓN		-12,500.00	-30,000.00	-47,500.00	-67,500.00	-87,500.00
EQUIPO DE COMPUTO	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00
DEPRECIACIÓN		-21,000.00	-42,000.00	-64,000.00	-77,000.00	-83,000.00
SUMA	270,000.00	220,500.00	216,000.00	190,000.00	216,500.00	164,500.00
DIFERIDO:						
GASTOS DE INSTALACIÓN	155,000.00	155,000.00	155,000.00	155,000.00	255,000.00	255,000.00
AMORTIZACIÓN		-7,750.00	-15,500.00	-23,250.00	-26,000.00	-28,750.00
SUMA	155,000.00	147,250.00	139,500.00	131,750.00	229,000.00	226,250.00
SUMA ACTIVO	750,000.00	1,487,632.00	2,418,484.00	3,748,174.00	6,330,284.00	7,604,063.00
PASIVO						
A CORTO PLAZO:						
PROVEEDORES		60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
IMPUESTOS POR PAGAR		221,017.00	371,158.00	518,448.00	567,841.00	825,717.00
SUMA		281,017.00	431,158.00	578,448.00	627,841.00	885,717.00
A LARGO PLAZO:						
FINANCIAMIENTOS	250,000.00	150,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00
SUMA PASIVO	250,000.00	431,017.00	481,158.00	578,448.00	627,841.00	885,717.00
CAPITAL CONTABLE						
CAPITAL SOCIAL	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
UTILIDADES ACUMULADAS		0.00	1,435,326.00	1,435,326.00	2,669,728.00	4,252,263.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		551,615.00	863,711.00	1,234,400.00	1,582,627.00	1,965,693.00
SUMA CAPITAL	500,000.00	1,051,615.00	1,935,326.00	3,189,728.00	4,752,353.00	6,719,346.00
SUMA PASIVO MAS CAPITAL	750,000.00	1,487,632.00	2,418,484.00	3,748,174.00	6,330,284.00	7,604,063.00

ADMIREST, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

ANEXO 3

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CONCEPTO	2001	2002	2003	2004	2005
VENTAS NETAS	2,700,000.00	3,105,000.00	3,538,700.00	3,787,479.00	3,800,000.00
INVENTARIO INICIAL	25,000.00	70,000.00	50,000.00	100,000.00	100,000.00
COMPRAS	1,025,000.00	1,070,000.00	1,210,000.00	1,287,000.00	1,328,000.00
INVENTARIO FINAL	70,000.00	90,000.00	100,000.00	102,000.00	105,000.00
COSTO DE VENTAS	980,000.00	1,050,000.00	1,200,000.00	1,285,000.00	1,325,000.00
UTILIDAD BRUTA	1,720,000.00	2,055,000.00	2,338,700.00	2,502,479.00	2,475,000.00
GASTOS DE OPERACIÓN					
ADMINISTRACION	700,000.00	800,000.00	910,000.00	975,000.00	1,010,000.00
VENTAS	500,000.00	580,000.00	605,000.00	610,000.00	615,000.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	1,200,000.00	1,380,000.00	1,515,000.00	1,585,000.00	1,625,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	520,000.00	675,000.00	824,700.00	917,479.00	850,000.00
GASTOS FINANCIEROS	71,750.00	43,050.00	14,350.00	0.00	0.00
PRODUCTOS FINANCIEROS	103,365.00	251,761.00	424,050.00	665,148.00	1,016,993.00
COSTO INTEGRAL FINANCIAMIENTO	31,615.00	208,711.00	409,700.00	665,148.00	1,016,993.00
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	561,615.00	883,711.00	1,234,400.00	1,582,627.00	1,665,953.00
PROVISION ISR	178,517.00	282,787.00	395,008.00	508,441.00	629,118.00
PROVISION PTU	44,500.00	88,371.00	123,440.00	61,500.00	196,660.00
UTILIDAD DESPUES DE ISR Y PTU	339,598.00	512,553.00	715,952.00	1,014,686.00	1,140,276.00
UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	12.24%	16.51%	20.23%	26.79%	29.24%

4.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En la mayoría de las empresas los inmuebles, maquinaria y equipo representan una importante parte de los activos y en las industriales son la principal inversión, puesto que a través de ellos se mide la capacidad productiva de la empresa, por tal motivo la atención y tiempo de los administradores se encuentra dedicado al análisis y evaluación de proyectos de inversión, ya sea para adquirir, actualizar, reemplazar, etc., el activo fijo.

Siendo las inversiones tangibles de gran importancia, debido a los recursos necesarios que se requiere destinar en ellas y a las dificultades para dar marcha atrás en caso de una decisión equivocada, decidir realizarlas es una de las actividades más importantes en la administración financiera, ya que de una adecuada planeación y evaluación dependerá en gran medida que la capacidad de producción y rentabilidad sea óptima.

Para llevar a cabo una buena planeación es indispensable aplicar métodos de análisis y evaluación a los proyectos de inversión, disminuyendo así la probabilidad de riesgo e incertidumbre.

A continuación mencionaremos algunos métodos de análisis.

MÉTODOS QUE NO CONSIDERAN EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO:

Son aquellos que no toman en cuenta la pérdida del poder adquisitivo del dinero por el transcurso del tiempo, ya sea por la inflación o principalmente por la oportunidad que tiene el inversionista de destinar sus recursos financieros a otras

alternativas; en los años sesenta fueron muy utilizados por la mayoría de los empresarios, puesto que resultaban sencillos de calcular y cubrían las necesidades inmediatas a fin de poder tomar la decisión de aceptación o rechazo de la inversión.

Entre los métodos antes citados se encuentran:

- Tasa de rendimientos contable: que es uno de los más generalizados y tiene como fin medir el rendimiento de la inversión que se realizará, la tasa se determina a partir de las utilidades después de impuestos. Una vez que se determina la tasa promedio de rentabilidad, se está en condiciones de compararla con la tasa mínima requerida por la empresa, surgiendo así la posibilidad de determinar si se acepta o se rechaza el proyecto de inversión.

ADMIREST, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE

		PROYECTO
INVERSION ORIGINAL		750,000.00
AÑO 1	UTILIDAD NETA	330,598.00
AÑO 2		512,553.00
AÑO 3		715,952.00
AÑO 4		1,014,686.00
AÑO 5		1,140,276.00
SUMA DE UTILIDADES NETAS		3,714,065.00
PROMEDIO DE UTILIDADES NETAS		742,813.00
TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE EN BASE A LA INVERSION ORIGINAL		
		99.04%

En el cuadro anterior se presenta el resultado de la valuación una vez aplicada la formula para obtener la tasa de rendimiento contable.

La tasa de rendimiento contable obtenido sobrepasa la tasa mínima de rendimiento establecida por la empresa.

- Periodo de recuperación: conocido también como método de reembolso tiene como objetivo determinar el tiempo necesario para que el proyecto genere los recursos suficientes para recuperar la inversión, o sea, los años, meses, y días que habrán de transcurrir para que la erogación realizada se reembolse.

ADMIREST, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN

ESTIMACIÓN DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN

		PROYECTO
INVERSIÓN ORIGINAL		750,000.00
AÑO 1	FLUJO DE EFECTIVO	62,013.00
AÑO 2		383,174.00
AÑO 3		485,638.00
AÑO 4		844,966.00
AÑO 5		1,068,361.00
SUMA DE FLUJOS DE EFECTIVO		2,844,152.00

+62,013.00+383174.00=	445,187.00
+750,000.00-445,187.00=	304,813.00
+485,638.00/360	1,348.99
+304,813.00/1,348.99=	225.96
+225.96DÍAS/30 DÍAS=	7.53
+0.53*30 DÍAS=	16

Como se puede observar en el cuadro anterior aplicando el método de periodo de recuperación la inversión se estima recuperar en dos años con siete meses y 16 días.

Este método se aplico únicamente como una segunda barrera de selección, en él se refleja la capacidad generadora de recursos del proyecto en un tiempo determinado

MÉTODOS QUE SI CONSIDERAN EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO:

Son aquellos que si consideran e incorporan los efectos del tiempo en los recursos financieros, tanto los ocasionados por la inflación como los provenientes del costo de oportunidad que se tiene al no destinar los fondos a otras alternativas de inversión; lo anterior se manifiesta al establecer tasas de descuento.

Entre estos métodos tenemos:

- Valor presente neto: que es el efectivo (dividendo) que podría otorgárseles a los accionistas a cuenta de la inversión realizada, en el supuesto de que ésta se recuperara en su totalidad durante los años de vida económica del proyecto. Desde otro punto de vista, se dice que el valor presente de una inversión, es la cantidad máxima que la empresa estaría dispuesta a desembolsar en un proyecto.

En los cuadros siguientes se muestran los cálculos para evaluar los flujos de efectivo por medio del método de valor presente neto de acuerdo a los anexos cuatro y cinco de las paginas 96 y 97 respectivamente.

Las tasas de descuento requeridas son del 30% nominal y 8.10% real, considerando una inflación estimada de 20.26% promedio para los 5 años proyectados.

Aún cuando ya se tienen los datos de las tasas de descuento nominal y real e inflación, se realizaron los siguientes cálculos:

ADMIREST, S.A. DE C.V.
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

INFLACIONES PROYECTADAS

PERIODO	INFLACIÓN ESTIMADA
AÑO 1	27.70%
AÑO 2	20.80%
AÑO 3	18.30%
AÑO 4	17.40%
AÑO 5	17.10%
	20.26%

TASA DE DESCUENTO REAL =

$$(1+0.30)/(1+.2026)-1=$$

.0810

Los factores de descuento son los siguientes:

PERIODO	FACTOR
AÑO 1	0.7692
AÑO 2	0.5917
AÑO 3	0.4552
AÑO 4	0.3501
AÑO 5	0.2693

Los flujos de efectivo se deberán multiplicar con los factores de descuento de acuerdo al periodo respectivo.

¡Error! Vínculo no válido.

- Tasa interna de rendimiento: tiene como objetivo encontrar la tasa de descuento (tasa de interés) que al ser aplicada a los flujos de efectivo que genera el proyecto durante su vida útil igualen a la inversión realizada en él, en otras palabras, que los flujos de efectivo ya descontados menos la inversión sean iguales a cero. Otra forma de conceptualizar a la tasa interna de rendimiento, es considerarla como la tasa máxima que la empresa puede pagar por el financiamiento del proyecto.

Al usar este método de evaluación, el criterio que se sigue para aceptar o rechazar un proyecto de inversión, consiste en comparar la tasa interna de rendimiento y la tasa mínima de rendimiento que la empresa exige, si la primera es mayor el proyecto es aceptado, si sucediese lo contrario éste se rechazaría, cabe señalar que por lo general la tasa que las empresas determinan como límite es la igual a su costo de capital.

Nuestro proyecto se evalúa financieramente en el horizonte de 5 años, genera un flujo que, a precios históricos o corrientes, permite su evaluación con amplio margen financiero. No obstante, la actualización de flujos permite un análisis que da mayor certeza a la inversión.

El indicador más usual para este análisis es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que refleja el nivel de rentabilidad del proyecto durante el horizonte definido y que para este resulta del 20.11%.

Este mismo indicador, al obtenerse para los recursos de los socios a ser comprometidos para el proyecto, resulta del 35.78%.

4.5 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

TIPO DE EMPRESA RECOMENDABLE:

De las varias formas jurídicas de constitución de sociedades que ofrece la Ley General de Sociedades Mercantiles consideramos conveniente la constitución de una Sociedad Anónima de Capital Variable.

Las sociedades de capital variable ofrecen ventajas adicionales a las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada que serían formas jurídicas alternativas para el proyecto en cuestión. Entre otras ventajas se tiene la posibilidad de modificar en el nivel que se desee, y según los

requerimientos, el capital social superior al mínimo promedio de la admisión de nuevos socios, con la sola suscripción de la asamblea y la inscripción en el libro correspondiente y el registro ante el notario.

Sin embargo, para efectos de garantías en los financiamientos, se sugiere que la suscripción de capital mínimo sea de los montos correspondientes a la inversión inicial debido a que las modificaciones sobre éste, al margen de la suscripción del acta y a la protocolización notarial, requieren ser inscritas ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

Se recomienda para conformar el capital fijo acciones nominativas, que son las que llevan el nombre de su propietario y no pueden ser cedidas sin llenar ciertos requisitos, tales como el endoso, registro por la sociedad emisora, etc. y acciones ordinarias para el capital variable, en atención a los requisitos establecidos por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Por lo que se refiere a las tramitaciones y registros, este tipo de sociedad se regula y se ejerce de igual manera que una Sociedad Anónima para efectos fiscales y de seguridad social.

En cuanto a la Constitución de la Sociedad, se requiere que se regule lo que establecen los artículos 89 y 91 de la ley citada:

- Que se constituya con un mínimo de dos socios con una acción cada uno.
- Que exista el capital social íntegramente suscrito con el número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital.
- Las condiciones para el aumento y la disminución del capital social.

- La forma y términos en que deba pagarse el capital insoluto.
- La participación de las utilidades.
- El nombramiento de los comisarios.
- Las facultades de la asamblea general y las condiciones de validez de las deliberaciones, así como el ejercicio del derecho de voto, pudiendo ampliarse o modificarse en términos más recomendables para los socios.
- La admisión de socios extranjeros a esta sociedad debe regularse por lo que establece la Ley para Promover Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera. Estos socios además deberán ser inscritos en el Registro de las Inversiones Extranjeras.
- Por lo que se refiere a la organización jurídica debe destacarse que el órgano supremo o máxima autoridad está representado por la Asamblea de Accionistas que podrá abordar y decidir sobre cualquier aspecto.
- La dirección y manejo de todos los asuntos, bienes e intereses de la Sociedad estarán confiados a un Consejo de Administración integrado por un número impar de consejeros, no inferior a cinco miembros, o bien un administrador único, según lo determine la asamblea.

El objeto social será lo más amplio posible y contendrá en forma detallada las diversas actividades previstas, considerando inclusive aquéllas que las complementen o substituyan, aún cuando en el momento no se consideren necesarias.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración del proyecto debe contemplar puestos en niveles jerárquicos para establecer

una pirámide de autoridad. Se deberá considerar para la estructuración desde las adquisiciones de materia prima hasta la comercialización del producto.

Se propone una estructura organizacional lineal. en el se debe visualizar muy claramente los niveles de autoridad. El Consejo de Administración o el Administrador Único representan a la sociedad

El consejo o el administrador deberán dictar las políticas generales de la empresa en los renglones decisivos de la producción, administración y ventas. La instancia puede conferir o revocar poderes generales o especiales, nombrar funcionarios o remover a los que se considere necesario.

La Dirección General ejecutará e implementará todas las decisiones del Consejo de Administración.

CONCLUSIONES

La actividad restaurantera, como cualquier otra actividad económica, esta inserto en un conjunto de relaciones con el que mantiene nexos de interdependencia.

En el presente trabajo de investigación, se han analizado los conceptos que a nuestro juicio integran el marco teórico básico que se requiere conocer para llevar a cabo un adecuado análisis y evaluación de proyectos de inversión, dicho marco teórico permite a los responsables del proyecto contar con una metodología a seguir para obtener y fundamentar los elementos de juicio necesarios que culminan en la decisión de apoyo o rechazo a un determinado proyecto.

En la formulación de cualquier proyecto de inversión, independientemente del sector económico a que se oriente, el estudio de mercado es fundamental en un proyecto, en atención a que solamente cuando se conoce el ambiente en el cual se introducirá una nueva empresa, se podrán prever las condiciones que enfrentará ésta y los resultados que pueden esperarse.

En este estudio buscamos responder a las preguntas ¿qué vender? ¿A quién? ¿Cuánto? ¿En dónde? ¿Cómo y a que precios vender?. El estudio técnico aporta información cualitativa y cuantitativa respecto a los factores productivos que deberá contener una nueva unidad en operación, contestando las siguientes preguntas: ¿cómo producir lo que el mercado demanda? ¿Cuál debe ser la combinación de factores productivos? ¿Dónde producir? ¿Qué materias primas e insumos se requieren? ¿Qué equipos y instalaciones físicas se necesitan? ¿Cuánto y cuando producir?.

Con base en las conclusiones del estudio de mercado las cantidades y precios probables de ventas se sintetizan en una serie cronológica proyectada, el resultado obtenido de cantidades y precios permite integrar el presupuesto de ingresos del estudio financiero. Así mismo el estudio técnico concluye con una función y un programa de producción para integrar los costos del proyecto, que es la base para integrar el presupuesto de egresos.

El estudio financiero tiene como finalidad aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse a los recursos necesarios. Este estudio aporta la información suficiente para estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán, susceptible de compararse con otras alternativas.

Con referencia al ciclo de vida de los proyectos, la evaluación debe entenderse como la exploración sistemática de la eficiencia de las etapas del proyecto. En general se puede afirmar que el proyecto será evaluado como eficiente si va logrando los fines previstos para los cuales fue creado, en tal forma que optimice la relación entre los medios de que dispone y sus fines.

En la actualidad, el análisis y la evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital, ha adquirido una importancia relevante, debido principalmente al cambio estructural que el país enfrenta en materia de comercio internacional, siendo uno de los requisitos indispensables para alcanzar la productividad, competitividad, calidad y rentabilidad, la actualización tecnológica de la planta productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Del Río González, Cristóbal. EL PRESUPUESTO. México, ECAFSA, 1993.
- Farga, Armando. HISTORIA DE LA COMIDA EN MÉXICO. Litografía México, 1980.
- Hernández Díaz, Edgar Alfonso. PROYECTOS TURÍSTICOS: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN. -- 2da ed. -- México: trillas, 1997.
- Hernández Samperi, Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. 3ra ed. -- México: McGraw Hill, 1997.
- Morales, F. PRESUPUESTO Y CONTROL DE LAS EMPRESAS. -- México: ECAFSA, 1995.
- Rojas Soriano, Raúl. GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.-- MEXICO: UMAM. 1993.
- Vann, Horne. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Prentice-Hall.
- Westorn y Copeilan. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. México: McGraw-Hill, 1997.

TESIS

- Ortiz Sosa, Gustavo Felix. ORGANIZACION DE LOS PROCESOS CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE RESTAURANTE BAR.-- México, 1997-- TESIS (CONTADOR PUBLICO). -- IPN. ESCA.
- Pérez Román, Elvira. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN UNA INDUSTRIA RESTAURANTERA.-- México, 1997. -- TESIS (LICENCIADO EN CONTADURIA). -- UNAM, FES-C.