



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración



TESIS

" PROYECTO DE INVERSIÓN PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE UN RESTAURANT-BAR EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE ALLENDE ,GTO "

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciado en Administración.

Presenta:

JOSÉ MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ

Expediente:
174473

Dirigida por:

DR. ARTURO CASTAÑEDA OLALDE
Querétaro, Qro, Noviembre de 2013.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración

PROYECTO DE INVERSIÓN PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE UN
RESTAURANT - BAR EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE ALLENDE,
GTO.

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Licenciado en Administración

Presenta:

José Manuel López Hernández

Dirigida por:

Dr. Arturo Castañeda Olalde

SINODALES

Dr. Arturo Castañeda Olalde Presidente	_____	Firma
Mtro. Jorge Francisco Barragán López Sinodal	_____	Firma
M. en I. Martín Vivanco Vargas Sinodal	_____	Firma
M. en A. Rafael González Basaldúa Sinodal	_____	Firma
M. en A. María Verónica Delfín Ruiz Sinodal	_____	Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro. Noviembre, 2013
México

RESUMEN

San Miguel de Allende Gto, una de las ciudades más visitadas a nivel nacional e internacional, es por eso que se decidió realizar un proyecto de inversión para conocer la rentabilidad para el establecimiento de un Restaurant-Bar en el centro de dicha ciudad, efectuando y analizando un estudio de mercado, de competencia y financiero, con el fin de cumplir los objetivos, además de proyectar el riesgo que se pueda tener al implantarlo.

Sobre el estudio de mercado se analizó a los restaurantes-bar, el flujo de movimiento, el tipo de gente que frecuenta este tipo de establecimientos, los tipos de alimentos, bebidas y el ambiente que gustan disfrutar los clientes, además de la localización de estos establecimientos y así poder adquirir el lugar más estratégico, con la infraestructura adecuada para integrar las ideas que se tenían planeadas.

Para el estudio de la competencia se analizaron y determinaron los competidores potenciales en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende, de acuerdo al giro e ideas proyectadas en cuanto a estructura, innovación, productos y servicios; procurando implantar nuevos cambios e ideas, a fin de sobresalir y estar al frente de los demás teniendo en mente un concepto innovador de Restaurant-Bar.

En el estudio financiero, se podrá observar el análisis de los medios para obtener el capital y cubrir la inversión requerida para el proyecto de inversión, donde se desglosa la inversión en las zonas de cómo estará estructurado e integrado el Restaurant-Bar, Lounge-Bar, Terraza y Living Room, además de la adquisición del inmueble.

De acuerdo al análisis proyectado, los resultados que se presentan consideramos que son exitosos, pues se cumplieron los objetivos propuestos, formando un proyecto de inversión rentable de un Restaurant-Bar.

Palabras clave: proyecto de inversión, restaurant-bar, análisis financiero.

DEDICATORIAS

A mi madre Sofia por ser una mujer especial en mi vida quien siempre me ha ayudado y apoyado en todas las circunstancias presentes, gracias por estar conmigo en todo momento y estar al pendiente durante esta etapa de mi vida.

A mi padre Manuel por ser una fuente de inspiración y motivación, ejemplo para seguir adelante por los consejos que me han ayudado durante todo el trayecto de mi vida y soporte en mi carrera profesional.

A mis hermanos, Ana, Vanessa y Omar quienes me han ayudado a salir adelante, por estar siempre firmes en las buenas y en las malas, sobre todo por estar conmigo en los momentos de mi carrera universitaria.

Gracias

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien me ha permitido llegar hasta aquí y valorar todo el entorno de mi vida, concederme dar continuidad a mis estudios, guiarme y siempre estar conmigo.

A mi profesor y tutor Arturo Castañeda Olalde por apoyarme en este proyecto, gracias por darme la oportunidad de dar un paso más en mi carrera profesional.

A mi profesor y tutor Jorge Francisco Barragán López, gracias por el tiempo que me brindó y dedicó para apoyarme en este proyecto tan importante para conseguir una meta más en mi vida.

A la Universidad Autónoma de Querétaro, en especial a la Facultad de Contaduría y Administración, es un honor para mí el haber estudiado, ejercido, preparado y formado personalmente, gracias por sus enseñanzas.

Gracias.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	3
DEDICATORIAS	4
1. INTRODUCCIÓN	8
<i>1.1. Planteamiento del problema</i>	9
<i>1.2. Objetivo general</i>	10
<i>1.3. Objetivos específicos</i>	11
<i>1.4. Justificación del tema</i>	11
<i>1.5. Alcances y limitaciones</i>	13
2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	14
<i>2.1. Proyecto de inversión</i>	14
<i>2.2. Indicadores de rentabilidad para la evaluación de proyectos de inversión</i>	22
<i>2.3. Estudio de mercado</i>	23
<i>2.4. Estudio de la competencia</i>	28
<i>2.5. Estudio financiero</i>	32
3. METODOLOGÍA	36
<i>3.1. Introducción</i>	36
<i>3.2. Metodología de la investigación para el estudio de mercado</i>	36
<i>3.3. Metodología de la investigación para el estudio de la competencia</i>	37
<i>3.4. Metodología de la investigación para el estudio financiero</i>	39
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
<i>4.1. Resultado del estudio de mercado</i>	41
<i>4.2. Resultado del estudio de la competencia</i>	43
<i>4.3. Resultado del estudio financiero</i>	54

CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS	64
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

El negocio de la industria de los restaurantes-bar, ha tenido un crecimiento importante a nivel mundial. La industria de alimentos y bebidas se reinventa todos los días para seguir ofreciendo oportunidades a las personas que buscan desenvolverse en el mundo de los negocios. Constantemente se está generando una economía que tiene un impacto significativo en la gastronomía, que si bien se trata de un sector altamente competido, también es cierto que se trata de un lugar reservado para los que apuestan por un concepto novedoso que conquiste hasta el paladar más exigente. De acuerdo al presidente nacional de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Gutierrez (2012), la industria restaurantera es el segundo empleador a nivel nacional con un total de 4'550,000 empleos directos e indirectos, aportando el 12.5% del Producto Interno Bruto Turístico y el 1.4% del PIB Nacional, destacó además el impacto del sector en 84 ramas económicas, generando ventas totales por \$182,992 millones de pesos anualmente. La industria de los restaurantes-bares es una de las más rápidas en cuanto a crecimiento a nivel mundial.

La mayoría de los emprendedores coincide en que para iniciar una empresa todo parte de un sueño, pero el éxito de un negocio tiene que ver con la ejecución y la adaptación, no tanto con la idea. Según Longenecker y Moore (2007) una oportunidad empresarial prometedora es más que sólo una idea interesante, significa que un producto o servicio es tan atractivo para los clientes que están dispuestos a gastar el dinero ganado con mucho esfuerzo con tal de adquirirlo, en otras palabras, un empresario debe encontrar una forma de crear valor para los clientes. No basta con concebir un proyecto innovador en la imaginación, hay que investigar si existen condiciones favorables en el mercado para desarrollarlo, pero sobre todo, crear la estructura y conseguir los recursos para llevarlo a cabo, todo esto sustentado en un proyecto de inversión que sirva de soporte y sobre todo, teniendo siempre en mente un plan de negocio para la operación diaria que ayude a establecer objetivos a corto, mediano y largo plazos.

El descubrimiento de una idea es sin duda el primer paso para crear una empresa, sin embargo, las ideas no surgen espontáneamente, la persona dispuesta a crear una empresa debe ser capaz de hacer una serie de conexiones mentales, poco videntes para la mayoría de la gente (Rajadell, 2003). Se trata de un proceso mental creativo que empieza con la generación de ideas que son analizadas para distinguir entre lo que es una simple idea y lo que es una oportunidad de negocio.

En cualquier caso, un emprendedor es una persona que sabe estirar el concepto de recursos disponibles mediante soluciones imaginativas, es alguien que sabe ver algo que otros no ven. En el éxito empresarial intervienen muchos condicionantes, la suerte es uno de ellos, pero hay otros factores de tipo externo que deben darse para que una idea de negocio se convierta en una oportunidad, los empresarios son las personas que se atreven a tomar las mejores decisiones y por lo tanto iniciar este proceso que, ante todo, es demasiado riesgoso y exigente, también ayudará a configurar el sistema económico en el nuevo milenio, descubriendo e impulsando y aun redefiniendo las necesidades del mercado, lanzando nuevas empresas para satisfacer tales necesidades (Florez, 2007).

1.1. Planteamiento del problema

La ciudad de San Miguel de Allende, Gto., basa gran parte de su actividad económica en diferentes actividades terciarias relacionadas con lo artesanal, el comercio, la industria de la construcción y los servicios de las ramas hoteleras, restaurantera, de centros nocturnos y balnearios con aguas termales; es una ciudad relevante en el contexto del estado y en el ámbito regional, debido a su gran importancia turística y económica.

Las noches de San Miguel de Allende son muy variadas y divertidas, pueden encontrarse bares, restaurantes y antros para todas las edades y gustos, o si lo prefiere, una caminata nocturna por sus calles bohemias, lo que permite descubrir la esencia de este mágico pueblo colonial.

A la belleza de sus calles en esta ciudad cosmopolita, se aúnan el encanto de cafés, restaurantes de alta cocina internacional, bares y singulares centros nocturnos. Por la noche San Miguel de Allende revela su esplendor y se convierte en un lugar lleno de entretenimiento, ya sea disfrutando de una cena a la luz de las velas con música en vivo o para bailar hasta el amanecer, es otra maravilla del mágico San Miguel de Allende, Gto.

Existe una gran variedad de restaurantes-bar en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende Gto., donde la gente busca un rato agradable, dónde descubrir toda una variedad de platillos y bebidas que ofrecen la deliciosa gastronomía regional, nacional e internacional, agregando música agradable y de ambiente. Esto representa una competencia para los nuevos restaurantes-bar, por lo que en este proyecto se buscó determinar la rentabilidad de establecer un restaurant-bar en el centro de San Miguel de Allende, Gto., y para esto se realizó un estudio de mercado, así como estudios financieros y de rentabilidad.

Un proyecto de inversión consiste en saber la rentabilidad y tener una visión a futuro de un negocio, el cual debe basarse en diferentes tipos de recursos, como son financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Un documento por escrito compuesto por diferentes estudios que darán al inversionista las herramientas para tomar las decisiones de invertir, sabiendo si la idea es rentable.

Los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas de las personas. Pero son las personas las que importan, son sus necesidades las que deben ser satisfechas a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

1.2. Objetivo general

Todo proyecto de creación de una empresa gira alrededor de una idea, la mayoría de ellas no surgen de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación atenta de los cambios y las nuevas tendencias de la sociedad.

Este proyecto tiene como objetivo determinar mediante un estudio de mercado y financiero, la rentabilidad de establecer un restaurante-bar en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende, implantando nuevos cambios, adecuaciones, diversidad de alimentos y bebidas, generando un excelente ambiente con un ligero toque de música para disfrutar; pero al mismo tiempo otorgar un plus al proyecto, ofreciendo nuevas ideas de actualización y constante cambio para diferenciarnos de los demás competidores; por lo que se hace necesario conocer a la competencia con la que puede enfrentarse un nuevo restaurant – bar, mediante el estudio de los ya establecidos.

1.3. Objetivos específicos

1. Conocer cuáles son las grandes empresas del mismo giro y cómo operan.
2. Conocer cuáles son los indicadores de rentabilidad empleados para la evaluación en proyectos de inversión.
3. Determinar qué tipo de competencia se podría tener en un restaurant-bar en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto.
4. Conocer los medios para el financiamiento y establecer el restaurante-bar.
5. Determinar cuál es la inversión que se va a hacer para establecer el restaurant-bar.
6. Conocer qué tipo de crédito nos conviene utilizar y qué sociedad financiera es la correcta para un financiamiento.
7. Determinar si es o no rentable establecer un restaurante-bar en el centro de San Miguel de Allende, Gto.
8. Establecer el presupuesto del Restaurant-bar en general.

1.4. Justificación del tema

El negocio de restaurantes-bar se ha desenvuelto en nuevos conceptos de acuerdo a innovación e imagen, abarcando diversas opciones para que los consumidores puedan pasar un rato agradable, disfrutando de deliciosos alimentos y refrescantes bebidas, escuchando música de su agrado, de tal forma que se pueda satisfacer las diversas necesidades de los clientes.

En los últimos años la industria de restaurante-bar alrededor del mundo ha tenido un crecimiento importante, un nuevo mundo está creando una economía global que tiene un gran impacto en la industria del turismo, así como la gastronomía, la música y el medio ambiente.

San Miguel de Allende, Gto., ciudad declarada y reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad desde el 7 de julio del 2008, ha desarrollado un gran impacto económico en esta hermosa ciudad, y qué más decir, que la mayoría de la gente que la visita tiende a disfrutar de la gastronomía y un ambiente agradable.

La exigencia turística en San Miguel de Allende, Gto., ha creado una visión de futuro que exige el compromiso de todos los sectores involucrados, para satisfacer los requerimientos del turismo. Autoridades Estatales y Federales entregaron reconocimientos a lo mejor del turismo en Guanajuato, y el municipio de San Miguel de Allende, recibió los correspondientes a las categorías de: inversión en infraestructura privada, desarrollo de producto, festivales y eventos, competitividad turística, por mencionar algunos (Barrón, 2012).

La ciudad de San Miguel de Allende, Gto., es muy visitada por el turismo nacional e internacional, que abarca diferentes culturas. Los restaurantes-bar se adaptan y se adecuan a las necesidades y expectativas de los clientes, por eso es que deben de estar en constante actualización.

El turismo es una fortaleza económica de la entidad, que es impulsada por el desarrollo de una infraestructura de servicios y comunicaciones que le dan mayor competitividad en todos los ámbitos; San Miguel de Allende es hoy uno de los principales destinos turísticos del estado y del país.

San Miguel de Allende es un desarrollo de primer nivel que se caracteriza por su exclusividad, elegancia y refinamiento, por la riqueza arquitectónica de sus construcciones,

así como por la calidad ambiental de la zona en la que se ubica. Estos factores son favorables y propicios para el desarrollo de la actividad turística, que hacen en la actualidad que el destino presente la tendencia hacia la especialización en el segmento del turismo cultural, de descanso y gastronómico.

1.5. Alcances y limitaciones

Durante este proyecto se realizó un estudio de mercado y financiero, para la adquisición del bien inmueble y su reestructuración, los medios para adquirir el financiamiento deseado, conocer a nuestros competidores potenciales con el objetivo de conseguir toda la información necesaria para el análisis y aceptación del proyecto.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Proyecto de inversión

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana, lo que representa es la oferta de un bien o servicio, en contraparte para que el proyecto sea éxito, debe existir una demanda de ese bien o servicio. Es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa o negocio, para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable, explicar y proyectar lo complejo de la realidad en donde se pretende introducir una nueva iniciativa de inversión. Tiene el objeto de elevar sus probabilidades de éxito, la intención natural de investigación y análisis de los emprendedores es detectar la posibilidad y definir el proceso de inversión de un sector, región o país.

Según Sapag (2007), también los proyectos se pueden clasificar en función de la finalidad del estudio; es decir, de acuerdo con lo que se espera medir su relación, se identifican tres tipos de proyectos que obligan a conocer tres formas diferentes de construir los flujos de caja para lograr el resultado deseado:

- A) Estudios para medir la rentabilidad de la inversión, independientemente de donde provengan los fondos.
- B) Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto propio; y
- C) Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Proyecto de inversión como documento, se refiere a un conjunto de antecedentes relativos a cuatro temas fundamentales: 1) aspectos de mercado y comercialización; 2) aspectos técnicos; 3) aspectos jurídicos y administrativos; 4) aspectos económicos, financieros y sociales, mencionando también estos factores macroambientales, necesarios para tomar una

decisión de inversión, desde un punto de vista en el contexto de la economía de una región o país.

Es una propuesta de acción técnico-económica para resolver una necesidad, utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

La inversión del tiempo es necesaria con anterioridad a la inversión del dinero, va íntimamente unida a la búsqueda de la máxima información sobre los elementos que pueden afectar el proyecto empresarial (Florez, 2007).

Tiene como objetivo aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazos. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal, en la actualidad una inversión inteligente requiere una base que la justifique; dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado, que indique la pauta que debe seguirse, de ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos, los objetivos son un instrumento para motivar a la organización e inducirle hacia mayores niveles de excelencia; para ello deben presentar ciertas características, además de ser objeto de atención periódica por parte de la alta dirección. Los objetivos deben ser:

- a) Factibles o posibles, lo que no significa que sean fáciles de lograr.
- b) Comprensibles y claros.
- c) Motivadores, ya que una adecuada definición y valoración puede dar lugar a una satisfacción por alcanzarlos.
- d) Conocidos por toda la organización.
- e) Consistentes, porque la inconsistencia genera confusión, ineficacia y, en el peor de los casos, puede llevar a perseguir objetivos que se debilitan mutuamente.
- f) Los objetivos no pueden ser inestables en el tiempo.
- g) Operativos y cuantificables.

Esta última característica está directamente relacionada con la posibilidad de establecer un control (Rajadell, 2003).

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un determinado bien o servicio, por lo que la evaluación de un proyecto de inversión tiene por objetivo conocer su rentabilidad económica, viéndolo desde un punto de vista económico, proponer la producción de un bien o la prestación de un servicio, mediante el empleo de cierta técnica para obtener un determinado resultado o beneficio económico o social, esta información se somete a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo.

Por otra parte, la viabilidad cada vez más exigida en los estudios de proyectos es la que mide el impacto ambiental de la inversión. Según Flórez (2007) la viabilidad es la posibilidad de desarrollar un plan de negocio, en la evaluación de un proyecto deberá estudiarse las siguientes viabilidades:

1. Viabilidad Técnica: determina si física y materialmente, con la maquinaria, el equipo y la tecnología a aplicar, se puede desarrollar el plan de negocio.
2. Viabilidad Legal: se refiere al análisis y determinación de los aspectos legales que afectan la instalación y operan el plan de negocio.
3. Viabilidad financiera o económica: busca definir, mediante la aplicación de criterios financieros y económicos, si el plan de negocio es recomendable desde el punto de vista de rentabilidad.
4. Viabilidad social: determina si con la puesta en marcha del plan de negocio, cuales son los beneficios que traen para los inversionistas, para sus trabajadores, para la comunidad y para el país.

Hoy en día para realizar una inversión es necesario algo que sustente al proyecto de inversión, esa base se encuentra en el desarrollo de un proyecto bien estructurado, ya que este estudio será la base sobre la cual se tome la decisión de si se debe de invertir o no en dicho proyecto.

Uno de los mayores problemas que presentan la mayoría de los proyectos que requieren un servicio de tipo financiero, son los largos y tediosos trámites para el otorgamiento de créditos, y debido a ello a veces quedan inconclusos y por consecuencia, nunca se otorga el crédito; cuando el proyecto empresarial que se esté elaborando precise de un cierto volumen de inversión, se debe ser especialmente cautos, ya que se está asumiendo el riesgo de perder total o parcialmente las reservas (muchas o pocas), que se hayan podido acumular hasta el momento.

Otra problemática que se presenta es la poca información o la falta de conocimiento de los tramites y requisitos para que se otorgue el crédito, o la falta de visión para evaluar el tipo de crédito que se necesita, que no necesariamente es el que se desea inicialmente, o lo que es peor, solicitar un crédito cuando nuestra necesidad es de otra índole, y no de tipo financiero, sino más bien de capacitación financiera para la adecuada administración de los recursos.

Existen muchos medios para obtener financiamiento especializado en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), como lo son bancos y apoyos gubernamentales que se dan en periodos específicos y con un poco más de parámetros a establecer y cumplir en tiempo y en forma. Una nueva actividad empresarial es una aventura, pero conviene poner todos los medios al alcance para delimitar los riesgos, conocer las variables que intervendrán en su evolución y determinar las líneas de actuación sobre ellas.

El emprendedor tiene el compromiso, consigo mismo o con los socios, de sacar adelante el proyecto, buscando el beneficio de ambas partes y fomentando una situación ganar-ganar. Por eso, al igual que con una pareja, antes de invertir se debe investigar si realmente se trata del negocio ideal, contemplando que se trabajará todos los días en él, pasarás tu tiempo viéndolo crecer y deberás enfrentarte a situaciones buenas y malas.

Siempre habrá necesidades no atendidas, así que hay que salir a preguntar para identificarlas y desarrollar una oferta innovadora que las resuelva, no es fácil encontrar un

hueco en el mercado, parece que ya todo está descubierto, pero hay huecos, lo difícil es descubrirlos y aprovecharlos. Todo nuevo proyecto debe disponer de algún factor de éxito claramente identificado, no imaginario, que permita introducirse en el mercado, diferenciando el producto o servicio de la competencia con claridad.

Los objetivos fundamentales que persiguen todas las organizaciones, con fines lucrativos, son: la rentabilidad, la liquidez, la autonomía financiera.

La rentabilidad de una inversión está en función de tres factores básicos: a) El monto de la inversión realizada para la adquisición de los activos; b) Las utilidades generadas por la inversión; y c) La estructura financiera empleada para la adquisición de tales activos. Toda empresa debe obtener utilidades acordes con el capital contable invertido en ella, así como el riesgo involucrado. Esto le permite pagar dividendos a los accionistas y acumular reservas que propicien su desarrollo, se puede decir que es una relación que se establece entre los flujos de efectivo, que representan las entradas para la empresa, y los flujos de efectivo que representan las salidas.

La autonomía financiera es sin duda la estructura financiera de una organización, es decir, la forma en que los activos de la misma han sido financiados, implica tres formas alternas de financiamiento: el uso exclusivo de recursos propios o capital de riesgo; el uso exclusivo de deuda, o bien una mezcla de ambas fuentes de financiamiento.

Según Monzon (2002) la liquidez está relacionada con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento. Es la medida de la capacidad que tiene la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de pago, contraídos con personas físicas o morales, tales como trabajadores y empleados, los proveedores, los intermediarios financieros y el fisco. La empresa se encuentra en situación permanente de liquidez, si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligada y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance.

Hay equilibrio financiero cuando de manera duradera tiene lugar un ajuste entre las entradas y las salidas de dinero y, por lo tanto, durante largos periodos no se producen estrangulamientos de tesorería, y todo esto partiendo de los flujos financieros normales que son consecuencia de las operaciones.

La elección de un proyecto de inversión para la empresa normalmente involucra oportunidades, con un amplio rango de resultados potenciales, mediante métodos más utilizados para la evaluación de un proyecto de inversión, su recuperación en tiempo y su rentabilidad.

El riesgo de mercado es la pérdida potencial en el valor de los activos financieros, debido a movimientos adversos en los factores que determinan su precio, también conocidos como factores de riesgo; por ejemplo: las tasas de interés o el tipo de cambio.

Todo proyecto de basa en proyecciones de escenarios, al no tener la certeza sobre los flujos futuros que ocasionará cada inversión, se estará en una situación de riesgo o incertidumbre, existe riesgo en aquellas situaciones en las cuales al menos una de las decisiones tienen más de un resultado posible, donde la probabilidad asignada a cada resultado se conoce o se puede estimar; contrariamente, se estará enfrente de una situación de incertidumbre cuando esas probabilidades no se pueden conocer o estimar.

Toda toma de decisión lleva implícito un riesgo, cuanto mayor sea el riesgo esperado, mayor será la rentabilidad que se le exigirá al proyecto para ser aceptado. Existen dos tipos de riesgo el sistemático y el no sistemático. El riesgo sistemático depende de la economía en su conjunto, es independiente del proyecto; en cambio el riesgo no sistemático depende del proyecto en sí mismo, por lo cual será responsabilidad del analista buscar la forma de diversificarlo, debe identificar, analizar e interpretar la variabilidad implícita de un proyecto; el riesgo económico se origina como consecuencia de la naturaleza de las operaciones que desarrolla la empresa en su sector de actividad, el riesgo financiero hace referencia a la forma en que la empresa financia sus inversiones y a la cantidad de fondos ajenos de que dispone (Rajadell, 2003).

En la mayoría de los casos los emprendedores arrancan operaciones con capital propio o con el de amigos, familia o conocidos, normalmente los negocios en México tienen crecimiento orgánico, es decir, con recursos propios. La elección de un proyecto de inversión para la empresa, normalmente involucra oportunidades con un amplio rango de resultados potenciales. Proponer una explicación de los métodos más utilizados para la evaluación de un proyecto de inversión su recuperación en tiempo y rentabilidad. Estos métodos proporcionan herramientas para comparar varios proyectos u opciones y, aunque son modelos que tienen limitaciones, ventajas y desventajas, ayudan en la toma de mejores decisiones. Los métodos para hacerlo incluyen: a) Valor Presente Neto; b) Tasa Interna de Retorno; c) Periodo de Recuperación; y d) Índice de Rentabilidad. Existen tres principales categorías de flujos de efectivo:

1. La inversión inicial.
2. Los flujos de efectivo de operación anual, durante la vida del proyecto.
3. Los flujos de efectivo de terminación del proyecto.

El método de Valor Presente Neto (VPN), es uno de los criterios más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo; consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto, y compara esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado (Coss, 2000).

El método de Tasa Interna de Retorno (TIR), es la alternativa al (VPN) más común, esta tasa se basa únicamente en los flujos de efectivo del proyecto y no en tasas externas o requeridas por la empresa. Una inversión debe ser tomada en cuenta si la TIR excede el rendimiento requerido, de lo contrario debe ser rechazada. La TIR es el rendimiento requerido para el cálculo del VPN, cuando esa tasa sea igual a cero, en todos los criterios de decisión se utiliza alguna clase de índice, medida de equivalencia o base de comparación, capaz de resumir las diferencias de importancia que existen entre las alternativas de inversión; es importante distinguir entre criterios de decisión y una base de comparación,

esta última es un índice que contiene cierta clase de información sobre la serie de ingresos y gastos que da lugar a una oportunidad de inversión. La TIR, como se le llama frecuentemente, es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos (Coss, 2000).

El método de Periodo de Recuperación (PR), determina el tiempo que toma recibir de regreso la inversión inicial, la forma más sencilla de ver el PR es como la cantidad de tiempo necesaria para llegar al punto de equilibrio; es decir, cuando no se gana ni se pierde.

Otro método usado para evaluar en forma rápida un proyecto de inversión es calculando su Índice de Rentabilidad (IR) o también llamado relación “Beneficio/Costo”, este criterio es apenas una variante del criterio del VPN; la regla que surge de este criterio es entonces, invierta en un proyecto de inversión en tanto que el IR sea mayor que uno (Mondino y Pendás, 2005). Entre dos proyectos distintos, seleccione el que tenga el mayor de dichos IR. Se llama rendimiento sobre la inversión al beneficio que se espera obtener al invertir en bienes de capital, donde los rendimientos derivados de un proyecto nuevo de inversión, se declaran como la diferencia entre los ingresos adicionales y los costos adicionales generados por el proyecto (Ocampo, 2002).

El procedimiento lógico de selección de propuestas de inversión debe ser basado en la medición de los méritos financieros de cada propuesta, de acuerdo a alguna base de comparación, tales como: TIR, VPN, PR, RI, etc. Después de haber justificado la propuesta, esto es, después de comprobar que dicha propuesta tiene una TIR mayor que la Tasa de Rendimiento Mínima Atractiva (TREMA) o un valor presente mayor que cero, y además un periodo de recuperación aceptable se debe seleccionar la fuente de financiamiento más adecuada, menor costo menor riesgo (Coss, 2000).

Según Marsal (1977), el análisis de sensibilidad trata de medir el impacto que ejerce en el resultado económico previsto de la explotación de una inversión, la variación aislada de un elemento. Si un elemento puede tomar un amplio rango de valores sin afectar la decisión, se

dice que la decisión no es sensible a los cambios en dicho elemento. Por el contrario cuando pequeñas variaciones traen consigo alteraciones en la decisión, el proyecto se dice que es sensible a las variaciones de dicho elemento. Normalmente se mide el impacto de las variaciones de los siguientes elementos:

- a) Precios de venta.
- b) Cantidades producidas y/o vendidas.
- c) Volumen de ventas (mercado total, crecimiento, participación etc.)
- d) Costos: fijos y variables.
- e) Cuantía de las inversiones.
- f) Porcentaje de financiación propia y ajena.
- g) Tiempo de montaje.
- h) Duración de la inversión (vida económica).

La primera duda que asalta a un evaluador de proyectos, es si no habrá sobreestimado ingresos o subestimado egresos, la forma de aplacar estas dudas no son exactamente sencillas; el rechequeo de todas las variables introducidas en la evaluación de un proyecto es sumamente difícil, y no todas las variables tienen la misma importancia. Una forma de ver cuáles son las variables en las que vale la pena hacer un serio esfuerzo de rechequeo, es estudiar cuándo cambia el VPN o la TIR, ante un cambio del porcentaje en el valor de una variable en particular (Mondino y Pendás, 2005). Esto permite saber dónde vale la pena concentrar los esfuerzos, no solo del evaluador sino de toda la empresa.

Periodo de recuperación de capital es aquel periodo de recuperación de capital o periodo de reembolso o el tiempo requerido para que las ganancias u otros beneficios económicos sobre una inversión iguallen al valor de los costos de inversión.

2.2. Indicadores de rentabilidad para la evaluación de proyectos de inversión

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa:

VAN.- Valor Actual Neto

B/C.- La relación del Beneficio / Costo

TIR.- Tasa Interna de Rendimiento (porcentaje de rendimiento sobre la inversión)

VAB.- Valor Actual de los Beneficios

VAP.- Valor Actual Presente

CPC.- Costo Ponderado de Capital

2.3. Estudio de mercado

Investigación de mercados es el proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado, sus usos tiende a ayudar a crear un plan de negocios, modelo de aprendizaje como muchos sobre su mercado objetivo y que pueden ser esenciales para el éxito de la campaña de comercialización, como lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

Según Parmerlee (1998), estudio de mercado es una tentativa de definir, identificar y luego evaluar la estructura de un ámbito particular, en el cual transcurren las actividades económicas, empresariales, industriales y comerciales; el mundo de los negocios o mercado propiamente dicho. Un análisis cabal de mercado presentará un cuadro preciso de su magnitud y sus tendencias, identificará y trazará el perfil del público destinatario, orientará para que pueda determinar sus mercados y evaluar el potencial futuro de los mercados.

El estudio de mercado es para descubrir lo que la gente quiere, necesita o cree, también puede implicar descubrir cómo actúan las personas, puede parecer insignificante como una tarea de negocios, pero en realidad el estudio de mercado es esencial para el éxito del negocio. Una vez que la investigación está completa, se puede utilizar para determinar cómo comercializar un producto o servicio.

Una de las cosas más importantes del proyecto, es averiguar quién es su mercado objetivo, ya que de lo contrario se podría poner una venda en los ojos, que tendrá el mismo efecto que una empresa sin un objetivo de mercado.

Consiste en ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.

Los parámetros más comunes que una investigación de mercado debe considerar, según (Ocampo, 2002) son los relacionados con: a) Penetración de mercado, incluye la identificación de los principales clientes y competidores, se analiza la competitividad, relativa a la calidad, precio oportunidad, se definen políticas y estrategias de ventas, se determina los canales de comercialización y se consideran los posibles aspectos jurídico-administrativos relacionados con el proyecto. b) Pronóstico de ventas, se forma de las estimaciones de especialistas y directivos, realizadas para anticipar lo que con mayor posibilidad los compradores tenderán a hacer en relación con sus decisiones para adquirir un satisfactor, dadas ciertas condiciones de mercado. c) Aspectos de magnitud, proporcionan información sobre los antecedentes de la rama industrial y la situación relativa a la oferta y la demanda en términos de volumen y valor de los productos derivados del proyecto. Cuando los consumidores toman la decisión de comprar o no un producto o servicio, recibe un fuerte impacto de los factores sociales, psicológicos y personales que se encuentran en su medio ambiente, pero con una adecuada estrategia de mercadotecnia, pueden recibir estímulos de tipo cultural, económico, tecnológico y político (legales) para influir en su decisión.

Es importante conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los consumidores, proponiendo dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado, es básico analizar con la documentación máxima o la oportuna información posible, para descubrir las distintas aplicaciones del producto, así como los motivos que impulsarán a los clientes por adquirirlos y el mismo tamaño del mercado.

Dependiendo del tipo de negocio que se proyecte, es posible que se encuentre con barreras de entrada para afrontarlo. Estas barreras pueden ser de todo tipo: fuente de inversión

económica, ausencia de imagen de marca, factores macroambientales, regularizaciones específicas para el mercado.

Sin duda una de las decisiones más importantes, es definir dónde se ubicará el negocio, seleccionar un lugar que se encuentre sobre una calle o avenida que posea alto flujo peatonal o vehicular, esto le permitirá estar a la vista de los clientes potenciales, comenzando por definir qué espacio se necesita según sea el giro o presupuesto.

Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. Cada mercado objetivo identificado debe ser definido en forma cuantificada según su magnitud. La magnitud de mercado tiene dos niveles de variables, la primera variable se le denomina: a) Potencial de Mercado, su propósito es establecer la máxima cantidad de efectivo y/o unidades de una línea de productos disponibles para todas las compañías dentro de una zona y un periodo de tiempo definido específicamente; y b) Pronóstico de Mercado, su propósito es establecer las ventas estimadas en efectivo y/o unidades de un producto o una línea de productos para todas las compañías dentro de una cierta zona y cierto periodo de tiempo definidos (Parmerlee, 1998). En otras palabras, el potencial de mercado se compone de unidades que podrían venderse y el pronóstico de mercado se compone de unidades que deberían venderse.

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- a) La recopilación de la información debe ser sistemática.
- b) El método de recopilación debe ser objetivo.
- c) Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- d) El objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo útil servir como base para excelente toma de decisiones.

La investigación de mercado tiene una aplicación muy amplia, como en las investigaciones sobre publicidad, ventas, precios, diseño, segmentación y potencialidad del mercado.

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios sub-mercados o segmentos, de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Se tiene que segmentar el mercado en que se moverá hasta localizar el target. Se debe crear un perfil del cliente potencial, observando y analizando qué necesidades se van a cubrir, qué características tiene, qué subgrupos de clientes se puede encontrar.

Según (Kotler, 2004), el marketing de nichos, por lo general, los segmentos son grandes grupos identificables dentro de un determinado mercado. Un nicho es un grupo más estrechamente definido, cuyas necesidades no están completamente satisfechas. Los nichos se determinan dividiendo un segmento de mercado en subsegmentos más reducidos o identificado a un grupo de individuos que puede requerir un conjunto de beneficios. Para efectuar la segmentación se pueden tomar como referencia, variables tales como sectores de actividad, de población, de edad, estacionales. El cliente va a ser un punto clave para la toma de decisiones estratégicas tales como el precio, la forma de distribución o la comunicación.

Elementos básicos del estudio de mercado:

1. Mercado. Área en que coinciden las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios.
2. Demanda. Cantidad de bienes y servicios que un cierto número de ofertantes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.
3. Oferta. Cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.
4. Precio. Es la cantidad monetaria que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar el bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

Hay un dicho que dice *“El que mucho abarca poco aprieta”* y esto aplica incluso en el mundo de los negocios. Ya sea que se tenga una pequeña o mediana empresa (PyME), en

crecimiento o se esté iniciando un proyecto, uno de los peores errores que se puede cometer es querer venderles a todas las personas, por eso es básico tener claro a qué grupo de consumidores se va a enfocar.

Toda empresa debe considerar la experiencia y el conocimiento que se tenga del mercado, así como la potencialidad del mismo, esto con el objetivo de visualizar los efectos que se pueden tener sobre las estrategias y sobre la misma segmentación; antes de segmentar un mercado se deben realizar estudios del mismo, para determinar qué parte es potencial y dirigirse a ella con un profundo objetivo específico.

Posiblemente exista algún segmento que no se haya cubierto o descubierto, por lo que es necesario obtener información de sus características. Del estudio de mercado que se desarrolle, se obtiene información muy valiosa que permite aventurar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, sirven para determinar qué cuota de mercado se puede disponer para el negocio.

Esta tarea de recabar, organizar, analizar y dividir en categorías, las virtudes y potencias de producto o servicio, sirven para saber cómo incidir de una forma diferente en el ámbito en el cual se piensa hacer negocios, detectando qué elementos son similares o ajenos a los modelos ya probados.

Este estudio es esencial cuando aun no se sabe cómo terminar de definir y hacer especial un producto. Porque si no se conocen las necesidades de tus compradores, no podrás satisfacerlas. Aunque *“muchas veces el cliente no sabe lo que quiere, si sabe lo que no quiere”*. Entonces, el objetivo es encontrar aquello que hace especial ese instante en que la persona decide formar parte de tu clientela.

Hay dos formas de agregar valor: mejorando o innovando. Mejorar equivale a perfeccionar un producto con las cualidades que ya tiene; innovar significa crear algo distinto a partir de lo que ya existe o incluso inventar algo inédito.

Si una empresa se toma el tiempo para hacer el trabajo a pie, antes de lanzar un nuevo producto o servicio, pueden evitar fácilmente una gran cantidad de gastos innecesarios y molestias, por no hablar de fracaso.

A la hora de poner en marcha un negocio, se requiere de un establecimiento para su funcionamiento, resulta evidentemente que la localización que se elija va a ser uno de los factores que determinen su éxito o fracaso. Todos los negocios quieren estar en primera línea, en calles muy comerciales, y eso no siempre es posible: por los elevados precios, en muchas ocasiones, y por la escasez de locales, en otras. Una empresa puede o no tener control sobre la ubicación de su negocio, se tienen que considerar algunos factores para la instalación del negocio, para ofrecer un producto o servicio.

De la vista nace el amor y una de las llaves para atraer la atención de los clientes potenciales hacia tu negocio, es contar con un logotipo que seduzca desde el primer instante al consumidor. Las cualidades positivas que distinguen al negocio, deberán de estar encarnadas de manera sintética en la imagen que lo representa, lo que significa que no solo debe verse bien, sino ser claro. El logo debe comunicar la identidad del proyecto, diferenciándolo de los competidores al destacar las ventajas que éste ofrece por encima del resto de proveedores, que buscan ganar terreno en el mismo nicho de mercado.

No siempre es necesario inventar el hilo negro para ser exitoso, en ocasiones, hasta la idea más básica puede convertirse en un negocio ganador, siempre y cuando se busque generar valor agregado, la base del éxito está en el conocimiento y la información que posea sobre la economía y sus agentes.

2.4. Estudio de la competencia

Para entender la competencia en las industrias, primero se debe definir qué es una industria. Una industria es un grupo de empresas que ofrece un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados unos de otros. Las industrias se clasifican según el número de empresas vendedoras, el grado de diferenciación del producto, la presencia o ausencia de

barreras para la entrada, la movilidad y la salida, las estructura de costos y el grado de globalización; además del enfoque de industria, podemos identificar a los competidores utilizando el enfoque de mercado, los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores (Kotler, 2002). Una vez que una empresa identifica a sus competidores, debe analizarlos precisando sus características, específicamente sus estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades, y patrones de reacción.

Las grandes empresas para poder hacer un buen estudio de mercado, deben de estudiar la parte interna y externa de su negocio, porque el entorno está en continuo cambio. Las compañías deben monitorear los cambios del entorno y adaptar continuamente su negocio a mejores oportunidades. Es responsabilidad de la empresa el identificar los grandes cambios del entorno y usar la inteligencia y conocimientos mercadológicos, para encontrar los cambios del entorno, así se darán cuenta de los nuevos retos y oportunidades que existen.

El entorno de la empresa se refiere a los factores micro y macroambientales que afectan a la empresa: 1) La compañía, 2) proveedores, 3) intermediarios de marketing, 4) consumidores, 5) competidores, 6) organizaciones, 7) el entorno demográfico, 8) entorno económico, 9) entorno tecnológico, 10) entorno geográfico, 11) entorno tecnológico, 12) entorno político y legal.

La empresa se debe adaptar a las necesidades del mercado meta, para poder trabajar sobre ellas, la mejor manera para que una empresa entienda a su competencia es desde el punto del consumidor. La competencia (Rivera, 2007), puede venir de fuentes diferentes y con una influencia indirecta a medio plazo y un impacto directo a corto plazo. Por eso se consideran tres tipos de competencia:

1. Genérica que está formada por todas las empresas que rivalizan por el dinero de los compradores.
2. Competencia directa que está formada por las marcas de productos similares.
3. Competencia indirecta que está formada por productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro, porque satisfacen las mismas necesidades.

Por la importancia que tiene la competencia, las empresas deben desarrollar acciones para controlar las empresas rivales y para fidelizar a sus compradores, satisfaciendo sus necesidades mejor que las otras empresas.

Muchas veces los competidores no saben identificar a sus clientes, y esto puede ser catastrófico, puesto que el negocio puede fracasar. Hay cinco preguntas que las compañías deben hacerse para analizar su competencia: 1) ¿Quiénes son sus competidores?, 2) ¿Cuáles son sus estrategias?, 3) ¿Cuáles son sus objetivos?, 4) ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades, y 5) ¿Cuáles son sus patrones de reacción?

La empresa, sabiendo quiénes son sus competidores, sus estrategias, sus fuerzas y debilidades, debe saber a quién puede atacar y a quién debe evitar, resulta esencial conocer a los rivales en el mercado. Se debe identificar, cómo trabajan y cómo venden, intentar localizar sus fortalezas y debilidades, localización, precios, etc., porque van a servir como referencia a la hora de encontrar la diferenciación en el producto o servicio que nos abrirán las puertas a la cuota de mercado que se persigue.

Investigar quién es la competencia, saber quiénes son los competidores en el mercado para conquistar a los clientes, identificar los negocios y personas que venden productos o servicios similares a la oferta. ¿Cómo hacerlo? Buscar información acerca de ellos en diferentes medios como Internet, radio, televisión, periódicos y revistas. Prestar especial atención en la forma en que se anuncian y los mensajes que transmiten, con ello se puede afinar la estrategia comercial. Una vez que se conocen las ventajas como las debilidades de los principales competidores, explotar los beneficios que proporciona nuestro producto o servicio, sumar nuevas características a la oferta y modificar la táctica de ventas, a fin de superar las expectativas de los consumidores, después elaborar una campaña publicitaria para que todos nos conozcan y se enteren por qué somos la mejor opción y no conformarse, buscar nuevas oportunidades en más segmentos para hacer crecer el negocio, ofrecer diferentes alternativas dirigidas a otros públicos meta, esta estrategia servirá para captar

más clientes, pero no es pretexto para descuidar a los consumidores actuales, ya que son ellos quienes generan la base de los ingresos del negocio.

Cuando un competidor lleve la delantera, haz lo posible por averiguar cuál es la razón, pero no lo uses como una excusa para reconocer la derrota, una vez que entendamos qué es aquello que el competidor está haciendo para que la clientela lo prefiera, descubre qué podrías cambiar para volverte más atractivo. No solo se trata de copiar todo lo que hagan los demás, más bien de tomar las mejores ideas, probar su efectividad y perfeccionarlas. Es tentador bajar los precios para ganar más mercado, el problema es que es una estrategia que a largo plazo no funciona, pues siempre habrá un producto o servicio más barato, la solución está en agregar valor a la oferta a través de servicios, para satisfacer todo tipo de necesidades.

Si bien dar un descuento es una práctica común en el mundo comercial, existen algunos negocios en donde el hecho de bajar sus precios de venta no les resulta redituable, una alternativa es utilizar todos los beneficios y ventajas que tiene la oferta como argumento de venta, la meta es convencer a los consumidores de que están pagando un precio justo, claro complementando la estrategia con un servicio orientado al cliente personalizado y siempre de excelencia.

El terreno de los negocios es un campo de batalla donde la competencia es el enemigo ¿de acuerdo? Falso, pues la competencia es el aspecto fundamental en los negocios. Los verdaderos emprendedores saben que ver a los competidores sólo como adversarios, significa tener una visión limitada y potencialmente dañina. Romper con ese esquema y poner en práctica estrategias para establecer alianzas con la competencia y de esa manera fortalecer la empresa, el objetivo es conocer e interactuar con los dueños y directivos que trabajan para las compañías que constituyen tu competencia *“nunca se sabe si hoy o en el futuro esas relaciones pueden ser de utilidad”*, si sabes o prevés que algo tendrá un fuerte impacto positivo o negativo en la industria, es momento de buscar a los competidores para unir fuerzas y tomar las medidas apropiadas. Por ejemplo, oponerse o apoyar cierta legislación pendiente que podría afectar o beneficiar a las empresas de la industria. O si el

competidor sufre un percance de algún tipo que le impida atender a sus clientes, se puede entrar en acción y ayudarlo, no sólo sería un buen negocio, sino que además es lo correcto.

La competencia justa es genial: obliga a todos a dar lo mejor. Pero no todos los participantes juegan limpio, en ocasiones hay gente que cree que la mejor manera de construir su compañía es destruyendo a los demás con trampas, cuando esto sucede se requiere de una respuesta a la medida. Por ejemplo: Internet es el medio ideal en donde se puede encontrar a competidores que hacen trucos sucios, participando en blogs, foros de discusión y redes sociales, para saber qué se dice de nosotros en línea.

2.5. Estudio financiero

Estudio financiero es una síntesis cuantitativa, que demuestra con un margen razonable de seguridad, la realización del proyecto con los recursos programados y la capacidad de pago de la empresa (Ocampo, 2002), con el propósito de definir tanto los montos de los beneficios financieros, como de los inversionistas y costos de operación en que se incurrirá; las primeras provienen de los proyectos y servicios derivadas del proyecto, las segundas de su implementación.

Las finanzas de la empresa se han considerado tradicionalmente como políticas mediante las cuales una organización persigue la obtención de fondos, para lo cual ha de conocer y estudiar las diferentes instituciones y medios que los proporcionan; en la actualidad, las finanzas ya no se limitan a la obtención de recursos financieros, sino que además se incluye el análisis sobre cómo deben ser asignados dichos recursos (evaluación y selección de proyectos de inversión), sobre el costo del capital en la empresa y sobre la estructura financiera más adecuada para la empresa (Sanchis y Ribeiro, 1999).

En todo proceso de inversión intervienen cuatro elementos: a) El sujeto que la realiza; b) El objeto sobre la cual se realiza; c) El costo de oportunidad que supone la elección frente a otras alternativas; y d) La esperanza de una recompensa futura. Es importante tener en

cuenta que la inversión es un poco dinámica, es decir, un proceso que se realiza a lo largo del tiempo.

No obstante, las posibilidades de inversión son múltiples, por lo que se deberá tomar la decisión consistente en seleccionar aquella inversión o aquel proyecto de inversión que se piense que va a ser el más rentable.

Esta es una evaluación en el tiempo, gasto corriente y las inversiones programadas (requeridas para la iniciación y ampliación mejoramiento de una empresa, así como su operación y mantenimiento), esto en contra de la capacidad que se tiene de deuda y el pago de la empresa, se tienen que verificar que la solidez y la rentabilidad cumplan con las expectativas de los socios, a la vez debe mantenerse una estructura de precios y de tarifas que permita mantener la demanda de estos bienes y servicios.

Se establecen metas de venta y de eficiencia, éstas son las que en un futuro deben alcanzarse, por esta razón se hace mediante la elaboración de proyecciones de varios estados financieros, como resultado de este análisis se muestra la solidez y la rentabilidad del restaurante-bar durante la vida útil del proyecto.

Las entidades financieras son las que aportan los recursos a largo plazo, vía créditos y préstamos, para completar los fondos propios aportados al proyecto; en el proyecto financiero, el plazo de tales financiaciones suele ser un elemento clave. Proyectos que financiados a 15 años son muy rentables y viables, pueden perder dinero si sólo se consigue financiación a 5 años, con cuotas de amortización de principal e intereses lógicamente muy abultadas (Gómez y Jurado, 2001).

Un empresario debe tener claro si está generando ingresos, saber cómo incrementar su margen de utilidad y cómo utilizar instrumentos financieros para mitigar ciertos riesgos, de esto depende, en gran medida, que su compañía sobreviva, crezca o muera.

Si no se quiere perder tiempo y dinero, antes de arrancar, se necesita determinar si el proyecto tiene el potencial para convertirse en una empresa exitosa. Un buen emprendedor es quien siempre busca cómo hacer algo diferente y con un valor agregado.

La mayoría de los empresarios piensan que vender es lo mismo que tener utilidades y contar con un flujo de efectivo, esta confusión puede tornarse en un problema de insolvencia, porque una mala planificación financiera muchas veces es la causa de una reacción encadenada que impide pagar la nómina primero y luego a proveedores.

A la larga se termina afectando la relación con los clientes, al fallar en los pedidos o no poder hacer frente a órdenes de mayor volumen. Mencionando que la mayoría de los emprendedores mexicanos tienen crecimiento orgánico, al final los recursos no son suficientes para crecer más rápido, aunque se tenga un muy buen producto y un gran mercado por explorar, se debe contar con recursos adicionales para financiar el ciclo operativo y las inversiones para expansión.

Una inversión busca, al arrancar el negocio, el equipamiento tecnológico, sin éste tus tareas cotidianas van a carecer de eficiencia, rapidez y actualidad. Computadoras, Internet, programas para registrar ventas o reproducir audio y video, así como los gadgets, son herramientas que facilitan la operación diaria y el desarrollo empresarial. Y es que una buena adquisición tecnológica puede ser la diferencia para el negocio, si se agrega valor con una experiencia de compra única, como poder comunicarte en tiempo real, gestionar, controlar e interactuar con los clientes.

La información generada por los estudios de mercado y financiero, se analizan con el propósito de definir el monto de las inversiones de capital necesarios para implementar el proyecto. Invertir en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, son los principales rubros de los recursos financieros necesarios, antes de poner en operación el proyecto (Ocampo, 2002). Tarde o temprano, no contar con una estructura financiera se convertirá en una venta no realizada.

Acelerar la capacidad de reacción. El éxito de un negocio depende de que se realicen los ajustes necesarios cada vez que se requieran, desde el esquema de la empresa hasta los objetivos y estrategias varían conforme las necesidades del mercado.

Pensar en grande. Las metas deben contemplarse de acuerdo con el tamaño del mercado, uno de los errores más grandes de los emprendedores es desarrollar un plan de negocio, basado en los recursos que tienen disponibles. Identificar el público meta y después buscar alternativas para alcanzar los objetivos, tener en mente que se puede sumar socios capitalistas o buscar financiamiento bancario.

3. METODOLOGÍA

3.1. Introducción

La siguiente información muestra el proceso por el cual se recolectó y analizó la información necesaria para la investigación y plantear el proyecto de inversión del restaurant-bar.

3.2. Metodología de la investigación para el estudio de mercado

La investigación sobre el estudio de mercado partió de un recorrido en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende Gto., observado e identificando las actividades económicas, sociales y comerciales, así como la interacción de las personas, el flujo y volumen peatonal y vehicular que transitaba por las calles, y sobre todo el entorno del ramo de la industria de los restaurantes-bar.

Se observaron las variables de escoger y establecer el negocio en el centro de San Miguel de Allende, analizando los lugares o establecimientos para adquirir el bien inmueble, considerando la imagen, la magnitud y estructura que tendría el restaurante - bar.

Se observó la diversidad y medios de publicidad que utilizan los diferentes negocios restauranteros, analizando la manera de atraer a los clientes, la manera de ofrecer, ubicar los productos y/o servicios. Se identificaron las diferentes clases y grupos de personas y a qué lugares asisten con frecuencia.

Se investigaron los factores macro-ambientales, de qué manera influyen y cómo pueden afectar significativamente o cuáles pueden aprovecharse, además de esas oportunidades que se presentan para los restaurantes-bar a establecer, contemplándolo desde una perspectiva global.

Esto para determinar el mercado y el potencial de éste, recopilando valiosos datos estructurándolos en una base de datos que fueron de gran utilidad.

Una vez identificada la meta, es necesario crear una mezcla de marketing. Una mezcla de marketing según McDaniel y Gates (2005), es la combinación única de estrategias de producto/servicio, fijación de precio, promoción y distribución, diseñadas para llegar a un mercado meta específico.

La investigación de mercados es un medio clave para comprender el entorno. El conocimiento del entorno ayuda a una empresa no sólo a modificar su mezcla de marketing actual, sino a identificar nuevas oportunidades, además de un excelente análisis FODA.

3.3. Metodología de la investigación para el estudio de la competencia

La investigación proyectada del estudio de mercado sirvió para determinar los restaurantes – bar que serían competencia y competencia potencial, para el restaurant – bar proyectado, así como la investigación de los mismos.

Los competidores son un factor clave, pues son un componente inteligente del entorno y en muchos casos actuará claramente en contra, cuanto mejor se conozca a los competidores, tanto mejor. Según Cohen (2008), hay que estudiar a los competidores, los productos que ofrecen, la cuota de mercado que controlan y las estrategias que siguen, y utilizar toda esa información para crear la mejor estrategia posible, de modo que redunde en un mejor servicio al mercado y, en consecuencia, ayude a triunfar.

Se analizó y se tomó la decisión de hacer la investigación sobre los diversos aspectos de los restaurantes-bar que se encontraron en San Miguel de Allende, Gto., como:

- a) Mama Mia
- b) Pueblo Viejo
- c) Bezzito
- d) Harry`s New Orleans

- e) Tío Lucas
- f) La Fragua
- g) Casa Payo
- h) The Restaurant

Los restaurantes-bares mencionados fueron encontrados y analizados personalmente y vía internet. Esto para detectar las posibles promociones, eventos, menús, etc. Una vez teniendo los restaurantes -bar a investigar, se hizo una lista de los aspectos a observación.

Los aspectos utilizados fueron los siguientes:

- a) Imagen
- b) Seguridad
- c) Estructura de lugar
- d) Calidad de Servicio
- e) Calidad en el producto
- f) Precios
- g) Limpieza
- h) Atención al cliente
- i) Recepción
- j) Tamaño del lugar
- k) Ubicación
- l) Decoración
- m) Rapidez en el servicio
- n) Vestimenta de trabajo
- o) Página web

Se fueron visitando los restaurantes-bar, y se calificaba los puntos mencionados de una forma ordenada y exigente. Una vez analizados y calificados cada restaurante – bar se recabó la información en una tabla general, así como también se recopiló información general como: estructura, distribución de negocio, horarios, decoración, clientes frecuentes, porcentajes de ocupación; esto para poder hacer más eficiente el análisis de los restaurantes-bar y así poder determinar los competidores potenciales.

3.4. Metodología de la investigación para el estudio financiero

De acuerdo al análisis del proyecto, se consideró que el restaurant-bar a desarrollar se dividiría por zonas, por supuesto el restaurante, zona de música en vivo, zona Bar Lounge, Terraza Bar. El estudio financiero partió de la investigación sobre los aspectos a considerar como inversión inicial del restaurante-bar en San Miguel de Allende, Gto.

Para producir bienes y servicios, todas las empresas tanto pequeñas como grandes, necesitan capital. Según Bodie y C. Merton (2003) los edificios, la maquinaria y otros insumos intermedios que se emplean en el proceso de producción, se denominan capital físico. Las acciones, los bonos y los préstamos que se utilizan para financiar la adquisición de capital físico se llaman capital financiero.

Se analizaron los medios de financiación para el proyecto, lo adecuado será un crédito PyME. Con el crédito PyME es posible hacer el sueño realidad, porque está pensado para ser de fácil acceso a las pequeñas y medianas empresas, al tener los recursos financieros para hacerlo, representa una opción de financiamiento viable y de fácil acceso que puede ser utilizado para capital de trabajo o para adquirir activo fijo, planeado para cubrir las necesidades de crédito y que se pueda obtener financiamiento de acuerdo a las posibilidades de garantía y de pago.

Se compararon y analizaron varias entidades financieras, catalogando las mejores opciones y encontrando la mejor elección inclinándose y apoyándose con el banco de Banamex. También se buscaron y encontraron socios para la aportación de capital explicándoles el proyecto de inversión. Siguiendo la investigación con posibles préstamos por parte de diferentes bancos, se eligió la opción de crédito Banamex, adquiriendo un crédito PyME con tasa TIIE + 8 % de interés anual.

Se encontró el establecimiento comercial adecuado para el desarrollo del proyecto en el centro de San Miguel de Allende, Gto., cubriendo todos los requerimientos, se analizó cada

parte de la estructura para la adecuación, distribución y remodelación del negocio de acuerdo a la idea planteada sobre la imagen.

Se analizaron las inversiones y cotizaciones sobre el mobiliario y equipo, los cuales fueron realizados en diferentes lugares de San Miguel de Allende, León, Celaya y Dolores, al igual que otros lugares por medio de internet. Se determinó y acordó que se instalarían muebles rústicos y coloniales, ya que sería el estilo en el restaurante – bar, pero también estilo moderno para algunas zonas, las mueblerías fueron cotizadas por intermediarios y vía telefónica e internet; se propuso política de precio medio y calidad rústica del mueble, el resto del equipo se cotizó en los mismos municipios y Querétaro capital, teniendo un seguimiento por vía internet y manteniendo la misma política de compra.

Se recolectaron datos aproximados de algunos restaurantes-bar, sobre presupuesto de posibles ingresos que tendrían, desarrollando un pronóstico de ventas e ingresos, los costos y gastos que se tienen anualmente, además de contactar a un contador público para desglosar cuales serían los impuestos a pagar.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultado del estudio de mercado

Aunque San Miguel de Allende es una ciudad pequeña, tiene una vibrante vida nocturna llena de restaurantes, bares con diversas vistas a la famosa parroquia, salones de baile, variedad en artes esencias, teatro, galerías y casi todas tienen algún plan para cada noche de la semana. El jardín principal ofrece algunos de los mejores espectáculos de la ciudad libre, con músicos ambulantes, bailarines y más.

Después de haber realizado el estudio de mercado, se analizó la viabilidad de personas que frecuentan en los restaurantes-bar en San Miguel de Allende, numerosa gente nativa, nacional y extranjera, que disfrutan de las magnificas mañanas, tardes y noches degustando la diversidad de alimentos y bebidas, acompañado de un ambiente agradable.

El proceso de toma de decisiones del consumidor, según Schiffman y Kanuk (2005) se visualiza en tres fases distintas, aunque entrelazadas: a) la fase de entrada, b) la fase de proceso y, c) la fase de salida.

- a) La fase de entrada: influye en el consumidor para que reconozca que tiene necesidad de un producto y consiste en dos fuentes de información principales: 1) Los esfuerzos de marketing de la empresa (el producto mismo, su precio, su promoción y el lugar donde se vende) y 2) Las influencias sociológicas (familiares, amigos, vecinos, clase social etc.) El impacto acumulativo de los esfuerzos son datos de entrada que influyen en lo que los consumidores compran.

- b) La fase de proceso: de este modelo se centra de la manera que los consumidores toman decisiones. Los factores psicológicos inherentes a cada individuo (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) afectan la forma en que los datos de entrada externos de la fase anterior influyen en el hecho de que el

consumidor reconozca una necesidad, busque obtener información antes de la compra y evalúe las diferentes alternativas

- c) La fase de salida: en el modelo de toma de decisiones del consumidor consiste en dos actividades estrechamente relacionadas después de la decisión, el comportamiento de compra y la evaluación posterior a la compra. Si el consumidor se siente satisfecho con el producto, quizá repita la compra. La prueba es la etapa exploratoria del comportamiento de compra, donde el consumidor evalúa el producto a través del uso directo.

Se elaboraron estrategias para la mezcla de marketing, esto para alertar al mercado de la existencia del restaurante-bar, se concertaron y se hizo la posible cartera de proveedores de San Miguel de Allende, Celaya, Querétaro capital, para mantenerse abastecidos en tiempo y forma para la mejor satisfacción del cliente.

De acuerdo al estudio y análisis FODA se elaboro una tabla (Anexo A), haciendo de este una herramienta necesaria con el objetivo de percatarse del entorno y las estrategias precisas que se puedan elaborar mencionando y explicando las circunstancias y características para mantenerse en el mercado de acuerdo a la situación sobre el proyecto del Restaurant-bar.

Se analizaron y proyectaron todos los parámetros, características, medios para tener todo en regla ante los regímenes legales y fiscales que se necesitan para el desarrollo y apertura del negocio, como son los trámites ante el SAT y ante municipio, para poder dar de alta al restaurante - bar, todas las medidas de seguridad y prevención; se mantiene al tanto de los cambios y novedades de las herramientas tecnológicas, para estar al día, manteniéndose en contacto con gobierno y páginas web de San Miguel de Allende, para tener presentes todos los movimientos turísticos así como también las fiestas patrias sanmiguelenses, atrayendo diversidad de gente que es donde se concentra y se mueve más la economía municipal.

4.2. Resultado del estudio de la competencia

Ninguna organización está completamente aislada, todas existen en un entorno de federaciones, asociaciones, agencias gubernamentales, clientes, proveedores y competidores. La mayoría de las organizaciones dedican grandes esfuerzos a optimizar los factores internos que pueden controlar, sin embargo, las empresas también deben estar consientes de su entorno externo y de sus efectos reales y potenciales (Czinkota y Kotabe, 2001).

Los restaurantes-bar que se analizaron en San Miguel de Allende, se consideraron como los que podrían representar una fuerte competencia o como competidores potenciales, catalogándolos de mayor a menor rango, esto por el tipo de productos y servicios que se ofrecen, arquitectura, gastronomía nacional e internacional, música y ambiente satisfactorio agradable, además se muestran los aspectos calificados en la tabla (Anexo B).

MAMA MIA

En número uno y como el mayor competidor potencial es el caso del restaurante-bar “Mama Mia”, ya que es quien cuenta con una estructura similar y casi maneja el mismo concepto y servicios que se pretenden ofrecer de acuerdo al proyecto de inversión, del mismo modo se encuentra en una muy buena ubicación, ya que está situado a solo una cuadra del jardín principal, que es donde hay mucho movimiento peatonal y es donde se concentra la mayor parte de la gente sanmiguelense y por supuesto la más visitada por todos el turismo nacional y extranjero.

“Mama Mia” cuenta con una estructura colonial donde abarca diversas zonas, principalmente cuenta con la zona patio donde se encuentra el restaurante que sostiene una gran amplitud para los comensales y una barra para abastecer el mismo, el restaurante maneja gran variedad de alimentos los precios están entre los \$100.00 y \$300.00 pesos por platillo, de igual modo las bebidas son nacionales e importadas y también existe una variedad de precios desde los \$30.00 hasta los \$450.00 pesos por bebida o trago; también se

vende por botella al gusto, que tiene una variedad de precios que gira alrededor de entre los \$800.00 hasta los \$9,000.00 pesos. En el mismo restaurante cuenta con un pequeño escenario donde se presentan grupos en vivo con música clásica. Su apertura es de las 9 de la mañana a las 12 de la noche.

También cuenta con un video-bar llamado Leonardo's, un lugar donde se inclinan por la música pop y electrónica, disfrutando de una diversidad de videos proyectados, se goza de un ambiente agradable con una breve vista a la calle, contando también con una barra con gran variedad de bebidas, manejando los mismos precios ya mencionados, dicho lugar lo abren partir de las 6:00 pm y lo cierran a la última hora de cerrar todo el Restaurante bar, esto es de lunes a domingo o dependiendo del ambiente que se dé.

De igual forma cuenta con una zona o lugar llamado "Mama's bar", donde se escucha música rock, funk o salsa en vivo, donde se presenta una variedad de grupos al igual contando con una barra de bebidas, dicho lugar su apertura es a las 8:00 pm ó 9:00 pm dependiendo del movimiento y ambiente que se encuentre el lugar y también lo cierran en la última hora de cierre.

Un poco más al fondo cuenta con una pequeña galería, dicho lugar solo lo abren por la mañana y tarde, se vende una diversidad de artículos como son playeras, lapiceros, tazas etc., promocionando a San Miguel de Allende.

Contando en la parte superior con una amplia y agradable terraza, un lugar donde se escucha una variedad de música de todo tipo de género y claro donde se puede disfrutar de un ambiente agradable y fresco, contando también con una barra de bebidas para abastecer la misma y por supuesto también se puede pedir alimentos del restaurante y disfrutarlos en la terraza.

Al realizar periódicamente las visitas a los diferentes Restaurantes bar, se observó el porcentaje de ocupación y los resultados que se extrajeron fueron los siguientes: como principal estudio y análisis de muestra se tomó al restaurante – bar "Mama Mia", en días

normales se observó un 20% en horario de 09:00 am a 2:00 pm, 40% de 2:00 pm a 8:00 pm y de 60 a 90% de acuerdo a los fines de semana que es donde tiende a ocuparse más, de 8:00 pm al cierre del lugar, ya en periodo vacacional o días festivos o días de puente, a partir de las 8:00 pm está de 80 a 100% de ocupación.

PUEBLO VIEJO

En segundo lugar tomándolo en cuenta como competidor potencial al restaurante-bar “Pueblo viejo”, que cuenta con una estructura colonial, dicho restaurante se ubica a solo una cuadra del jardín principal y sobre todo justo al lado del restaurant-bar “Mama Mia”, atrayendo gran diversidad de gente nativa, nacional y extranjera.

“Pueblo viejo” cuenta principalmente con el restaurante, un lugar cómodo y agradable para disfrutar de una gran variedad de alimentos nacionales e internacionales, los precios están entre los \$80.00 y \$250.00 pesos por platillo, contando también con una barra donde se maneja una diversidad de bebidas nacionales e importadas que giran alrededor de los \$30.00 y \$400.00 pesos por bebida o por trago, de igual manera también se vende por botella al gusto, se encuentran entre los \$900.00 y \$8,000.00 pesos. El lugar se puede encontrar abierto todos los días del año con amplio horario de las 10 de la mañana a las 12 de la noche.

Detallando un poco más, “Pueblo viejo” cuenta con terraza llamado “La Azotea”, lugar para disfrutar de un buen ambiente, ya que tiene un excelente panorama al centro de la ciudad, de igual manera cuenta con zona lounge, detallado, novedoso y una buena presentación y decoración, tiene varias salas con cómodos sillones, es un lugar donde se puede disfrutar de un ambiente agradable donde se ofrece también una gran variedad de bebidas nacionales e importadas. “La Azotea” se encuentra abierta desde las 6 de la tarde hasta las 3 de la mañana o un poco más tarde.

Restaurante-bar “Pueblo viejo” se observó un porcentaje de ocupación en días normales del 10 al 20% de 10:00 am a 2:00 pm, un 30 a 40% de 2:00 a las 7:00 pm y un 50 a 80%

también de acuerdo a los fines de semana de las 8:00 hasta cerrar el lugar, mencionando también periodo vacacional, días festivos y días de puente su ocupación es del 70 al 100% a partir de las 8:00 pm.

BEZZITO

Restaurant bar “Bezzito” se encuentra como tercer competidor potencial, maneja un estilo elegante y concepto innovador con una estructura y diseño moderno, una combinación entre la arquitectura colonial española y un diseño contemporáneo y sofisticado, se encuentra ubicado a tan solo un par de cuadras de la plaza principal, este nuevo concepto atrae una gran diversidad de gente.

“Bezzito” cuenta principalmente con el restaurante donde se sirve una variedad de alimentos internacionales que giran desde los \$120.00 hasta los \$300.00 pesos por platillo, acompañado del lujoso lugar para disfrutar de la gastronomía que se ofrece; además se encuentra diseñada una cascada que va desde la terraza bar hasta el restaurante, que lo hace ver más agradable, encantador, escuchándose música clásica, moderna y de todo un poco, donde se puede encontrar abierto desde las 10 de la mañana y a las 12 de la noche cierra.

Cuenta con la terraza bar muy original, moderno estilo lounge, un lugar exótico donde se disfruta de un ambiente agradable, aparte se disfruta la vista al centro de la ciudad contando con el diseño lujoso con que se cuenta, la mayoría de la gente que visita el restaurante bar se concentra en la terraza bar; este lugar para disfrutar de un excelente contexto en el mundo de la gastronomía, donde se sirven y se disfrutan de unas excelentes bebidas extravagantes que giran entre los \$45.00 y los \$450.00 pesos por bebida o por trago, claro también apoyándose en la venta por botella que van de los \$ 950 hasta los \$9,000.00 pesos, también se disfruta de una excelente música moderna, pop, electrónica y de dj’s. Desde las 7 de la tarde se puede encontrar abierto y como a las 4 de la mañana se cierra.

En “Bezzito”, se observó y se informó sobre el porcentaje de ocupación en días normales del 10% en un horario de 10:00 am a las 2:00 pm, de un 20 a un 30% de 2:00 pm a 6:00

pm, un 60% de las 6:00 pm a las 11:00 pm y un 80% también de acuerdo a los fines de semana en un horario de las 11:00 pm hasta el cierre del lugar. En días festivos, periodo vacacional y días de puente se encuentra del 70 al 100%., a partir de las 9:00 pm.

LA FRAGUA

En cuarto lugar catalogado como competidor potencial nos encontramos al restaurante-bar “La Fragua”, situado a tan solo una cuadra del jardín principal, cuenta con una estructura colonial española, lo hace ver atractivo para disfrutar de una deliciosa comida o velada, un lugar acogedor y relajado, donde se encuentra gente nativa, nacional y extranjera. Se encuentra abierto de martes a domingo en un horario de 11 de la mañana a las 3 de la mañana.

“La Fragua” ofrece un excelente restaurante donde existe una diversidad de alimentos a la carta, cortes de carne, comida mexicana contemporánea e internacional, el precio de los platillos están entre los \$90.00 y los \$390.00 pesos por cada uno, también cuenta con barra que ofrece una variedad de bebidas nacionales e importadas que giran alrededor de los \$40 y \$450 pesos por bebida o trago, claro también se vende por botella, que se vende entre los \$900 y \$9,000 pesos; lugar donde se escucha música en vivo de “María” una persona que logra con su estilo, su voz y toda su pasión, para que cada cliente se vaya con el mejor sabor de boca, donde también se disfruta de música como el tango, la salsa o el tumbao y mucho más, se pueden apreciar los diferentes días de la semana promociones y géneros distintos de música.

Restaurante bar “La Fragua”, se observó y se informó sobre el porcentaje de ocupación en días normales en un horario de 11:00 am a las 4:00 pm de un 20a un 40%, de las 4:00 pm a las 09:00 pm un 60%, y un 80% dependiendo de los fines de semana en un horario de las 9:00 pm hasta cerrar el lugar, ya en días festivos en un horario a partir de las 8:00 pm en periodo vacacional y días de puente se encuentra el lugar del 80 al 100%.

CASA PAYO

“Casa Payo” catalogándolo como quinto competidor potencial, cuenta con un estilo colonial, estructurado como una casona española, un lugar situado a un par de calles de la plaza principal del centro de San Miguel de Allende, donde se concentra la mayoría de las personas turísticas no dejando atrás a los mismos sanmiguelenses.

“Casa Payo” es una cocina argentina, cuenta con el restaurante y un patio para disfrutar de los alimentos que se ofrecen con una variedad como carnes de res, cortes gruesos de carnes de vacuno, costillas BBQ, hamburguesas, parrilladas, etc., el precio de dichos alimentos van desde los \$70.00 hasta los \$240.00 pesos por platillo, se encuentra abierto de las 11 de la mañana hasta las 12 de la noche.

Dentro de “Casa Payo” cuenta con “Manolo’s Bar”, un lugar donde se disfrutan de los partidos deportivos más atractivos del mundo y se puede disfrutar de una gran variedad de bebidas para todos gustos que van desde los \$30.00 hasta los \$350.00 pesos por bebida o trago, también se venden por botella que están entre los \$600.00 y \$4,500.00 pesos, se puede escuchar música de todos los géneros, pero en especial la clásica y de djs; también cuenta con una laptop que está a disposición del público para que puedan poner la música de su agrado, se puede escuchar música en vivo todos los días.

En “Casa Payo”, se observó y se informó sobre el porcentaje de ocupación en días normales en un horario de 11:00 am a las 4:00pm cerca del 30%, de las 4:00 pm a las 8:00 pm de 50 ó 60%, y de las 8:00 pm a cerrar el lugar un 80% de ocupación, dependiendo también de los fines de semana, de igual manera en días festivos, días de puente y periodo vacacional se encuentra el lugar del 70 al 100% de ocupación en un horario a partir de las 6:00 pm.

THE RESTAURANT

“The Restaurant” situado como sexto competidor potencial, se encuentra también en el centro de San Miguel de Allende, a tan solo una par de cuerdas de la plaza principal, atrae una gran diversidad de gente nacional y extranjera. Cuenta con una exclusividad de música clásica y relajante.

“The Restaurant” ofrece un buen ambiente elegante y un buen confort global, así como en su salón comedor elegante, el menú del restaurante refleja los cambios de estación con un enfoque a la simplicidad de ingredientes finos y colabora con los productores orgánicos locales, agricultores y ganaderos lácteos para adquirir los más frescos, la más alta calidad y el producto de forma responsable y disponible. Consiste de una completa variedad de alimentos internacionales, están entre \$85.00 y \$350.00 pesos por platillo.

Ofrece también una verdadera barra de bebidas, un completo bar que se determina más por las bebidas importadas como son los vinos tintos y vinos blancos, cuyo precio está entre \$95.00 y \$450.00 pesos por bebida o trago, también se maneja lo que son las ventas de botellas al gusto, que están entre \$500.00 y \$3,000.00 pesos. Se encuentra en un horario de las 10 de la mañana a las 12 de la noche.

En “The Restaurant”, se observó y se informó sobre el porcentaje de ocupación en días normales, en un horario de las 10:00 am a las 2:00 pm de un 30 a un 50%, en horario de las 2:00 pm a las 7:00 pm entre 50 y 70%, de las 7:00 pm a las 12:00 am un 80% dependiendo también de los fines de semana, ya que en periodos vacacionales, días festivos y días de puente, se encuentra del 80 al 100% de ocupación en horario a partir de las 7:00 pm.

TIO LUCAS

Restaurante “Tío Lucas” catalogado como séptimo competidor potencial, se encuentra a tan solo un par de cuerdas del jardín principal, justo enfrente de Teatro Ángela Peralta, cuenta

con una estructura colonial como son casi todas las casas del centro de San Miguel de Allende, donde se encuentran casi todos los restaurantes-bar.

“Tío Lucas” un lugar muy bien decorado con artesanía y cultura mexicana, el restaurante especializado en carnes se extiende a un patio lleno de gente para disfrutar de la gastronomía internacional al aire libre, bajo las cadenas de una cálida y encendidas lámparas en forma de estrella que generan un ambiente relajante y de confort; su restaurante provee de una gran variedad de cortes americanos, variedad de carnes, los precios están entre los \$190.00 y los \$400.00 pesos por platillo.

Su barra bien equipada ofrece una gran cantidad de bebidas nacionales e importadas, que van de los \$40.00 hasta los \$450.00 pesos por bebida o por trago, de igual modo se vende por botella que el precio está entre los \$900.00 y los \$6,000.00 pesos. Su música que se escucha es excelente, de agrado y relajante jazz en vivo.

Cuenta también con la terraza donde se puede disfrutar de toda la diversidad de alimentos y bebidas con el ambiente de estar en la parte superior y sentir el aire fresco, otorgando también una vista asombrosa y ver toda la arquitectura colonial española que ofrece San Miguel de Allende. El lugar maneja un horario de las 10 de la mañana hasta la 1 de la mañana.

En Restaurante-bar “Tío Lucas”, se observó y se informó sobre el porcentaje de ocupación en días normales, en un horario de las 10:00 am a las 2:00 pm de un 10 a un 20%, de las 2:00 pm a las 7:00 pm cerca del 60%, de las 7:00 pm en adelante hasta cerrar el lugar cerca del 80% de ocupación, incluyendo también los fines de semana, en días festivos, días de puente y periodos vacacionales se encuentra el lugar a partir de las 7:00 pm de un 70 al 100%.

HARRY´S NEW ORLEANS

En octavo lugar catalogado como competidor potencial es “Harry´s New Orleans”, su estructura se alberga en una típica casona de los años 50, lo cual favorece a su estilo para atraer a gente nacional y extranjeros, está situado a tan solo un par de cuadras del jardín principal, es uno de los más visitados debido a su sin igual barra de bebidas y ofrece un gran ambiente que invita a los residentes y turistas a transportarse a Nueva Orleans. Se encuentra en un horario de 9 de la mañana hasta las 12 de la noche o un poco más tarde.

Su principal y conmovedora barra es uno de sus fuertes, pues ofrece una gran variedad de bebidas que van desde los \$40.00 hasta los \$450.00 pesos por bebida o trago, claro también ofrece lo que son su botellas que giran alrededor de los \$800.00 hasta los \$9,000.00 pesos.

El restaurante ofrece una cocina criolla, donde se manejan alimentos franceses, africanos, estadounidenses, mediterráneos, caribeños que giran alrededor de los \$130.00 hasta los \$300.00 pesos por platillo; proporciona música en vivo como es el jazz del estilo Nuevo Orleans, ofreciendo varios eventos y un buen ambiente, se contemplan varias promociones y actividades en diferentes días de año.

Sobre “Harry´s New Orleans”, se informó y se observó el porcentaje de ocupación en días normales, en horario de las 9:00 am a las 2:00 pm se encuentra cerca del 40%, de las 2:00 pm a las 8:00 pm cerca del 60% y de las 8:00 pm hasta cerrar el lugar se puede encontrar cerca del 90% de ocupación incluyendo también los fines de semana, de igual manera en días festivos, periodos vacacionales y días de puente, se encuentra el lugar entre el 80 y el 100% de ocupación en un horario a partir de las 7:00 pm.

La rivalidad entre los competidores actuales, según Carrillo de Albornoz (2005), la intensidad de la competencia aumenta:

- Los competidores son numerosos
- Los competidores tienen fuerzas similares
- El crecimiento del sector es lento o nulo

- Los costos fijos son elevados
- Los aumentos de la capacidad se hacen para obtener economías de escala
- Los productos son indiferenciados
- Los costos intercambiables son bajos
- Los competidores tienen diferentes objetivos, personalidad, cultura, etc.
- Los objetivos estratégicos son elevados
- Las barreras de salida son altas, por:
 - a) Activos muy especializados
 - b) Costos fijos altos por jubilaciones
 - c) Interrelaciones estratégicas
 - d) Barreras familiares
 - e) Restricciones de los poderes públicos
 - f) Los cambios tecnológicos.

Es importante la estructura que tienen los restaurantes-bar, es por esto que se analizó el tamaño de cada uno de ellos.

El restaurant-bar que se pretende establecer se considera con una arquitectura y estructura colonial, otorgándole una excelente decoración de acuerdo a la imagen y perfil que se pretende desarrollar. Contará con dos plantas: en la primera planta se considera principalmente el restaurante y por supuesto una barra bien equipada con bebidas nacionales e importadas y de todo agrado, una amplia cocina con los mejores equipos, herramientas e instrumentos para la gastronomía nacional e internacional que se pretende servir, implantando un pequeño escenario donde se presentará en vivo música clásica, relajante y claro de acuerdo a la demanda de los comensales y en los diferentes días de la semana, contará con dos baños especial para hombres y mujeres.

De igual manera se considera una zona donde se presentarán promocionando grupos en vivo, tocando una gran variedad de música alternativa y de acuerdo en diferentes días habrá géneros distintos, implantando también una barra de bebidas nacionales e internacionales considerando una gran variedad para todos los gustos.

En la segunda planta se proyecta la zona lounge-bar, un estilo lujoso pero sin perder el toque colonial, muy bien diseñado y decorado para poder disfrutar de una excelente tarde-noche, se implementará una barra para el mismo, considerando una gran variedad de bebidas nacionales e internacionales para todos los gustos, y proyectando un sin número de música de acuerdo al ambiente demandado por los clientes.

De igual manera en la parte superior contará con una amplia terraza bien equipada, que ofrecerá una maravillosa vista al centro principal y poder disfrutar de hermoso atardecer con un excelente ambiente fresco y natural, contemplando de igual manera alimentos y bebidas, se considera una barra de bebidas bien equipada para abastecer a los clientes de todos los gustos, pasando una gran diversidad de música electrónica y de dj's entre otras. También se instalarán dos baños más, para hombres y mujeres.

Las empresas están por todas partes, el mundo es una empresa y sin embargo, muchas de ellas no se dan cuenta que amanecen imperfectas cada nuevo día. Se debe tener en cuenta que los mercados están inmersos en una sociedad que cambia constantemente.

Las empresas requieren un elemento imprescindible para poder funcionar: los clientes. Según Elías (2000) tener clientes es muy difícil, pero tenerlos contentos de verdad requiere un sobreesfuerzo en una sociedad-mercado donde todo debe ser diferente, las empresas buscan formulas mágicas para encontrar la fidelidad de sus clientes y estos quieren nuevas sorpresas cada día.

En cuanto a los restaurantes bar antes mencionados, se preguntó, se investigó y se recopiló información si existían clientes frecuentes y qué tan frecuentes eran, los resultados fueron distintos en algunos. En los casos de los Restaurantes bar: Harry's New Orleans, Tío Lucas y The Restaurant abundan y se consideran un poco más, la gente extranjera como clientes frecuentes, por otro lado como es el caso de Pueblo Viejo y Bezzito se observa en el restaurante gente extranjera por la mañana, ya que conforme pasan las horas se va moderando y siendo ocupados por gente nacional y sanmiguelense, lo que son Mama Mia,

La Fragua y Casa Payo, se encuentra gran variedad de gente extranjera, nacional y sanmiguelense, que abarca desde que abren hasta su hora de cierre.

4.3. Resultado del estudio financiero

Objetivo muy importante para el análisis y funcionamiento del proyecto de inversión de establecer un restaurant-bar en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., proyectado a 5 años para conocer si es rentable, como principio se propuso la adquisición del bien inmueble y fue encontrado en el centro de la misma ciudad de San Miguel de Allende, tal y como se planeó para fijar la ubicación estratégicamente como un objetivo de rentabilidad, el lugar encontrado para ser la estructura del restaurante-bar, es una casa estilo colonial, con la estructura requerida y analizada para integrar y adecuar todas las zonas mencionadas en el proyecto, dicha casa se proyectó con un valor de \$8,250,000.00

En el campo empresarial se arriesgan recursos financieros, materiales, tecnológicos, capital propio y frecuentemente capital ajeno; por lo tanto, por un elemental sentido de responsabilidad, nadie debe lanzarse a este terreno si no se tiene la adecuada preparación (Lechuga, 2004).

La inversión integrada mediante el diseño, las adecuaciones la reconstrucción, decoración y algunos detalles se estimó con un valor de \$130,000.00, se desglosaron los valores por cada área o zona del restaurante-bar, obteniendo los siguientes resultados: inversión área de restaurante \$324,750.00; inversión área de Lounge Bar \$224,200.00; inversión área de terraza \$184,850.00; inversión área de Living room \$142,800.00; la inversión del área de cocina \$352,300.00; la inversión de los suministros para bebidas \$327,000.00; y alimentos \$160,000.00; obteniendo una suma por equipamiento de áreas con un valor de \$1,715,900.00 (ver Tabla Anexo C)

Se estimaron también las adquisiciones de equipo de reparto, mobiliario y oficina obteniendo un valor de \$191,300.00 (ver Tabla Anexo D), agregando un valor de

\$120,000.00 por los trámites legales y fiscales. Obteniendo una inversión total de \$10,407,200.00; tal y como se muestra en la tabla del Anexo E.

Se decidió desglosar la estructura de forma de obtener e integrar la inversión proyectada necesaria, el monto total de la inversión es de \$10,407,200.00 pesos m/n, se platicó, analizó, discutió y presentó el proyecto de inversión a dos compañeros y amigos residentes extranjeros, a quienes les atrae la inyección de capital en inversiones exitosamente rentables por supuesto, los mismos que aceptarían el proyecto, aportando un socio la cantidad de \$4,000,000.00 de pesos; un segundo socio aportaría la cantidad de \$3,800,000.00 de pesos, como forma de generar ganancia y como forma de ayuda a su servidor; por mi parte contribuiría con la administración del proyecto más la suma de \$1,707,200.00 pesos, además se integraría al capital un monto de \$900,000.00 mediante un crédito bancario (ver Tabla Anexo F), esto para reunir el capital total proyectado de \$10,407,200.00 y así poder empezar con la implantación del Restaurante-Bar.

Mediante la adquisición del préstamo, se analizó y proyectó, inclinándonos a aceptar un crédito Pyme con la sociedad financiera Banco Banamex, por un monto de \$900,000.00 pesos, a condiciones de pago de 60 meses y a una tasa del 8% + TIIE, ver tabla (Anexo G), dejando a un lado a otras instituciones de crédito quienes presentaban otro canales diferentes a nuestra visión crediticia; así que la inversión proporcionada por los socios y su servidor es la cantidad de \$9,507,200.00.

Según (Moyer, Mcguigan, Kretlow, 2005) un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa, además indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, si tiene un periodo razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de planta, propiedades y equipo, y una estructura de capital adecuada, lo cual es necesario si pretende alcanzar la meta de maximizar la riqueza de los accionistas.

De acuerdo al estudio y análisis de algunos de los dueños y gerentes de restaurantes bar en el centro de San Miguel de Allende, quienes decidieron ayudarme en este proyecto, con

alguna información que fuera de mi ayuda como en este caso su información proporcionada fueron algunas de las ventas estimadas, gastos fijos y gastos variables que se tenían en el año, así como algunos detalles de la funcionalidad del mismo Restaurant-Bar. Mediante esta valiosa información, se analizó y proyectó el flujo de efectivo que podría tener el Restaurante-Bar, se muestran las posibles ventas desglosadas mensuales, hasta lograr el año y por cada zona del restaurante-bar, teniendo en mente los meses de ventas altas y bajas de las mismas (ver Tabla Anexo H); de igual manera se separaron los gastos fijos y variables que se pudieran tener, así como algún otro detalle que pase desapercibido como se muestra en la Tabla de Anexo I.

La integración del recurso humano, serán las personas adecuadas para cubrir el perfil del puesto requerido para la cobertura de la infraestructura del restaurante-bar, se analizó y desglosaron los puestos que se necesitan para el desarrollo de los mismos, impartiendo los turnos y la cantidad de personal requerida para cada área, sin dejar a un lado la información del pago de nómina, todo esto para la integración de información para la estructura del flujo de efectivo correspondiente (ver Tabla Anexo J).

Una vez completa la información necesaria para la estructura del flujo de efectivo, se procedió a desarrollar y corroborar que los datos ingresados fueran los correctos, elaborando una tabla como se muestra en la Tabla del Anexo K, insertando los meses consecutivos hasta obtener el año, formando una lista de todos los rubros y cantidades de los gastos fijos y variables mensuales, que se generarán hasta completar el mismo año mencionado, para la obtención de la cantidad para las compras de materia prima de alimentos y bebidas se hizo mediante un cierto porcentaje sobre las ventas, obteniendo los gastos totales mensuales, después se integraron las ventas totales mensuales que se generaran mediante el análisis proyectado.

Si informó mediante los estudios realizados, el pago de impuestos esto con la colaboración y asesoría de los expertos en la materia, en este caso se contactó con un Contador Público para hacer de su conocimiento la formación e implantación de un restaurante-bar en la misma ciudad de San Miguel de Allende y así consiga proporcionarnos la información

necesaria, mediante esta información obtenida los impuestos a pagar son el Impuesto Sobre la Renta (ISR) del 30%; el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16%, estos impuestos a pagar son federales, mientras que Impuesto Cedular a pagar es del 2% en el estado de Guanajuato, el contador solicitado para sus servicios informa que el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), no se paga y se compensan todos los meses con el efectivo pagado del Impuesto Sobre la Renta (ISR), se presenta en Internet el impuesto con ese concepto (ver Tabla Anexo L) mediante el análisis, estudio planteado y la información necesaria conviene operar en el régimen empresarial, que es el más apropiado para inicio de actividades.

A los ingresos totales se le desglosan las contribuciones a pagar, esto para sacar la utilidad después de impuestos, del mismo modo con la asesoría del contador se solicito información necesaria para la integración de los montos de depreciación de los bienes muebles e inmuebles (ver Tabla Anexo M); cabe mencionar que las cantidades a depreciar se le agregarán de forma sumatoria a la utilidad después de impuestos, esto dado que no hay salida de efectivo por esta razón se le suma para obtener el flujo de efectivo completo (ver Tabla Anexo N).

Para la obtención de la proyección a cinco años de la inversión, el seguimiento que se hizo fue la siguiente se logró el ingreso neto del primer año por la cantidad de \$2,822,053.00 pesos, para la obtención del segundo año se multiplicó la cantidad del primer año por la inflación del 5% arrojándonos una cantidad de \$2,963,155.00 pesos; para el tercer año se multiplicó la cantidad del segundo año por el porcentaje de la inflación del 5% obteniendo la cantidad de \$3,111,313.00 pesos; para el cuarto año se multiplicó la cantidad del tercer año por el 5% del porcentaje de inflación arrojando una cantidad de \$3,266,879.00 pesos; y por último el quinto año estimado, se multiplicó la cantidad del cuarto año por el mismo porcentaje de inflación del 5% obteniendo así la cantidad de \$3,430,223.00 pesos.

El siguiente parámetro consiste en obtener el Costo Ponderado de Capital, mediante el siguiente procedimiento (ver Tabla Anexo O), como primer paso, la cantidad de los \$900,000.00 pesos se divide entre la inversión total por la cantidad de \$10,407,200.00

pesos, obteniendo el factor de 0.086478592 a este resultado se le multiplica el porcentaje del 8% que es el interés del préstamo bancario obteniendo el factor de 0.006918287. Como segundo paso, a la inversión total de los \$10,407,200.00 pesos, se le resta la cantidad de \$900,000.00 pesos que es el préstamo bancario, obteniendo la cantidad de \$9,507,200.00 pesos a esta misma se divide entre la cantidad de la inversión total de los \$10,407,200.00 pesos, obteniendo el factor de 0.913521408; a este resultado se le multiplica el porcentaje del 12% que es el rendimiento de los inversionistas para así obtener el factor de 0.109622569; entonces se suma el factor del primer paso que es 0.006918287 con el factor del segundo paso 0.109622569, obteniendo como resultado el factor de 0.11654086 esto redondeado a porcentaje es el 12% que es el Costo Ponderado de Capital como información necesaria para permitir conocer la rentabilidad del proyecto.

Ahora para conseguir los indicadores de rentabilidad del proyecto de inversión se observa mediante la Tabla desglosada (Anexo P), obteniendo así el VAB por \$11, 119,032.00, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) arrojando una cantidad de \$711, 832.00 pesos, del mismo modo se hizo el cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del 15% que expresa la rentabilidad en términos porcentuales de la inversión, esto significa que se obtiene un rendimiento del 15% sobre la inversión realizada y permite comparar contra el CPC para saber el resultado de la rentabilidad si es factible.

Mediante el presente estudio realizado sobre el proyecto de inversión, no se tiene muy claro la certeza sobre los flujos futuros que se ocasiona con cada inversión, es por eso, que se mantiene en una situación de riesgo o incertidumbre, claro todo proyecto se basa en proyecciones de escenarios para conocer el riesgo que se tiene en la elaboración del Proyecto de Inversión.

Según Estupiñan (2006), riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal, y en los sistemas internos generando pérdidas, por ello las empresas deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres,

desafiándolas con preparación suficiente para poder proveer una estructura conceptual y así enriquecer su capacidad para generar valor.

Se diseñaron 3 escenarios para permitir conocer el grado de riesgo o incertidumbre al establecer el restaurante-bar, el primer escenario se tomó como el modo normal que fue el que se presentó anteriormente; el segundo escenario consiste en la elaboración como modo pesimista (ver Tabla Anexo Q), y el tercer escenario consiste en la elaboración como modo optimista (ver Tabla Anexo R), mediante estos tres escenarios se diseñaron igualmente flujos de efectivo de los escenarios mencionados para obtener una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) Promedio del 15.25% (ver Tabla Anexo S), y así poder obtener el análisis de sensibilidad que permite conocer la cifra de riesgo.

Existe riesgo en aquellas situaciones en las cuales al menos una de las decisiones tiene más de un resultado posible donde la probabilidad asignada a cada resultado se conoce o se puede estimar, en la Tabla del Anexo T, el cálculo del riesgo que se obtuvo en el proyecto.

Una vez terminado el Proyecto de Inversión, concretamos que los indicadores para determinar la rentabilidad del proyecto de inversión son placenteramente aceptables, esperados y benéficos los resultados proyectados.

En las empresas que tienen cultura fuerte, los directivos tienden a marchar enérgicamente, en la misma dirección, de una forma muy bien coordinada. La unificación de los objetivos la motivación, la organización y el control que implica ese tipo de culturas pueden potenciar la rentabilidad, pero solo si las acciones que generan se ajustan a las características de una estrategia suficientemente inteligente que responda a las condiciones específicas del entorno en el que opera la empresa (Kotter y Heskett, 1995).

CONCLUSIONES

En este contenido se tocan los puntos específicos para determinar la rentabilidad del proyecto de inversión. De acuerdo al estudio realizado y al análisis concluido tenemos como resultado que el proyecto de inversión para establecer un Restaurant- Bar en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., es considerado RENTABLE.

Sabemos que en San Miguel de Allende cuenta con muchos residentes extranjeros así como los que vienen de turistas a pasar unas excelentes vacaciones, sin hacer a un lado a la población juvenil que quiere disfrutar de un buen ambiente para compartir y claro sin menospreciar a los mismos habitantes de san miguel que también buscar disfrutar de un ambiente agradable divertido.

Se especifico y se propuso elaborar un estudio financiero, de mercado y de competencia, a fin de determinar si es viable implantar un proyecto de inversión que sea rentable, Ofreciendo a la población San Miguelense y demás extranjeros un Restaurant-Bar brindando un excelente servicio, que se sientan cómodos, haciéndolos sentir como el mejor cliente, aparte de ofrecerles nuevas ideas de cambio y mejora en los servicios.

La proyección del estudio de mercado es favorable ya que de acuerdo al estudio y análisis en el centro de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., se encontraron a varios negocios Restauranteros Bar importantes y de prestigio que serán una fuerte competencia, claro cada quien aplicando diferentes estrategias, como lo es el servicio, promoción y publicidad, los precios, la ubicación y la calidad de los alimentos y bebidas que se ofrecen, así como estar a la vanguardia de los diferentes cambios que se hacen año con año, todo esto para sobresalir de los demás y luchar por sobrevivir en este giro que es muy peleado.

El estudio de competencia resultó excelente ya que se percató sobre los tipos de competencia que se tendría en el centro de la ciudad, se buscaron y encontraron varios competidores del mismo giro para conocer a lo que se enfrentara el Restaurant-Bar, para hacer referencia se decidió clasificarlos como competidores potenciales, analizando que el

Restaurant- Bar, Mama Mia fue el principal competidor potencial ya que ofrece un servicio similar y concepto que se decidió plantear en el proyecto.

Se planteó en análisis FODA mediante la tabla presentada, revelando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que se afrontará el Restaurante-Bar, es por eso que la ubicación es planeada estratégicamente, los productos y servicios estarán al nivel de competencia en el mercado con excelente calidad, planteando y analizando los precios justos para los clientes, y sin dejar a un lado la publicidad y promoción para enriquecer la manera de presentarse como nuevo competidor, creando sitio en internet y estando presente y a la vanguardia en las redes sociales como lo son algunas como Twitter, Youtube y Facebook entre otras, ya que estos son oportunidades para estar siempre visible y maneras de seguimiento a los clientes y no clientes.

Los resultados del estudio financiero son favorables ya que se logro estructurar los pilares para obtener los recursos y los medios de adquisición del capital y soporte, para realización y desarrollo del proyecto de inversión mediante los inversionistas mencionados, obteniendo la cantidad proyectada por la cantidad de \$ 10,407,200.00 pesos, integrando a esa cantidad la suma de \$900,000.00 pesos adquirida por la institución financiera, Banco Banamex a liquidar el préstamo a un plazo de 60 meses, estableciendo el capital planeado para lograr el correcto funcionamiento del proyecto.

Se escogió el Banco Banamex para la adquisición del crédito pyme ya que se analizo como la adecuada sociedad financiera para apoyarse en el monto deseado con los intereses ideales.

Las adquisiciones del mobiliario e inmobiliario, se obtuvieron mediante las cotizaciones presentadas en el análisis de la proyección para la optimización de la inversión ,obteniendo así los objetivos de políticas de compra, se logró determinar la inversión separando primero por la adquisición del bien inmueble, la cantidad de \$8,250,000.00 pesos, se determinó la correcta cantidad de \$130,000.00 pesos destinados a la reconstrucción y decoración del Restaurante-Bar, invirtiendo la necesaria cantidad de \$1,715,900.00 pesos para el

equipamiento de todas las áreas planeadas; se presupuestó la cantidad de \$191,300.00 pesos para mobiliario y equipo de transporte; se estimó la cantidad de \$120,000.00 pesos para los trámites legales y fiscales necesarios, determinando y estableciendo la inversión de \$10,47,200.00 pesos, incorporando el crédito bancario mencionado.

Tal y como se analizaron los estudios de mercado, de competencia y financiero fueron exitosos al proporcionarnos la información necesaria para darnos cuenta de el giro del proyecto del mercado laboral, estableciendo el flujo de efectivo para el correcto presupuesto del proyecto de inversión, logrando estimar las ventas fuertes y las bajas que se tendrían, identificando también todos los gastos que se tendrán.

Las decisiones de inversión son muy importantes es por eso que se analizaron indicadores de rentabilidad para aplicarlos a los resultados del flujo de efectivo, y así poder determinar la eficacia y rentabilidad que ofrece al establecer este proyecto de inversión, y así poder lograr los objetivos requeridos, obteniendo el Valor Actual Neto (VAN) benéfico, a si como un valor positivo en el análisis de Costo / Beneficio (B/C), y por supuesto obteniendo la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) con un porcentaje esperado y exitoso, un planteamiento formal para la excelente toma de decisiones.

Como se mencionó anteriormente en el proyecto, también influye un cierto margen de riesgo de incertidumbre, pero con la información necesaria recolectada se obtuvo un bajo porcentaje de riesgo que es afortunadamente favorable para desarrollar el proyecto.

Como parte final de acuerdo al estudio elaborado satisfactoriamente y con la adecuada estructuración, cabe mencionar que es favorablemente rentable el proyecto recuperando la inversión a cinco años.

Uno de los factores más importantes es conseguir mantenerse en el mercado, muchos empresarios establecen varios restaurantes-bar solo por integrarlo sin pensar en las necesidades específicas de los clientes, lo que ellos quieren, tener empatía con los mismos

estar siempre actualizado mediante todos los medios posibles para estar siempre delante de los demás.

La modernización, innovación, ideas nuevas son un nuevo concepto para estructurar al Restaurant-Bar y así diferenciarlo de los demás, dándole un plus que se convierte en una ventaja para estar siempre en la mente del consumidor creando una mezcla de gastronomía y entretenimiento ofreciendo una cálida comodidad, cubriendo constantemente los requerimientos necesarios, manteniendo la imagen adecuada para tener presencia en el mercado, diseñando y desarrollando eventos y promociones para una excelente atracción turística y local, alcanzando las metas y objetivos del Restaurant- Bar para el logro del mejor posicionamiento en el giro.

Con la implantación de este proyecto se está generando un ingreso económico para la ciudad de San Miguel de Allende, se establecen oportunidades de empleo, apertura de desarrollo económico y social en el sector.

REFERENCIAS

- Barrón, Ana. (29 de Febrero de 2012). *Ecos San Miguel*. Recuperado el 10 de Marzo de 2012. Destaca SMA en sector turístico. En:
<http://www.ecosdesanmiguel.com/templ.php?type=news&newsid=9317>
- Bodie, Zvi y C. Merton Robert. (2003). *Finanzas*. 2da Edición País: México. Editorial: Pearson. Pág. 6
- Carrillo de Albornoz y Serra, José María. (2005). *Manual de Autodiagnóstico Estratégico*. 1era Edición. País: España. Editorial: Esic. Pág. 106.
- Cohen, William. (2008). *El plan de marketing*. 2da Edición. País: España. Editorial: Deusto. Pág. 45.
- Coss Bu, Raúl. (2005). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. País: México. Editorial: Limusa. Pág. 61,73, 229.
- Czinkota, Michael R. y Kotabe, Masaaki. (2001). *Administración de Mercadotecnia*. 2da Edición. País: México. Editorial: Thomson. Pág. 55.
- Elías, Joan. (2000). *Clientes contentos de verdad*. 1era Edición. País: España. Editorial: Gestión 2000. Pág. 27.
- Estupiñan Gaitan, Rodrigo y Estupiñan Gaitan, Orlando. (2006). Análisis financiero y de gestión. 2da Edición. País: Colombia. Editorial: Ecoe Ediciones. Págs. 11,12.
- Florez Andrade, Julio. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. 3era. Edición. País: Colombia. Editorial: Ecoe. Pág. 03, 28.
- Florez Uribe, Juan Antonio. (2007). *Proyecto de inversión para las pymes*. 1era Edición. País: Colombia. Editorial: Ecoe. Pág. 16.
- Gómez Cáceres, Diego y Jurado Madico, Juan Ángel. (2001). *Financiación global de proyectos*. País: España. Editorial: Esic. Págs. 63,64
- Gutiérrez, Manuel. (12 de Enero de 2012). CANIRAC. Recuperado el 13 de Marzo de 2012. En su punto: <http://www.cocinapatrimoniodemexico.org.mx/?p=2276>
- Kotler, Philip. (2002). *Dirección de marketing, conceptos esenciales*. 1era Edición. País: México. Editorial: Pearson. Págs. 126, 127
- Kotler, Philip. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. 2da. Edición. País: España Editorial: Paidós. Pág. 181

- Kotter, John P. y Heskett, James L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. 2da Edición. País: España. Editorial: Diaz de Santos S.A. Pág. 165.
- Lechuga Santillán, Efraín. (2004). *La ruta de la excelencia empresarial*. 1era Edición. País: México. Editorial: Isef. Pág. 39.
- Longenecker, Justin G. y Moore, Carlos (2007). *Administración de pequeñas empresas*. 13ava Edición. País: México. Editorial: Cengage. Pág. 03
- McDaniel, Carl y Gates, Roger. (2005). *Investigación de mercados*. 6ta Edición. País: México. Editorial: Thomson. Págs. 4,5.
- Marsal, Ramón Leonato. (1977). *Planificación y evaluación de inversiones*. 3ra Edición. País: España. Editorial: Ibérico Europea de Ediciones. Págs. 153,154
- Mondino, Diana y Pendás, Eugenio. (2005). *Finanzas para empresas competitivas*. 2da. Edición. País: Argentina. Editorial: Granica. Pág. 223, 251.
- Monzon Graupera, Joaquim Andreu. (2002). *Análisis de la liquidez, el endeudamiento y el valor*. País: España. Editorial: UOC. Pág. 9
- Moyer, R. Charles, Mcguigan, James R., Kretlow, William J. (2005). *Administración financiera contemporánea*. 9na Edición. País: México. Editorial: Thomson Editors S.A. Pág. 65.
- Ocampo, José Eliseo. (2002). *Costos y evaluación de proyectos*. 1ra. Edición. País: México. Editorial: Cecsca. Págs. 116, 167, 207, 217.
- Parmerlee, David. (1998). *Identificación de los mercados apropiados*. País: España. Editorial: Granica. Pág. 13, 34.
- Rajadell Carreras, Manel. (2003). *Creación de empresas*. Primera edición. País: España. Editorial: Upc. Págs. 23, 31, 53.
- Rivera Camino, Jaime y Mencia de Garcillán Lopez-Rua. (2007). *Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones*. País: España. Editorial: Esic. Pág. 64
- Sanchis Palacio, Joan Ramón y Ribeiro Soriano, Domingo. (1999). *Creación y dirección de pymes*. País: España. Editorial: Diaz de Santos. Pág. 219
- Sapag Chain, Nassir. (2007). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*. 1ª. Edición. País: México. Editorial: Pearson. Pág. 20
- Schiffman, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar. (2005). *Comportamiento del consumidor*. 8va Edición. País: México. Editorial: Pearson. Págs. 19, 20

ANEXOS

Anexo A

TABLA ANALISIS FODA

FORTALEZAS	Estructura ideal para varios conceptos. Empatía con los clientes. Mejor servicio. Ubicación geográfica. Diversidad de públicos metas. Innovador. Materia prima de excelente calidad. Publicidad y promoción poderosa. Perseverancia por seguir en el mercado.
OPORTUNIDADES	Nuevo concepto restaurantero. Tendencia de los consumidores a buscar nuevas experiencias. Apertura de nuevo mercado. Aprovechar nuevas tecnologías. Planeaciones estratégicas.
DEBILIDADES	Tiempo de los demás restaurantes operando. Clientes potenciales de los demás restaurantes. Nuevos en el sector restaurantero. Falta de experiencia. Imagen de negocio.
AMENAZAS	División de mercado. Diversidad de competencia. Consumidores poco fieles. Competidores reconocidos. Demora en el crecimiento de mercado. Factores sociales.

Anexo B

		ASPECTOS CALIFICADOS DE LOS RESTAURANTES BAR MENCIONADOS							
		RESTAURANTES - BAR							
		MAMA MIA	PUEBLO VIEJO	BEZZITO	LA FRAGUA	CASA PAYO	THE RESTAURANT	TIO LUCAS	HARRY'S
1	IMAGEN	A	A	B	A	B	A	A	A
2	SEGURIDAD	A	B	B	A	B	A	B	A
3	ESTRUCTURA DEL LUGAR	A	B	A	B	B	B	B	A
4	CALIDAD DE SERVICIO	C	C	B	B	C	B	C	B
5	CALIDAD DEL PRODUCTO	A	A	A	A	A	A	A	A
6	PRECIOS	C	B	C	B	B	C	C	C
7	LIMPIEZA	A	A	A	A	B	A	A	A
8	ATENCION AL CLIENTE	B	C	B	B	B	A	B	B
9	RECEPCION	C	C	B	A	B	B	C	A
10	TAMAÑO DEL LUGAR	A	B	A	C	C	B	B	B
11	UBICACIÓN	A	A	A	A	B	A	A	A
12	DECORACION	B	B	A	B	C	B	A	B
13	RAPIDEZ EN SERVICIO	C	B	C	B	B	B	C	C
14	VESTIMENTA DE TRABAJO	A	A	A	A	A	A	A	A
15	PAGINA WEB	B	C	B	B	NO TIENE	A	NO TIENE	B
			EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO		
		RANGO	A	B	C	D	E		

Anexo C

PRESUPUESTO 4 AREAS DEL RESTAURANTE - BAR

RESTAURANTE				
Descripcion	precio unitario	cantidad	total	
Mesas negras p/rest	\$6,500	15	\$97,500	
Sillas Bell Negras	\$1,200	50	\$60,000	
Barra bebidas	\$50,000	1	\$50,000	
Bancos para la Barra de bebidas	\$1,100	10	\$11,000	
Manteles	\$250	25	\$6,250	
Laptop p/ barra bebidas	\$15,000	2	\$30,000	
tablet	\$7,000	1	\$7,000	
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000	
Software restaurante	\$8,000	1	\$8,000	
Escenario madera p/ rest	\$26,000	1	\$26,000	
Sonido	\$13,000	1	\$13,000	
TOTAL RESTAURANTE			\$324,750	
LOUNGE BAR				
Descripcion	precio unitario	cantidad	total	
Isla Lounge	\$5,900	2	\$11,800	
Picaso sofa	\$4,000	2	\$8,000	
Sillon Move	\$5,900	2	\$11,800	
Lounge pack cubo	\$4,000	2	\$8,000	
Sillon Passion Love seat	\$3,000	2	\$6,000	
Laptop	\$15,000	1	\$15,000	
Pantalla 58"	\$16,000	1	\$16,000	
proyector	\$11,000	1	\$11,000	
Pantalla para proyector	\$5,200	1	\$5,200	
Tablet	\$7,000	1	\$7,000	
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000	
Software restaurante	\$8,000	1	\$8,000	
mesas lounge	\$3,200	7	\$22,400	
Barra bebidas c/cristal	\$50,000	1	\$50,000	
bancos para barra	\$1,100	10	\$11,000	
Sonido	\$17,000	1	\$17,000	
TOTAL LOUNGE			\$224,200	

TERRAZA

Descripcion	precio unitario	cantidad	total
Barra para bebidas	\$50,000	1	\$50,000
Bancos para barra	\$1,100	10	\$11,000
juego mesas circulares con sillas y sombrillas	\$2,900	6	\$17,400
juego mesas cuadradas con sillas y sombrillas	\$3,400	5	\$17,000
Sala lounge	\$6,000	3	\$18,000
sillones cubo lounge	\$450	5	\$2,250
Laptop	\$15,000	1	\$15,000
Tablet	\$7,000	1	\$7,000
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000
Sonido	\$15,000	1	\$15,000
proyector	\$11,000	1	\$11,000
Pantalla para proyector	\$5,200	1	\$5,200

TOTAL TERRAZA**\$184,850****LIVING ROOM**

Descripcion	precio unitario	cantidad	total
Barra bebidas c/ cristal	\$50,000	1	\$50,000
Bancos para barra	\$1,100	10	\$11,000
Juego mesas circulares c/ sillas	\$1,800	6	\$10,800
Juego mesas cuadradas c/ sillas	\$1,800	5	\$9,000
Laptop	\$15,000	1	\$15,000
Tablet	\$7,000	1	\$7,000
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000
Sala lounge	\$6,000	1	\$6,000
Sonido	\$18,000	1	\$18,000

TOTAL LIVING ROOM**\$142,800****COCINA**

Descripcion	precio unitario	cantidad	total
Estufas Restaurante	\$30,000	3	\$90,000
Refrigerador	\$12,000	1	\$12,000
Camara frigorifica	\$38,000	1	\$38,000
Maquina para elaborar café	\$36,000	1	\$36,000
Horno de piedra	\$30,000	1	\$30,000
Parrilla	\$8,000	1	\$8,000
Fregadero	\$13,000	1	\$13,000
Almacenaje de alimentos	\$23,000	1	\$23,000
Cuchilleria Cheff	\$3,800	1	\$3,800
Preparacion de alimentos	\$18,500	1	\$18,500
Servicio y mesa	\$12,000	1	\$12,000
Suministros de buffet	\$22,000	1	\$22,000
Suministros de cocina	\$18,000	1	\$18,000
Suministros de funcionamiento	\$28,000	1	\$28,000

TOTAL COCINA**\$352,300**

SUMINISTROS DE BEBIDAS				
	Descripcion	precio unitario	cantidad	total
	Whisky	\$50,000	1	\$50,000
	Vodka	\$35,000	1	\$35,000
	Tequila	\$30,000	1	\$30,000
	Ron	\$30,000	1	\$30,000
	Vino Blanco	\$25,000	1	\$25,000
	Vino Tinto	\$25,000	1	\$25,000
	Refrescos	\$7,000	1	\$7,000
	Jugos	\$4,000	1	\$4,000
	Brandy	\$27,000	1	\$27,000
	Cerveza	\$15,000	1	\$15,000
	Martini	\$25,000	1	\$25,000
	Cognac	\$15,000	1	\$15,000
	Agua embotellada	\$2,000	1	\$2,000
	Vasos bebidas	\$27,000	1	\$27,000
	suministros de preparacion	\$10,000	1	\$10,000
TOTAL SUMINISTROS BEBIDAS				\$327,000
SUMINISTROS DE ALIMENTOS				
	Descripcion	precio unitario	cantidad	total
	Comida Italiana	\$25,000	1	\$25,000
	Comida Mexicana	\$25,000	1	\$25,000
	Comida Española	\$25,000	1	\$25,000
	Comida Mediterranea	\$25,000	1	\$25,000
	Cortes de carne Argentinos & Americano	\$25,000	1	\$25,000
	Comida china & sushi	\$25,000	1	\$25,000
	Suministros de preparacion	\$10,000	1	\$10,000
TOTAL SUMINISTROS DE ALIMENTOS				\$160,000
TOTAL INVERSION ZONAS				\$1,715,900

Anexo D**COMPRA DE EQUIPO DE REPARTO Y MOBILIARIO****EQUIPO DE REPARTO**

Descripcion	precio unitario	cantidad	Total
Moto honda cgl 125 tool	\$15,000	2	\$30,000

Total equipo de reparto \$30,000

EQUIPO DE TRANSPORTE

Descripcion	precio unitario	cantidad	Total
Chevrolet tornado	\$120,000	1	\$120,000

Total Equipo de transporte \$120,000

EQUIPO DE OFICINA

Descripcion	precio unitario	cantidad	Total
Escritorio	\$6,000	1	\$6,000
Laptop	\$15,000	1	\$15,000
Archivero	\$3,000	1	\$3,000
sillas y sillón	\$2,400	1	\$2,400
agenda electronica	\$1,900	1	\$1,900

TOTAL EQUIPO DE OFICINA \$28,300

EQUIPO DE TRABAJO

Descripcion	precio unitario	cantidad	Total
Uniformes			\$13,000

TOTAL EQUIPO DE TRABAJO \$13,000

TOTAL EQUIPO Y MOVILIARIO \$191,300

PROYECTO DE INVERSION

INVERSION	
Compra del Inmueble	\$8,250,000
Reconstruccion y decoracion	\$130,000
Equipamiento Areas	\$1,715,900
Equipo de transporte y mov.	\$191,300
Tramites legales y fiscales	\$120,000
TOTAL INVERSION	\$10,407,200

EXTRACCION DE CAPITAL PROYECTADO

Capital Proyectado	Capital Externo				Capital Extraído
	1er Socio	2do Socio	Prestamo Banamex	Su servidor	
\$10,407,200	\$4,000,000	\$3,800,000	\$900,000	\$1,707,200	\$10,407,200

Anexo G

PRESTAMO BANAMEX

BANAMEX

PRESTAMO ADQUIRIDO	\$900,000
PORCENTAJE PRESTAMO ANUAL	8% + TIIE
TIIE	4.77%
TASA BANAMEX	12.77%
PERIODO A PAGAR MESES	60

CUOTA MENSUAL CALCULADA	\$20,371.96
-------------------------	-------------

MONTO TOTAL A PAGAR DURANTE EL PLAZO	\$1,222,317.39
--------------------------------------	----------------

MONTO PAGADO EN INTERESES	\$322,317.39
---------------------------	--------------

AMORTIZACION DEL CREDITO PYME

MES	TASA DE INTERES	CUOTA FIJA	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO
				SALDO INICIAL	\$900,000
1	12.77%	\$20,371.96	\$9,577.50	\$10,794.46	\$889,205.54
2	12.77%	\$20,371.96	\$9,462.63	\$10,909.33	\$878,296.22
3	12.77%	\$20,371.96	\$9,346.54	\$11,025.42	\$867,270.80
4	12.77%	\$20,371.96	\$9,229.21	\$11,142.75	\$856,128.05
5	12.77%	\$20,371.96	\$9,110.63	\$11,261.33	\$844,866.72
6	12.77%	\$20,371.96	\$8,990.79	\$11,381.17	\$833,485.55
7	12.77%	\$20,371.96	\$8,869.68	\$11,502.28	\$821,983.27
8	12.77%	\$20,371.96	\$8,747.27	\$11,624.68	\$810,358.59
9	12.77%	\$20,371.96	\$8,623.57	\$11,748.39	\$798,610.20
10	12.77%	\$20,371.96	\$8,498.54	\$11,873.41	\$786,736.78
11	12.77%	\$20,371.96	\$8,372.19	\$11,999.77	\$774,737.02
12	12.77%	\$20,371.96	\$8,244.49	\$12,127.46	\$762,609.55
13	12.77%	\$20,371.96	\$8,115.44	\$12,256.52	\$750,353.03
14	12.77%	\$20,371.96	\$7,985.01	\$12,386.95	\$737,966.08
15	12.77%	\$20,371.96	\$7,853.19	\$12,518.77	\$725,447.32
16	12.77%	\$20,371.96	\$7,719.97	\$12,651.99	\$712,795.33
17	12.77%	\$20,371.96	\$7,585.33	\$12,786.63	\$700,008.70
18	12.77%	\$20,371.96	\$7,449.26	\$12,922.70	\$687,086.01
19	12.77%	\$20,371.96	\$7,311.74	\$13,060.22	\$674,025.79
20	12.77%	\$20,371.96	\$7,172.76	\$13,199.20	\$660,826.59
21	12.77%	\$20,371.96	\$7,032.30	\$13,339.66	\$647,486.93
22	12.77%	\$20,371.96	\$6,890.34	\$13,481.62	\$634,005.31
23	12.77%	\$20,371.96	\$6,746.87	\$13,625.08	\$620,380.23
24	12.77%	\$20,371.96	\$6,601.88	\$13,770.08	\$606,610.15
25	12.77%	\$20,371.96	\$6,455.34	\$13,916.61	\$592,693.54
26	12.77%	\$20,371.96	\$6,307.25	\$14,064.71	\$578,628.83
27	12.77%	\$20,371.96	\$6,157.58	\$14,214.38	\$564,414.45
28	12.77%	\$20,371.96	\$6,006.31	\$14,365.65	\$550,048.80
29	12.77%	\$20,371.96	\$5,853.44	\$14,518.52	\$535,530.28
30	12.77%	\$20,371.96	\$5,698.93	\$14,673.02	\$520,857.26
31	12.77%	\$20,371.96	\$5,542.79	\$14,829.17	\$506,028.09
32	12.77%	\$20,371.96	\$5,384.98	\$14,986.97	\$491,041.12
33	12.77%	\$20,371.96	\$5,225.50	\$15,146.46	\$475,894.66
34	12.77%	\$20,371.96	\$5,064.31	\$15,307.64	\$460,587.02
35	12.77%	\$20,371.96	\$4,901.41	\$15,470.54	\$445,116.47
36	12.77%	\$20,371.96	\$4,736.78	\$15,635.18	\$429,481.30
37	12.77%	\$20,371.96	\$4,570.40	\$15,801.56	\$413,679.74
38	12.77%	\$20,371.96	\$4,402.24	\$15,969.71	\$397,710.02
39	12.77%	\$20,371.96	\$4,232.30	\$16,139.66	\$381,570.36
40	12.77%	\$20,371.96	\$4,060.54	\$16,311.41	\$365,258.95
41	12.77%	\$20,371.96	\$3,886.96	\$16,484.99	\$348,773.96
42	12.77%	\$20,371.96	\$3,711.54	\$16,660.42	\$332,113.54
43	12.77%	\$20,371.96	\$3,534.24	\$16,837.71	\$315,275.82
44	12.77%	\$20,371.96	\$3,355.06	\$17,016.90	\$298,258.93
45	12.77%	\$20,371.96	\$3,173.97	\$17,197.98	\$281,060.94
46	12.77%	\$20,371.96	\$2,990.96	\$17,381.00	\$263,679.94
47	12.77%	\$20,371.96	\$2,805.99	\$17,565.96	\$246,113.98
48	12.77%	\$20,371.96	\$2,619.06	\$17,752.89	\$228,361.09
49	12.77%	\$20,371.96	\$2,430.14	\$17,941.81	\$210,419.27
50	12.77%	\$20,371.96	\$2,239.21	\$18,132.74	\$192,286.53
51	12.77%	\$20,371.96	\$2,046.25	\$18,325.71	\$173,960.82
52	12.77%	\$20,371.96	\$1,851.23	\$18,520.72	\$155,440.10
53	12.77%	\$20,371.96	\$1,654.14	\$18,717.81	\$136,722.28
54	12.77%	\$20,371.96	\$1,454.95	\$18,917.00	\$117,805.28
55	12.77%	\$20,371.96	\$1,253.64	\$19,118.31	\$98,686.97
56	12.77%	\$20,371.96	\$1,050.19	\$19,321.76	\$79,365.21
57	12.77%	\$20,371.96	\$844.58	\$19,527.38	\$59,837.83
58	12.77%	\$20,371.96	\$636.77	\$19,735.18	\$40,102.65
59	12.77%	\$20,371.96	\$426.76	\$19,945.20	\$20,157.45
60	12.77%	\$20,371.96	\$214.51	\$20,157.45	\$0.00
		\$1,222,317.39	\$322,317.39	\$900,000.00	

Anexo H

VENTAS ESTIMADAS RESTAURANTE BAR

ZONAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Restaurante	249,600	268,000	271,000	286,400	271,500	269,200	290,400	230,400	300,000	232,000	248,500	260,000	3,177,000
Lounge Bar	175,400	180,500	197,400	203,700	184,200	198,200	210,500	182,200	225,800	180,500	187,000	199,500	2,324,900
Terraza	178,600	189,200	203,900	208,400	188,900	201,400	213,300	189,600	230,700	180,900	189,600	185,600	2,360,300
Living Room	172,300	182,200	199,800	206,200	185,000	200,000	208,400	184,000	223,000	181,200	184,300	192,800	2,319,200
TOTAL	\$775,900	\$819,900	\$872,100	\$904,700	\$829,600	\$868,800	\$922,800	\$786,200	\$979,500	\$774,600	\$809,400	\$837,900	10,181,400

Anexo I

GASTOS MENSUALES	GASTOS												TOTAL ANUAL	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
Nomina	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$2,133,600
Luz	\$16,500	\$17,000	\$17,900	\$18,500	\$16,000	\$16,500	\$17,500	\$15,000	\$19,000	\$14,000	\$16,000	\$18,000	\$18,000	\$201,900
Agua	\$10,000	\$11,000	\$12,000	\$12,300	\$10,200	\$10,800	\$11,200	\$9,000	\$13,000	\$9,000	\$11,000	\$12,000	\$12,000	\$131,500
Gas lp	\$8,000	\$7,500	\$8,000	\$8,600	\$7,000	\$7,900	\$8,000	\$6,850	\$9,000	\$8,000	\$8,000	\$8,500	\$8,500	\$95,750
Telefono	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$18,000
Papelaria	\$500	\$400	\$600	\$600	\$390	\$400	\$600	\$350	\$700	\$350	\$500	\$700	\$700	\$6,090
Nextel	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$19,200
Propaganda, publicidad y eventos	\$2,600	\$2,900	\$3,000	\$3,500	\$3,000	\$2,800	\$3,500	\$2,500	\$4,000	\$2,600	\$3,000	\$3,100	\$3,100	\$36,500
Mantto de equipo de computo	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$1,000	\$4,000
Mantto de lugar	\$3,000	\$3,800	\$4,000	\$4,100	\$3,500	\$3,800	\$4,100	\$3,000	\$5,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$43,300
Mantto Equipo de reparto y transporte	\$3,000	\$4,900	\$3,500	\$3,500	\$3,200	\$3,700	\$3,900	\$3,000	\$5,000	\$3,000	\$3,200	\$3,500	\$3,500	\$43,400
Capatacion	\$5,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,000
Compra de materia prima alimentos	\$108,626	\$122,985	\$130,815	\$135,705	\$116,144	\$130,320	\$138,420	\$110,068	\$156,720	\$108,444	\$113,316	\$125,685	\$125,685	\$1,497,248
Compra materia prima bebidas	\$116,385	\$122,985	\$139,536	\$153,799	\$124,440	\$139,008	\$166,104	\$117,930	\$186,105	\$116,190	\$129,504	\$125,685	\$125,685	\$1,637,671
Pago Bancario	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$246,464
TOTAL GASTOS MENSUALES	\$474,883	\$494,742	\$522,023	\$543,876	\$485,146	\$517,500	\$556,596	\$468,970	\$600,797	\$465,856	\$488,792	\$502,442	\$502,442	\$6,121,623

Anexo J

PERSONAL DEL RESTAURANTE BAR

PERSONAL REST-BAR

GERENCIA	PERSONAL	TOTAL
Administrador	1	1
Auxiliar administrativo	1	1
Contador externo	1	1
Total gerencia	3	3

RESTAURANTE

Descripcion	1 er TURNO	2do TURNO	TOTAL
Cheff	1	1	2
Cocinero	2	2	4
Ayudante general de cocina	0	2	2
Jefe de Barras	1	1	2
Meseros	2	3	5
Garroteros	1	2	3
Bartender	1	2	3
Ayudante de Bartender	1	1	2
Mesonero de bar	1	2	3

TOTAL RESTAURANTE 26

LOUNGE BAR

DESCRIPCION	1 er TURNO	2do TURNO	TOTAL
Bartender	0	1	1
Ayudante de Bartender	0	2	2
Mesonero de bar	0	2	2

TOTAL LOUNGE BAR 5

TERRAZA

DESCRIPCION	1 er TURNO	2do TURNO	TOTAL
Bartender	1	2	3
ayudante de bartender	1	1	2
Mesonero de bar	0	2	2

TOTAL TERRAZA 7

LIVING ROOM

DESCRIPCION	1 er TURNO	2do TURNO	TOTAL
Bartender	0	1	1
Ayudante de Bartender	0	2	2
Mesonero de bar	0	2	2

TOTAL LIVE ROOM 5

RECEP Y SEG

DESCRIPCION	1 er TURNO	2do TURNO	TOTAL
Recepcionista	1	2	3
Seguridad	1	2	3
velador	0	1	1
Mantenimiento	1	1	2

TOTAL RECEP Y SEG 9

TOTAL PERSONAL 55

NOMINA

SALARIO MES	SALARIO MES GERENCIA
\$15,000	\$15,000
\$3,200	\$3,200
\$3,200	\$3,200

TOTAL SALARIO MES \$21,400

RESTAURANTE

SALARIO MES	SALARIO MES RESTAURANTE
\$11,000	\$22,000
\$2,800	\$11,200
\$2,400	\$4,800
\$3,900	\$7,800
\$1,800	\$9,000
\$1,500	\$4,500
\$3,200	\$9,600
\$2,600	\$5,200
\$2,400	\$7,200

TOTAL SALARIO MES \$81,300

LOUNGE BAR

SALARIO MENSUAL	SALARIO MES LOUNGE BAR
\$3,200	\$3,200
\$2,600	\$5,200
\$2,400	\$4,800

TOTAL SALARIO MES \$13,200

TERRAZA

SALARIO MENSUAL	SALARIO MES TERRAZA
\$3,200	\$9,600
\$2,600	\$5,200
\$2,400	\$4,800

TOTAL SALARIO MES \$19,600

LIVE ROOM

SALARIO MES	SALARIO MES LIVING ROOM
\$3,200	\$3,200
\$2,600	\$5,200
\$2,400	\$4,800

TOTAL SALARIO MES \$13,200

RECEP Y SEG

SALARIO MES	SALARIO MES RECEP Y SEG
\$3,000	\$9,000
\$3,900	\$11,700
\$3,200	\$3,200
\$2,600	\$5,200

TOTAL SALARIO MES \$29,100

TOTAL NOMINA MES	\$177,800
TOTAL NOMINA AÑO	\$2,133,600

Anexo K

FLUJO DE EFECTIVO

GASTOS MENSUALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Nomina	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$2,133,600
Luz	\$16,500	\$17,000	\$17,900	\$18,500	\$16,000	\$16,500	\$17,500	\$15,000	\$19,000	\$14,000	\$16,000	\$18,000	\$201,900
Agua	\$10,000	\$11,000	\$12,000	\$12,300	\$10,200	\$10,800	\$11,200	\$9,000	\$13,000	\$9,000	\$11,000	\$12,000	\$131,500
Gas Ip	\$8,000	\$7,500	\$8,400	\$8,600	\$7,000	\$7,900	\$8,000	\$6,850	\$9,000	\$8,000	\$8,000	\$8,500	\$95,750
Telefono	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$18,000
Papelaria	\$500	\$400	\$600	\$600	\$380	\$400	\$600	\$350	\$700	\$350	\$500	\$700	\$6,080
Nextel	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$19,200
Propaganda, publicidad y eventos	\$2,600	\$2,900	\$3,000	\$3,500	\$3,000	\$2,800	\$3,500	\$2,500	\$4,000	\$2,600	\$3,000	\$3,100	\$36,500
Mantto de equipo de computo	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$4,000
Mantto de Lugar	\$3,000	\$3,800	\$4,000	\$4,100	\$3,500	\$3,800	\$4,100	\$3,000	\$5,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$43,300
Mantto Equipo de reparto y transporte	\$3,000	\$4,900	\$3,500	\$3,500	\$3,200	\$3,700	\$3,900	\$3,000	\$5,000	\$3,000	\$3,200	\$3,500	\$43,400
Capacitacion	\$5,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,000
Compra de materia prima alimentos	\$108,626	\$122,985	\$130,815	\$135,705	\$116,144	\$130,320	\$138,420	\$110,068	\$156,720	\$108,444	\$113,316	\$125,685	\$1,497,248
Compra materia prima bebidas	\$116,385	\$122,985	\$139,536	\$153,799	\$124,440	\$139,008	\$166,104	\$117,930	\$186,105	\$116,190	\$129,504	\$125,685	\$1,637,671
Pago Bancario	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$244,464
TOTAL GASTOS MENSUALES	\$474,883	\$494,742	\$522,023	\$543,876	\$485,146	\$517,500	\$556,596	\$468,970	\$600,797	\$465,856	\$488,792	\$502,442	\$6,121,623
VENTAS MENSUALES	\$775,900	\$819,900	\$872,100	\$904,700	\$829,600	\$868,800	\$922,800	\$786,200	\$979,500	\$774,600	\$809,400	\$837,900	\$10,181,400
FLUJO EFECTIVO ANTES DE IMPPTOS	\$301,017	\$325,158	\$350,077	\$360,824	\$344,454	\$351,300	\$366,204	\$317,230	\$378,703	\$308,744	\$320,608	\$335,458	\$4,059,777

Anexo L

DETERMINACION DE ISR

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS DEL PERIODO	301,017.00	626,175.00	976,252.00	1,337,076.00	1,681,530.00	2,032,830.00	2,399,034.00	2,716,264.00	3,094,967.00	3,403,711.00	3,724,319.00	4,059,777.00
PERDIDAS FISCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESO NETO GRAVABLE	301,017.00	626,175.00	976,252.00	1,337,076.00	1,681,530.00	2,032,830.00	2,399,034.00	2,716,264.00	3,094,967.00	3,403,711.00	3,724,319.00	4,059,777.00
LIMITE INFERIOR	32,736.84	65,473.67	98,210.50	130,947.33	163,684.16	196,420.99	228,157.82	261,894.65	294,631.48	327,368.31	360,105.14	392,841.97
BASE	268,280.16	560,701.33	878,041.50	1,206,128.67	1,517,845.84	1,836,409.01	2,169,876.18	2,454,369.35	2,800,335.52	3,076,342.69	3,364,213.86	3,666,935.03
PORCENTAJE	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
IMPUESTO MARGINAL	80,484.05	168,210.40	263,412.45	361,838.60	455,353.75	550,922.70	650,962.85	736,310.81	840,100.66	922,902.81	1,009,264.16	1,100,080.51
CUOTA FIJA	6,141.95	12,283.90	18,425.85	24,567.80	30,709.75	36,851.70	42,993.65	49,135.60	55,277.55	61,419.50	67,561.45	73,703.40
PAGOS EFECTUADOS CON ANTERIORIDAD ISR	-	86,626	180,494	281,838	386,406	486,064	587,774	693,957	785,446	895,378	984,322	1,076,826
PAGOS EFECTUADOS CON ANTERIORIDAD IETU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO A PAGAR O A FAVOR	86,626.00	93,868	101,344	104,568	99,657	101,711	106,182	91,490	109,932	88,944	92,503	96,958

DETERMINACION DE IETU

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos Gravables	301,017.00	626,175.00	976,252.00	1,337,076.00	1,681,530.00	2,032,830.00	2,399,034.00	2,716,264.00	3,094,967.00	3,403,711.00	3,724,319.00	4,059,777.00
Otros Ingresos	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00	474,883.00
Deducciones Autorizadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Base Gravable	173,866.00	151,292.00	501,369.00	862,193.00	1,206,647.00	1,557,947.00	1,924,151.00	2,241,381.00	2,620,084.00	2,928,828.00	3,249,436.00	3,584,894.00
Tasa IETU	30.426.55	26,476.10	87,739.58	150,883.78	211,163.23	272,640.73	336,726.43	392,241.68	458,514.70	512,544.90	568,651.30	627,356.45
Credito por inversiones superiores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Credito SASS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos Pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportaciones de Seguro Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Factor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ISR Causado	86,626.00	180,494.00	281,838.00	386,406.00	485,064.00	587,774.00	693,957.00	785,446.00	895,378.00	984,322.00	1,076,826.00	1,173,784.00
PAGOS HECHOS ANTERIORMENTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IETU	- 117,052.55	- 154,017.90	- 194,098.43	- 235,522.23	- 274,900.78	- 315,133.28	- 357,230.58	- 393,204.33	- 436,863.30	- 471,777.10	- 508,174.70	- 546,427.55

Todos los meses se compensan con el efectivo pagado de ISR (Se presenta en internet el impuesto con ese concepto)

DETERMINACION DE IVA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A FAVOR DEL MES ANTERIOR												
IVA POR PAGAR	107,020.69	113,088.66	120,289.00	124,768.21	114,427.59	119,834.48	127,262.76	108,441.38	135,103.45	106,841.38	111,841.38	115,572.41
IVA ACREDITABLE	65,501.10	68,240.27	72,003.17	75,017.38	66,316.69	71,379.31	76,771.86	64,685.52	82,868.55	64,256.00	67,419.59	68,302.34
TOTAL A PAGAR O A FAVOR	- 41,519.59	44,849.39	48,285.83	49,768.83	47,510.90	48,455.17	50,510.90	43,755.86	52,234.90	42,585.38	44,221.79	46,270.07
IDE												
PERIODO	41,519.59	44,849.39	48,285.83	49,768.83	47,510.90	48,455.17	50,510.90	43,755.86	52,234.90	42,585.38	44,221.79	46,270.07

CALCULO DE IMPUESTO CEDULAR

	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	PAGOS ANT.	TOTAL A PAGAR
ENERO	775,900.00	474,883.00	301,017.00		6,020.34
FEBRERO	1,595,800.00	969,625.00	626,175.00	6,020.34	6,503.16
MARZO	2,467,900.00	1,491,648.00	976,252.00	12,523.50	7,001.54
ABRIL	3,372,600.00	2,035,524.00	1,337,076.00	19,525.04	7,216.48
MAYO	4,202,200.00	2,520,670.00	1,681,530.00	26,741.52	6,889.08
JUNIO	5,071,000.00	3,038,170.00	2,032,830.00	33,630.60	7,026.00
JULIO	5,993,800.00	3,594,766.00	2,399,034.00	40,656.60	7,324.08
AGOSTO	6,780,000.00	4,063,736.00	2,716,264.00	47,980.68	6,344.60
SEPTIEMBRE	7,759,500.00	4,664,533.00	3,094,967.00	54,325.28	7,574.06
OCTUBRE	8,534,100.00	5,130,389.00	3,403,711.00	61,899.34	6,174.88
NOVIEMBRE	9,343,500.00	5,619,181.00	3,724,319.00	68,074.22	6,412.16
DICIEMBRE	10,181,400.00	6,121,623.00	4,059,777.00	74,486.38	6,709.16
					81,195.54

Anexo M

DEPRECIACIONES

Art 41, frax X.- LISR en restaurantes 20%

RESTAURANTE					Vida útil en años	Valor de recuperacion	sobre el costo	depreciacion anual
Descripcion	P/unitario	cantidad	total					
Mesas negras p/rest	\$6,500	15	\$97,500	10	10%	\$9,750	\$8,775	
Sillas Bell Negras	\$1,200	50	\$60,000	10	10%	\$6,000	\$5,400	
Barra bebidas	\$50,000	1	\$50,000	10	10%	\$5,000	\$4,500	
Bancos para la Barra de bebidas	\$1,100	10	\$11,000	10	10%	\$1,100	\$990	
Manteles	\$250	25	\$6,250					
Laptop p/ barra bebidas	\$15,000	2	\$30,000	5	10%	\$3,000	\$5,400	
tablet	\$7,000	1	\$7,000	5	10%	\$700	\$1,260	
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000	5	10%	\$1,600	\$2,880	
Software restaurante	\$8,000	1	\$8,000					
Escenario madera p/ rest	\$26,000	1	\$26,000	10	10%	\$2,600	\$2,340	
Sonido	\$13,000	1	\$13,000	5	10%	\$1,300	\$2,340	
TOTAL RESTAURANTE			\$324,750				\$33,885	
LOUNGE BAR								
Descripcion	P/unitario	cantidad	total					
Isla Lounge	\$5,900	2	\$11,800	10	10%	\$1,180	\$1,062	
Picasso sofa	\$4,000	2	\$8,000	10	10%	\$800	\$720	
Sillon Move	\$5,900	2	\$11,800	10	10%	\$1,180	\$1,062	
Lounge pack cubo	\$4,000	2	\$8,000	10	10%	\$800	\$720	
Sillon Passion Love seat	\$3,000	2	\$6,000	10	10%	\$600	\$540	
Laptop	\$15,000	1	\$15,000	5	10%	\$1,500	\$2,700	
Pantalla 58"	\$16,000	1	\$16,000	5	10%	\$1,600	\$2,880	
proyector	\$11,000	1	\$11,000	5	10%	\$1,100	\$1,980	
Pantalla para proyector	\$5,200	1	\$5,200	5	10%	\$520	\$936	
Tablet	\$7,000	1	\$7,000	5	10%	\$700	\$1,260	
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000	5	10%	\$1,600	\$2,880	
Software restaurante	\$8,000	1	\$8,000					
mesas lounge	\$3,200	7	\$22,400	10	10%	\$2,240	\$2,016	
Barra bebidas c/cristal	\$50,000	1	\$50,000	10	10%	\$5,000	\$4,500	
bancos para barra	\$1,100	10	\$11,000	10	10%	\$1,100	\$990	
Sonido	\$17,000	1	\$17,000	5	10%	\$1,700	\$3,060	
TOTAL LOUNGE			\$224,200				\$27,306	
TERRAZA								
Descripcion	P/unitario	cantidad	total					
Barra para bebidas	\$50,000	1	\$50,000	10	10%	\$5,000	\$4,500	
Bancos para barra	\$1,100	10	\$11,000	10	10%	\$1,100	\$990	
juego mesas circulares con sillas y sombrillas	\$2,900	6	\$17,400	10	10%	\$1,740	\$1,566	
juego mesas cuadradas con sillas y sombrillas	\$3,400	5	\$17,000	10	10%	\$1,700	\$1,530	
Sala lounge	\$6,000	3	\$18,000	10	10%	\$1,800	\$1,620	
sillones cubo lounge	\$450	5	\$2,250	10	10%	\$225	\$203	
Laptop	\$15,000	1	\$15,000	5	10%	\$1,500	\$2,700	
Tablet	\$7,000	1	\$7,000	5	10%	\$700	\$1,260	
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000	5	10%	\$1,600	\$2,880	
Sonido	\$15,000	1	\$15,000	5	10%	\$1,500	\$2,700	
proyector	\$11,000	1	\$11,000	5	10%	\$1,100	\$1,980	
Pantalla para proyector	\$5,200	1	\$5,200	5	10%	\$520	\$936	
TOTAL TERRAZA			\$184,850				\$22,865	
LIVE ROOM								
Descripcion	P/unitario	cantidad	total					
Barra bebidas c/ cristal	\$50,000	1	\$50,000	10	10%	\$5,000	\$4,500	
Bancos para barra	\$1,100	10	\$11,000	10	10%	\$1,100	\$990	
Juego mesas circulares c/ sillas	\$1,800	6	\$10,800	10	10%	\$1,080	\$972	
Juego mesas cuadradas c/ sillas	\$1,800	5	\$9,000	10	10%	\$900	\$810	
Laptop	\$15,000	1	\$15,000	5	10%	\$1,500	\$2,700	
Tablet	\$7,000	1	\$7,000	5	10%	\$700	\$1,260	
Computadora Caja registradora	\$16,000	1	\$16,000	5	10%	\$1,600	\$2,880	
Sala lounge	\$6,000	1	\$6,000	10	10%	\$600	\$540	
Sonido	\$18,000	1	\$18,000	5	10%	\$1,800	\$3,240	
TOTAL LIVE ROOM			\$142,800				\$17,892	
COCINA								
Descripcion	P/unitario	cantidad	total					
Estufas Restaurante	\$30,000	3	\$90,000	10	10%	\$9,000	\$8,100	
Refrigerador	\$12,000	1	\$12,000	10	10%	\$1,200	\$1,080	
Camara frigorifica	\$38,000	1	\$38,000	10	10%	\$3,800	\$3,420	
Maquina para elaborar café	\$36,000	1	\$36,000	10	10%	\$3,600	\$3,240	
Horno de piedra	\$30,000	1	\$30,000	10	10%	\$3,000	\$2,700	
Parrilla	\$8,000	1	\$8,000	10	10%	\$800	\$720	
Fregadero	\$13,000	1	\$13,000	10	10%	\$1,300	\$1,170	
Almacenaje de alimentos	\$23,000	1	\$23,000	10	10%	\$2,300	\$2,070	
Cuchilleria Cheff	\$3,800	1	\$3,800	10	10%	\$380	\$342	
Preparacion de alimentos	\$18,500	1	\$18,500	10	10%	\$1,850	\$1,665	
Servicio y mesa	\$12,000	1	\$12,000	10	10%	\$1,200	\$1,080	
Suministros de buffet	\$22,000	1	\$22,000	10	10%	\$2,200	\$1,980	
Suministros de cocina	\$18,000	1	\$18,000	10	10%	\$1,800	\$1,620	
Suministros de funcionamiento	\$28,000	1	\$28,000	10	10%	\$2,800	\$2,520	
TOTAL COCINA			\$352,300				\$31,707	

DEPRECIACIONES
Art 41, frax X.- LISR en restaurantes 20%

BIEN INMUEBLE				Vida util en años	Valor de recuperacion	sobre el costo	Depreciacion anual
Descripcion	precio unitario	cantidad	Total				
Casona	\$8,250,000	1	\$8,250,000	20			\$412,500
EQUIPO DE REPARTO							
Descripcion	precio unitario	cantidad	Total	Vida util en años	Valor de recuperacion	sobre el costo	Depreciacion anual
Moto honda cgl 125 tool	\$15,000	2	\$30,000	5	10%	\$3,000	\$5,400
Total equipo de reparto							
			\$30,000				\$5,400
EQUIPO DE TRANSPORTE							
Descripcion	precio unitario	cantidad	Total	Vida util en años	Valor de recuperacion	sobre el costo	Depreciacion anual
Chevrolet tomado	\$120,000	1	\$120,000	5	10%	\$12,000	\$21,600
Total Equipo de transporte							
			\$120,000				\$21,600
EQUIPO DE OFICINA							
Descripcion	precio unitario	cantidad	Total	Vida util en años	Valor de recuperacion	sobre el costo	Depreciacion anual
Escritorio	\$6,000	1	\$6,000	10	10%	\$600	\$540
Laptop	\$15,000	1	\$15,000	5	10%	\$1,500	\$2,700
Archivero	\$3,000	1	\$3,000	10	10%	\$300	\$270
sillas Y sillón	\$2,400	1	\$2,400	10	10%	\$240	\$216
agenda electronica	\$1,900	1	\$1,900	5	10%	\$190	\$342
Total equipo de oficina							
			\$28,300				\$4,068
TOTAL A DEPRECIAR							
							\$577,223

Anexo N

FLUJO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
IMPUESTOS FED. Y EST.	\$86,626	\$93,868.00	\$101,344.00	\$104,568.00	\$99,657.00	\$101,711.00	\$106,182.00	\$91,490.00	\$109,932.00	\$88,944.00	\$92,503.00	\$96,958.00	\$1,173,783
ISR PAGADO 30% (FED)	\$41,520.00	\$44,849.00	\$48,286.00	\$49,769.00	\$47,511.00	\$48,455.00	\$50,511.00	\$43,756.00	\$52,235.00	\$42,585.00	\$44,222.00	\$46,270.00	\$559,969
IVA PAGADO 16% (FED)	\$6,020.00	\$6,503	\$7,002.00	\$7,216	\$6,889	\$7,036	\$7,324.00	\$6,345.00	\$7,574	\$6,175	\$6,412	\$6,709	\$81,195
IMPUESTO CEDULAR 2% (EST)	\$134,166	\$145,220.16	\$156,632.00	\$161,553.00	\$154,057.00	\$157,192.00	\$164,017.00	\$141,591.00	\$168,741.00	\$137,704.00	\$143,137.00	\$149,937.00	\$1,814,947
IMPUESTOS A PAGAR													
UTILIDAD DESPUES DE IMPITOS	\$166,851.04	\$179,937.88	\$193,445.04	\$199,271.04	\$190,397.04	\$194,108.04	\$202,187.04	\$175,639.04	\$208,962.04	\$171,040.04	\$177,471.04	\$185,521.04	\$2,244,830.32

CALCULO DEL COSTO PONDERADO DE CAPITAL

$$\frac{\$900,000}{\$10,407,200} \quad 0.086478592 \quad 0.08 \quad 0.006918287$$

$$= \quad 0.11654086 \quad 12\%$$

+

$$\frac{\$9,507,200}{\$10,407,200} \quad 0.913521408 \quad 0.12 \quad 0.109622569$$

\$10,407,200

INDICADORES DE RENTABILIDAD

AÑOS	CPC		12%		FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO
	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACION 12%	FLUJO NETO DE EFECT ACTUALIZADO	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO	
0	-\$10,407,200	1.0000	-\$10,407,200	-\$10,407,200	
1	\$2,822,052.82	0.8929	\$2,519,690	-\$7,887,510	
2	\$2,963,155.46	0.7972	\$2,362,209	-\$5,525,301	
3	\$3,111,313.23	0.7118	\$2,214,571	-\$3,310,729	
4	\$3,266,878.90	0.6355	\$2,076,161	-\$1,234,569	
5	\$3,430,222.84	0.5674	\$1,946,401	\$711,832	
			VAB	\$11,119,032	
			VAP	-\$10,407,200	
			VAN	\$711,832	
			B/C	\$0.07	
1er año	\$2,822,052.82				TIR
2do año	\$2,963,155.46				15%
3er año		\$3,111,313.23			
4to año			\$3,266,878.90		
5to año				\$3,430,222.84	

Anexo Q

ESCENARIO MODO PESIMISTA FLUJO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
GASTOS MENSUALES													
Nomina	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$2,133,600
Luz	\$14,500	\$14,800	\$16,000	\$16,500	\$16,000	\$16,000	\$17,500	\$13,500	\$19,000	\$12,500	\$14,200	\$16,800	\$185,300
Agua	\$9,500	\$10,000	\$12,000	\$12,300	\$9,800	\$10,800	\$11,200	\$8,500	\$13,000	\$8,500	\$10,000	\$11,500	\$127,100
Gas Ip	\$7,100	\$7,500	\$8,400	\$8,600	\$7,000	\$7,900	\$8,000	\$6,500	\$9,000	\$7,200	\$7,500	\$8,000	\$92,700
Telefono	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$18,000
Papelaria	\$500	\$400	\$600	\$600	\$390	\$400	\$600	\$350	\$700	\$350	\$500	\$700	\$6,090
Nxtel	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$3,200	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$3,500	\$2,800	\$2,800	\$3,000	\$36,800
Propaganda, publicidad y eventos	\$2,800	\$3,000	\$3,200	\$3,500	\$3,200	\$3,000	\$3,500	\$2,500	\$3,500	\$2,800	\$2,800	\$3,000	\$36,800
Mantto de equipo de computo	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$4,000
Mantto de Lugar	\$2,800	\$3,500	\$4,000	\$4,100	\$3,000	\$3,800	\$4,100	\$2,500	\$5,000	\$2,500	\$2,500	\$2,700	\$40,500
Mantto Equipo de reparto y transporte	\$2,800	\$4,500	\$3,500	\$3,500	\$3,000	\$3,700	\$3,900	\$2,500	\$5,000	\$2,500	\$3,000	\$3,200	\$41,100
Capa citacion	\$5,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,000
Compra de materia prima alimentos	\$93,028	\$106,204	\$121,740	\$126,585	\$107,534	\$121,200	\$129,555	\$101,346	\$147,312	\$99,876	\$104,734	\$116,685	\$1,375,799
Compra materia prima bebidas	\$100,184	\$106,204	\$129,856	\$143,463	\$107,534	\$129,280	\$155,466	\$101,346	\$174,933	\$99,876	\$112,215	\$116,685	\$1,477,042
Pago Bancario	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$244,464
TOTAL GASTOS MENSUALES	\$439,484	\$457,380	\$501,568	\$522,420	\$456,730	\$498,352	\$537,093	\$440,314	\$579,717	\$437,374	\$458,721	\$481,542	\$5,810,695
VENTAS MENSUALES	\$715,600	\$758,600	\$811,600	\$843,900	\$768,100	\$808,000	\$863,700	\$723,900	\$920,700	\$713,400	\$748,100	\$777,900	\$9,453,500
FLUJO EFECTIVO ANTES DE IMPTOS	\$276,116	\$301,220	\$310,032	\$321,480	\$311,370	\$309,648	\$326,607	\$283,586	\$340,983	\$276,026	\$289,379	\$296,358	\$3,642,805

**ESCENARIO PESIMISTA
DETERMINACION DE ISR**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS DEL PERIODO	276,116.00	577,336	887,368	1,208,848	1,520,218	1,829,866	2,156,473	2,440,059	2,781,042	3,057,068	3,346,447	3,642,805
PERDIDAS FISCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESO NETO GRAVABLE	276,116.00	577,336.00	887,368.00	1,208,848.00	1,520,218.00	1,829,866.00	2,156,473.00	2,440,059.00	2,781,042.00	3,057,068.00	3,346,447.00	3,642,805.00
LIMITE INFERIOR	32,736.84	65,473.67	98,210.50	130,947.33	163,684.16	196,420.99	229,157.82	261,894.65	294,631.48	327,368.31	360,105.14	392,841.97
BASE	243,379.16	511,862.33	789,157.50	1,077,900.67	1,356,533.84	1,633,445.01	1,927,315.18	2,178,164.35	2,486,410.52	2,729,699.69	2,986,341.86	3,249,963.03
PORCENTAJE	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
IMPUESTO MARGINAL	73,013.75	153,558.70	236,747.25	323,370.20	406,960.15	490,033.50	578,194.55	653,449.31	745,923.16	818,909.91	895,902.56	974,988.91
CUOTA FIJA	6,141.95	12,283.90	18,425.85	24,567.80	30,709.75	36,851.70	42,993.65	49,135.60	55,277.55	61,419.50	67,561.45	73,703.40
PAGOS EFECTUADOS CON ANTERIORIDAD ISR	-	79,156	165,843	255,173	347,938	437,670	526,885	621,188	702,585	801,201	880,329	963,464
PAGOS EFECTUADOS CON ANTERIORIDAD IETU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO A PAGAR O A FAVOR	79,155.70	86,687	89,331	92,765	89,732	89,215	94,303	81,397	88,616	79,129	83,135	85,228

ISR ACUMULADO	79,156	165,843	255,173	347,938	437,670	526,885	621,188	702,585	801,201	880,329	963,464	1,046,892
---------------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

**ESCENARIO PESIMISTA
DETERMINACION DE IETU**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos Gravables	715,600.00	1,474,200.00	2,285,800.00	3,129,700.00	3,897,800.00	4,705,800.00	5,569,500.00	6,293,400.00	7,214,100.00	7,927,500.00	8,675,600.00	9,453,500.00
Otros Ingresos	439,484.00	896,864.00	1,388,432.00	1,920,852.00	2,377,582.00	2,875,934.00	3,413,027.00	3,853,341.00	4,433,058.00	4,870,432.00	5,329,153.00	5,810,695.00
Deducciones Autorizadas	276,116.00	577,336.00	887,368.00	1,208,848.00	1,520,218.00	1,829,866.00	2,156,473.00	2,440,059.00	2,781,042.00	3,057,068.00	3,346,447.00	3,642,805.00
Base Gravable	48,320.30	101,033.80	155,298.40	211,548.40	266,038.15	320,226.55	377,382.78	427,010.33	486,882.35	534,986.90	585,628.23	637,490.88
Tasa IETU												
Credito por inversiones superiores												
Credito SASS												
Sueldos Pagados												
Aportaciones de Seguro Social												
RESULTADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Factor												
ISR Causado	79,156.00	165,843.00	255,173.00	347,938.00	437,670.00	526,885.00	621,188.00	702,585.00	801,201.00	880,329.00	963,454.00	1,048,692.00
PAGOS HECHOS ANTERIORMENTE												
TOTAL IETU	- 30,835.70	- 64,809.20	- 98,883.60	- 136,389.60	- 171,631.85	- 206,658.45	- 243,805.23	- 275,574.68	- 314,518.65	- 345,342.10	- 377,835.78	- 411,201.13

Todos los meses se compensan con el efectivo pagado de ISR (Se presenta en internet el impuesto con ese concepto)

**ESCENARIO PESIMISTA
IVA**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A FAVOR DEL MES ANTERIOR												
IVA POR PAGAR	98,703.45	104,634.48	111,944.83	116,400.00	105,944.83	111,448.28	119,131.03	99,846.28	1,26,993.10	98,400.00	103,186.21	107,266.55
IVA ACREDITABLE	60,616.48	63,086.89	69,181.79	72,057.93	62,997.24	68,738.20	74,081.79	60,732.96	79,960.96	60,327.44	63,271.86	66,419.58
TOTAL A PAGAR O A FAVOR	- 38,084.97	41,547.59	42,763.04	44,342.07	42,947.59	42,710.08	45,049.24	39,115.32	47,032.14	38,072.56	39,914.35	40,876.97
IDE												
PERIODO	38,084.97	41,547.59	42,763.04	44,342.07	42,947.59	42,710.08	45,049.24	39,115.32	47,032.14	38,072.56	39,914.35	40,876.97

**ESCENARIO PESIMISTA
IMPUESTO CEDULAR**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL GASTOS ACUMULADOS	\$439,484	\$896,864	\$1,398,432	\$1,920,852	\$2,377,582	\$2,875,934	\$3,413,027	\$3,853,341	\$4,433,058	\$4,870,432	\$5,329,153	\$5,810,695
VENTAS ACUMULADAS	\$715,600	\$1,474,200	\$2,285,800	\$3,129,700	\$3,897,800	\$4,705,800	\$5,569,500	\$6,293,400	\$7,214,100	\$7,927,500	\$8,675,600	\$9,453,500
FLUJO EFECTIVO ANTES DE IMPUESTOS	\$276,116	\$577,336	\$887,368	\$1,208,848	\$1,520,218	\$1,829,866	\$2,156,473	\$2,440,059	\$2,781,042	\$3,057,068	\$3,346,447	\$3,642,805
IMPUESTO MENSUAL	5,522	11,547	17,747	24,177	30,404	36,597	43,129	48,801	55,621	61,141	66,929	72,856
PAGOS ANTERIORES	5,522	5,522	11,547	17,747	24,177	30,404	36,597	43,129	48,801	55,621	61,141	66,929
TOTAL POR PAGAR	5,522	6,024	6,201	6,430	6,227	6,193	6,532	5,672	6,820	5,521	5,788	5,927

**ESCENARIO PESIMISTA
FLUJO DE EFECTIVO
DESPUES DE IMPUESTOS**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
IMPUESTOS FED. Y EST.	\$79,156	\$86,687.00	\$89,331.00	\$92,765.00	\$89,732.00	\$89,215.00	\$94,303.00	\$81,397.00	\$98,616.00	\$79,129.00	\$83,135.00	\$85,228.00	\$1,048,694
ISR PAGADO 30% (FED)	\$38,084.97	\$41,547.59	\$42,763.04	\$44,342.07	\$42,947.59	\$42,710.08	\$45,049.24	\$39,115.32	\$47,032.14	\$38,072.56	\$39,914.35	\$40,876.97	\$502,456
IVA PAGADO 16% (FED)	\$5,522.00	\$6,024	\$6,201.00	\$6,430	\$6,227	\$6,193	\$6,532.00	\$5,672.00	\$6,820	\$5,521	\$5,788	\$5,927	\$72,857
IMPUESTO CEDULAR 2% (EST)	\$122,763	\$134,258.59	\$138,295.04	\$143,537.07	\$138,906.59	\$138,118.08	\$145,884.24	\$126,184.32	\$152,468.14	\$122,722.96	\$128,837.35	\$132,031.97	\$1,624,007
IMPUESTOS A PAGAR	\$153,353.37	\$166,961.45	\$171,737.00	\$177,942.97	\$172,463.45	\$171,529.96	\$180,722.80	\$157,401.72	\$188,514.90	\$153,303.48	\$160,541.69	\$164,326.07	\$2,018,798.86
UTILIDAD DESPUES DE IMPTOS													
MONTO DE DEPRECIACION													\$577,223
UTILIDAD NETO													\$2,596,021.36

**MODO PESIMISTA
INDICADORES DE RENTABILIDAD**

AÑOS	CPC	12%	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO
	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACION 12%	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO
0	-\$10,407,200	1.0000	-\$10,407,200	-\$10,407,200	-\$10,407,200
1	\$2,596,021.36	0.8929	\$2,317,876	-\$8,089,324	-\$8,089,324
2	\$2,725,822.43	0.7972	\$2,173,009	-\$5,916,315	-\$5,916,315
3	\$2,862,113.55	0.7118	\$2,037,196	-\$3,879,119	-\$3,879,119
4	\$3,005,219.23	0.6355	\$1,909,871	-\$1,969,248	-\$1,969,248
5	\$3,155,480.19	0.5674	\$1,790,504	-\$178,744	-\$178,744
			VAB	\$10,228,456	\$10,228,456
			VAN	-\$10,407,200	-\$10,407,200
			B/C	-\$178,744	-\$178,744
				-\$0.02	-\$0.02
1er año					
2do año	\$2,725,822.43				
3er año		\$2,862,113.55			
4to año			\$3,005,219.23		
5to año				\$3,155,480.19	
	-\$10,407,200				
					TIR
					11%

Anexo R

ESCENARIO MODO OPTIMISTA
FLUJO DE EFECTIVO

GASTOS MENSUALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Nomina	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$177,800	\$2,133,600
Luz	\$17,000	\$17,500	\$18,400	\$19,000	\$16,500	\$16,500	\$18,000	\$15,000	\$19,500	\$14,000	\$16,500	\$18,000	\$205,900
Agua	\$10,500	\$11,500	\$12,500	\$12,800	\$10,700	\$11,000	\$11,700	\$9,500	\$14,000	\$9,000	\$11,000	\$12,000	\$136,200
Gas lp	\$8,500	\$8,000	\$8,800	\$9,000	\$8,000	\$8,200	\$9,000	\$6,900	\$9,500	\$8,000	\$8,000	\$9,000	\$100,900
Telefono	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$18,000
Papelera	\$500	\$400	\$600	\$600	\$390	\$400	\$600	\$350	\$700	\$350	\$500	\$700	\$6,090
Nextel	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$19,200
Propaganda, publicidad y eventos	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,500	\$3,000	\$2,800	\$3,500	\$2,500	\$4,000	\$2,600	\$3,000	\$3,100	\$37,000
Mantenimiento de equipo de computo	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$0	\$0	\$1,000	\$4,000
Mantenimiento de lugar	\$3,500	\$3,800	\$4,000	\$4,400	\$3,800	\$4,000	\$4,600	\$3,000	\$5,500	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$45,600
Capacitacion	\$5,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,000
Compra de materia prima alimentos	\$118,846	\$134,100	\$142,980	\$148,335	\$127,330	\$143,205	\$153,060	\$121,044	\$174,864	\$119,182	\$123,410	\$137,085	\$1,643,441
Compra materia prima bebidas	\$127,335	\$134,100	\$152,512	\$168,113	\$136,425	\$152,752	\$185,672	\$129,690	\$207,651	\$127,695	\$141,040	\$137,085	\$1,798,070
Pago Bancario	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$20,372	\$244,464
TOTAL GASTOS MENSUALES	\$498,953	\$518,872	\$548,764	\$573,020	\$511,017	\$544,829	\$591,904	\$492,256	\$643,487	\$488,099	\$510,922	\$525,942	\$6,448,065
VENTAS MENSUALES	\$848,900	\$894,000	\$953,200	\$988,900	\$909,500	\$954,700	\$1,020,400	\$864,600	\$1,092,900	\$851,300	\$881,500	\$913,900	\$11,173,800
FLUJO EFECTIVO ANTES DE IMPUESTOS	\$349,947	\$375,128	\$404,436	\$415,880	\$398,483	\$409,871	\$428,496	\$372,344	\$449,413	\$363,201	\$370,578	\$387,958	\$4,725,735

**ESCENARIO OPTIMISTA
DETERMINACION DE ISR**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS DEL PERIODO	349,947.00	725,075.00	1,129,511.00	1,545,391.00	1,943,874.00	2,353,745.00	2,782,241.00	3,154,585.00	3,603,998.00	3,967,199.00	4,337,777.00	4,725,735.00
PERDIDAS FISCALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESO NETO GRAVABLE	349,947.00	725,075.00	1,129,511.00	1,545,391.00	1,943,874.00	2,353,745.00	2,782,241.00	3,154,585.00	3,603,998.00	3,967,199.00	4,337,777.00	4,725,735.00
LIMITE INFERIOR	32,736.84	65,473.67	98,210.50	130,947.33	163,684.16	196,420.99	229,157.82	261,894.65	294,631.48	327,368.31	360,105.14	392,841.97
BASE	317,210.16	659,601.33	1,031,300.50	1,414,443.67	1,780,189.84	2,157,324.01	2,553,083.18	2,892,690.35	3,309,366.52	3,639,830.69	3,977,671.86	4,332,893.03
PORCENTAJE	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
IMPUESTO MARGINAL	95,163.05	197,880.40	309,390.15	424,333.10	534,056.95	647,197.20	765,924.95	867,807.11	992,809.96	1,091,949.21	1,193,301.56	1,299,867.91
CUOTA FIJA	6,141.95	12,283.90	18,425.85	24,567.80	30,709.75	36,851.70	42,993.65	49,135.60	55,277.55	61,419.50	67,561.45	73,703.40
PAGOS EFECTUADOS CON ANTERIORIDAD ISR	-	101,305	210,164	327,816	448,901	564,767	684,049	808,919	916,943	1,048,088	1,153,369	1,260,863
PAGOS EFECTUADOS CON ANTERIORIDAD IETU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO A PAGAR O A FAVOR	101,305.00	108,859	117,652	121,085	115,866	119,282	124,870	108,024	131,145	105,281	107,494	112,708

ISR ACUMULADO	101,305	210,164	327,816	448,901	564,767	684,049	808,919	916,943	1,048,088	1,153,369	1,260,863	1,373,571
---------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------

**ESCENARIO OPTIMISTA
DETERMINACION DE IETU**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos Gravables	848.900.00	1.742.900.00	2.696.100.00	3.685.000.00	4.594.500.00	5.549.200.00	6.569.600.00	7.434.200.00	8.527.100.00	9.378.400.00	10.259.900.00	11.173.800.00
Otros Ingresos	498.953.00	1.017.825.00	1.566.589.00	2.139.609.00	2.650.626.00	3.195.455.00	3.787.359.00	4.279.615.00	4.923.102.00	5.411.201.00	5.922.123.00	6.448.065.00
Deducciones Autorizadas	349.947.00	725.075.00	1.120.511.00	1.545.391.00	1.943.874.00	2.353.745.00	2.782.241.00	3.154.585.00	3.603.998.00	3.967.198.00	4.337.777.00	4.725.735.00
Base Gravable	61.240.73	126.888.13	197.664.43	270.443.43	340.177.95	411.905.38	486.892.18	552.052.38	630.898.65	684.258.83	759.110.98	827.003.63
Tasa IETU												
Credito por inversiones superiores												
Credito por inversiones 1998-2007												
Credito SASS												
Sueldos Pagados												
Aportaciones de Seguro Social												
RESULTADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Factor												
ISR Causado	101.305.00	210.164.00	327.816.00	448.901.00	564.767.00	684.049.00	808.919.00	916.943.00	1.048.085.00	1.153.369.00	1.260.863.00	1.373.571.00
PAGOS HECHOS ANTERIORMENTE	- 40.064.28	- 83.275.88	- 130.151.58	- 178.457.58	- 224.589.05	- 272.143.63	- 322.026.83	- 364.890.63	- 417.388.35	- 459.109.18	- 501.752.03	- 546.567.38
TOTAL IETU												

Todos los meses se compensan con el efectivo pagado de ISR (Se presenta en internet el impuesto con ese concepto)

**ESCENARIO OPTIMISTA
IVA**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A FAVOR DEL MES ANTERIOR												
IVA POR PAGAR	117,089.86	123,310.34	131,475.86	136,400.00	125,448.28	131,682.76	140,744.83	119,255.17	150,744.83	117,420.69	121,566.21	126,055.17
IVA ACREDITABLE	68,821.10	71,568.55	75,691.58	79,037.24	70,485.10	75,148.82	81,641.83	67,897.37	88,756.82	67,323.99	70,471.99	72,543.72
TOTAL A PAGAR O A FAVOR	- 48,268.56	51,741.79	55,784.28	57,362.76	54,963.18	56,533.94	59,102.90	51,357.80	61,988.01	50,096.70	51,114.22	53,511.45
IDE												
PERIODO	48,268.56	51,741.79	55,784.28	57,362.76	54,963.18	56,533.94	59,102.90	51,357.80	61,988.01	50,096.70	51,114.22	53,511.45

**ESCENARIO OPTIMISTA
IMPUESTO CEDULAR**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL GASTOS ACUMULADOS	498,953.00	1,017,825.00	1,566,589.00	2,139,609.00	2,650,626.00	3,195,455.00	3,787,359.00	4,279,615.00	4,923,102.00	5,411,201.00	5,922,123.00	6,448,065.00
VENTAS ACUMULADAS	848,900.00	1,742,900.00	2,696,100.00	3,685,000.00	4,594,500.00	5,549,200.00	6,569,600.00	7,434,200.00	8,527,100.00	9,378,400.00	10,259,900.00	11,173,800.00
FLUJO EFECTIVO ANTES DE IMPOTOS	\$349,947	\$725,075	\$1,129,511	\$1,545,391	\$1,943,874	\$2,353,745	\$2,782,241	\$3,154,585	\$3,603,998	\$3,967,199	\$4,337,777	\$4,725,735
IMPUESTO MENSUAL	6,999	14,502	22,590	30,908	38,877	47,075	55,645	63,092	72,080	79,344	86,756	94,515
PAGOS ANTERIORES		6,999	14,502	22,590	30,908	38,877	47,075	55,645	63,092	72,080	79,344	86,756
TOTAL POR PAGAR	6,999	7,503	8,089	8,318	7,970	8,197	8,570	7,447	8,988	7,264	7,412	7,759

**ESCENARIO OPTIMISTA
FLUJO DE EFECTIVO
DESPUES DE IMPUESTOS**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
IMPUESTOS FED. Y EST.	\$101,305	\$108,859.00	\$117,652.00	\$121,085.00	\$115,866.00	\$119,282.00	\$124,870.00	\$108,024.00	\$131,145.00	\$105,281.00	\$107,494.00	\$112,708.00	\$1,373,571
ISR PAGADO 30% (FED)	\$48,268.56	\$51,741.79	\$55,784.28	\$57,362.76	\$54,963.18	\$56,533.94	\$52,102.90	\$51,357.80	\$61,988.01	\$50,096.70	\$51,114.22	\$53,511.45	\$644,826
IVA PAGADO 16% (FED)	\$6,999.00	\$7,503	\$8,089.00	\$8,318	\$7,970	\$8,197	\$8,570.00	\$7,447.00	\$8,988	\$7,264	\$7,412	\$7,759	\$94,516
IMPUESTO CEDULAR 2% (EST)	\$156,573	\$168,103.79	\$181,525.28	\$186,765.76	\$178,799.18	\$184,012.94	\$185,542.90	\$166,828.80	\$202,121.01	\$162,641.70	\$166,020.22	\$173,978.45	\$2,112,913
IMPUESTOS A PAGAR	\$193,374.48	\$207,024.25	\$222,910.76	\$229,114.28	\$219,683.86	\$225,858.10	\$242,953.14	\$205,515.24	\$247,292.03	\$200,559.34	\$204,557.82	\$213,979.59	\$2,612,822.89
UTILIDAD DESPUES DE IMPTOS													
MONTO DE DEPRECIACION													\$577,233
UTILIDAD NETO													\$3,190,045.39

AÑOS	CPC		12%		FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO
	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN 1.2%	FLUJO NETO DE EFECT ACTUALIZADO	FLUJO NETO DE EFECT ACUMULADO	
0	-\$10,407,200	1.0000	-\$10,407,200	-\$10,407,200	
1	\$3,190,045.39	0.8929	\$2,848,255	-\$7,558,945	
2	\$3,349,547.66	0.7972	\$2,670,239	-\$4,888,706	
3	\$3,517,025.04	0.7118	\$2,503,349	-\$2,385,357	
4	\$3,692,876.29	0.6355	\$2,346,890	-\$38,468	
5	\$3,877,520.11	0.5674	\$2,200,209	\$2,161,741	
			VAB	\$12,568,941	
			VAN	-\$10,407,200	
			VAN	\$2,161,741	
			B/C	\$0.21	
1er año					TIR
2do año	\$3,349,547.66				20%
3er año		\$3,517,025.04			
4to año			\$3,692,876.29		
5to año				\$3,877,520.11	

Anexo S

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIRx %	$P_x TIR_x$
Optimista	25%	20	5.00
Normal	50%	15	7.5
Pesimista	25%	11	2.75
TIR promedio=			15.25

Anexo T

ANALISIS DE RIESGO

ESCENARIO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	TIRx %	$P_x TIR_x$	$P_x (TIR_x - TIR)^2$
Optimista	25%	20	5.00	5.640625
Normal	50%	15	7.5	0.03125
Pesimista	25%	11	2.75	4.515625
TIR promedio=			15.25	
Varianza=				10.1875
Desviacion Estandar=				3.191786334

	%
CPC	12

CV=

477.7888745

Z=

-1.018238585 0.15428229