



Universidad Michoacana de  
San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y  
Ciencias Administrativas

División de Estudios de Posgrado

"Análisis de la Aplicación de los  
Proyectos de Inversión en el  
Sector Restaurantero de Morelia,  
Michoacán"

Tesis

Que para Obtener el Título de Maestro en  
Administración

Presenta:  
René Colín Martínez

Asesor: Dr. Óscar Hugo Pedraza Rendón

Julio de 2008.



---

*A mis Padres, por ofrecer su vida a cambio de nuestro bienestar*

*A mi esposa, por su amor y su manera especial de impulsarme*

*A mis hijos, para que se fijen metas importantes*

*A mis hermanos, por ser quienes son*

*Al Dr. Óscar Hugo Pedraza, por su sabia guía*

*A mis sinodales, por sus atinadas recomendaciones*

*A todos mis profesores, por su aportación a la formación de mi persona*

*¡Gracias!*

---

## INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

<b>Capítulo 1. Delimitación de la Investigación.</b> .....	12
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b> .....	12
<b>1.2 Preguntas de Investigación</b> .....	13
<b>1.3 Objetivos</b> .....	14
<b>1.4 Hipótesis</b> .....	15
<b>1.5 Metodología.</b> .....	16
<b>Capítulo 2. Los Proyectos de Inversión y su Importancia</b> .....	18
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	18
<b>2.2 Los Proyectos de Inversión</b> .....	18
<b>2.3 Estudios que debe incluir un proyecto de inversión</b> .....	20
<b>2.4 Evaluación de proyectos</b> .....	33
<b>Capítulo 3. Las Consecuencias de no Realizar el Estudio de Prefactibilidad</b> ...	35
<b>3.1 Generalidades</b> .....	35
<b>3.2 El Éxito</b> .....	36
<b>3.3 Razones que pueden conducir al fracaso, aun realizando el proyecto de inversión</b> .....	36
<b>3.4 Consecuencias de no realizar el proyecto de inversión</b> .....	39
<b>Capítulo 4. Análisis de la Aplicación de los Proyectos de Inversión en el ramo     restaurantero de la ciudad de Morelia</b> .....	44
<b>4.1 Método utilizado para recabar la información</b> .....	44
<b>4.2 Encuesta aplicada</b> .....	44
<b>4.3 Resultados</b> .....	45
<b>4.3.1 Año de apertura</b> .....	45
<b>4.3.2 Razón por la que se ubica en este lugar</b> .....	47
<b>4.3.3 Realización de estudios previos a la apertura del restaurante</b> .....	51
<b>4.3.4 Tipo de estudio previo realizado</b> .....	53

4.3.5 Razón por la que no se elaboró estudio previo .....	54
4.3.6 Diseño del local. ....	56
4.3.7 Tamaño del local.....	57
4.3.8 Problemas que han enfrentado los restaurantes.....	59
4.3.9 Razón del éxito Obtenido .....	73
4.3.10 Estudios que se realizarían en caso de abrir otro Restaurante ....	75
4.4 Discusión de Resultados .....	77
<b>Conclusiones .....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>
ANEXOS.....	87
Anexo 1. Cuestionario aplicado	
Anexo 2. Restaurantes encuestados	

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS.

### Tablas

Tabla 1. Año de Apertura	46
Tabla 2. Razón por la que se Ubica en este Lugar	49
Tabla 3. Problemas con Quejas de Vecinos	50
Tabla 4. Problemas de Estacionamiento	51
Tabla 5. Realización de Estudios Previos a la Apertura	52
Tabla 6. Tipo de Estudio Previo Realizado	53
Tabla 7. Razón por la que no se Elaboró estudio Previo	55
Tabla 8. Razón por la que se Diseñó el Local de esta Manera	56
Tabla 9. Razón en la que se Basó el Tamaño del Local	59
Tabla 10. Problemas por la Falta de Clientes	60
Tabla 11. Problemas de Contaminación Derivados del Local	61
Tabla 12. Problemas Derivados del Tamaño del Local	62
Tabla 13. Problemas Derivados del Diseño	64
Tabla 14. Problemas de Liquidez	65
Tabla 15. Problemas de Endeudamiento	65
Tabla 16. Problemas Legales por la Operación del Local	67
Tabla 17. Tipo de Problemas Legales	68
Tabla 18. Problemas con el Personal	69
Tabla 19. Tipo de Problemas con el Personal	71
Tabla 20. Otros Problemas que se han Presentado	72
Tabla 21. Razón Principal por la que se Cree que se ha Tenido Éxito	74
Tabla 22. Estudios a Realizar en Caso de Abrir otro Local	75

### Gráficas

Gráfica 1. Año de Apertura	47
Gráfica 2. Razón por la que se Ubica en este Lugar	48
Gráfica 3. Problemas con Quejas de Vecinos	50
Gráfica 4. Problemas de Estacionamiento	51
Gráfica 5. Realización de Estudios Previos a la Apertura	52

Gráfica 6. Tipo de Estudio Previo Realizado	54
Gráfica 7. Razón por la que no se Elaboró estudio Previo	55
Gráfica 8. Razón por la que se Diseñó el Local de esta Manera	57
Gráfica 9. Razón en la que se Basó el Tamaño del Local	58
Gráfica 10. Problemas por la Falta de Clientes	60
Gráfica 11. Problemas de Contaminación Derivados del Local	61
Gráfica 12. Problemas Derivados del Tamaño del Local	63
Gráfica 13. Problemas Derivados del Diseño	64
Gráfica 14. Problemas de Liquidez	65
Gráfica 15. Problemas de Endeudamiento	66
Gráfica 16. Problemas Legales por la Operación del Local	68
Gráfica 17. Tipo de Problemas Legales	69
Gráfica 18. Problemas con el Personal	69
Gráfica 19. Tipo de Problemas con el Personal	71
Gráfica 20. Otros Problemas que se han Presentado	73
Gráfica 21. Razón Principal por la que se Cree que se ha Tenido Éxito	74
Gráfica 22. Estudios a Realizar en Caso de Abrir otro Local	76

## RESUMEN

Actualmente llevar a cabo una inversión es una labor muy riesgosa y compleja por varias razones. Entre las más importantes podemos señalar la necesidad de determinar el tipo de empresa que conviene crear, el tamaño más adecuado, el tipo de instalaciones, la disponibilidad de los insumos y maquinaria a utilizar, la cantidad y calidad de la mano de obra, la ubicación más óptima, la obtención de los recursos y las leyes que deberán considerarse.

Crear una empresa es un problema aun mayor si consideramos que estamos inmersos en un proceso de globalización económica en el cual las fronteras económicas se reducen, elevando la interdependencia y la competencia por los mercados. El ambiente económico es cada vez más volátil e incierto.

La sociedad actual no se puede dar el lujo de desperdiciar ningún tipo de recurso, la competencia exige optimizarlos con el objetivo de no perder fuerza frente a los competidores. La idea es agrandar las fortalezas y reducir las debilidades.

Debido a ello, conviene realizar un estudio de inversión para elevar las probabilidades de éxito. El no realizar un estudio de prefactibilidad conlleva innumerables riesgos de operación, que a la postre pueden conducir a la empresa a la quiebra.

La presente investigación pretende determinar si se aplican los proyectos de inversión en el ramo restauranero de Morelia, así como identificar las consecuencias que han tenido los negocios del al haberse instalado sin realizar un estudio de prefactibilidad; conocer cuáles son los factores que han obstaculizado la realización de un estudio de prefactibilidad; así como valorar si los proyectos de inversión han mejorado los resultados en la operación de los restaurantes de Morelia.

Se intenta probar que en Morelia, cuando se desea invertir en un negocio del ramo restaurantero, no se elabora el estudio de prefactibilidad correspondiente, y en consecuencia se presentan problemas de diversa índole como falta de clientes, problemas de liquidez, endeudamiento y quiebra entre otros; que el estudio de prefactibilidad correspondiente no se lleva a cabo por desconocimiento de la existencia de esta herramienta y por tanto de sus beneficios, o por el costo financiero que implican; y que existe una relación directa entre la elaboración del estudio de prefactibilidad y el éxito que alcanzan los negocios del ramo restaurantero en Morelia.

Para ello, se diseñó una encuesta basada en los restaurantes medianos y grandes registrados en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera A.C. (CANIRAC), en su representación de Morelia. En total se consideraron 116 restaurantes.

Se concluye que prácticamente estos estudios no son utilizados, lo que ha generado problemas trascendentes para los inversionistas del ramo, manifestados al final de cuentas en una alta rotación de restaurantes, o sea en el cierre de varios de ellos y en la apertura de otros.



## **ABSTRACT**

Actually to make an investment is very risk and complex for many reasons. The most important are, the necessity of what kind of Enterprise is convenient to create, the right size, what kind of installations, the access to the material they need and the machine they will use, the quantity, the quality, what kind of workers, the optimum location, the access to raw materials, the laws they must consider.

To create an enterprise is a great challenge, principally if we consider the immersion at the economical globalization process in which the economical frontiers are reduce. It becomes more importance if we consider the high interdependence between countries and the complex of markets. The economical environment is more changeable and uncertain.

The actual society can't waste any kind of sources, the competence demand to optimize them, the objective is don't lose again the competence. The idea is make bigger the fortress and reduce the weakness.

So it's convenient to make an investment plan to increase the possibilities of success; if we don't make a prefeasibility study, it conduce us to many operation risks, that could conduce the enterprise to bankrupt.

This investigation try for determine if we apply the investment plans in the restaurant branch of Morelia, so identify the consequences of the installation enterprises without make a prefeasibility study; know which are the obstacle factors for a prefeasibility study; and to value if the investment plans make better results in the restaurants operations in Morelia.

Try to prove that in Morelia, when the investors need to create a restaurant business, they don't make a prefeasibility study, the consequence are several problems like the clients absence, problem with money, indebtedness and bankrupt; the prefeasibility studies don't make because the unknown existence of this tool and it's benefits, or

for the financial cost that applies; and that exists a direct relation between prefeasibility study and the business success in the restaurant branch of Morelia.

So, was designed an inquiry based in median and big restaurants register in Cámara Nacional de la Industria Restaurantera A.C. (CANIRAC), in Morelia representation . Finally, were considered 116 restaurants.

The conclusion is that practically these studies are not utilized. This generates transcendental problems for these branch investors. This shows in a high rotation of restaurants, that means the close of ones and the opening of others.

## **Introducción.**

La presente investigación tiene por objeto analizar el uso que se hace de los proyectos de inversión, así como los resultados de su aplicación, en el ramo restaurantero de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Para ello se diseñó una encuesta que incluye los restaurantes medianos y grandes, que son los que tienen mayor probabilidad de utilizar los proyectos de inversión. Para determinar qué restaurantes estarían incluidos se utilizó la variable aproximada de aquellos que están registrados en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera, A. C. (CANIRAC), de la ciudad de Morelia. La encuesta se preparó para 116 negocios.

El trabajo consta de cuatro partes. En la primera se hace un recuento de los aspectos del protocolo de la investigación; en la segunda se realiza una revisión de la definición y partes de las que consta un proyecto de inversión, describiendo cada una; en la tercera se abordan las consecuencias de no llevar a cabo los estudios previos a la apertura de un negocio; finalmente en la cuarta se hace un análisis, con base en los resultados de la encuesta efectuada, de la aplicación que se ha hecho de los proyectos de inversión.

Se concluye que prácticamente estos estudios no son utilizados, lo que ha generado problemas trascendentes para los inversionistas del ramo, manifestados al final de cuentas en una alta rotación de restaurantes, o sea en el cierre de varios de ellos y en la apertura de otros.

## **Capítulo 1. Delimitación de la Investigación.**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Llevar a cabo una inversión es una labor muy compleja por varias razones. Entre las más importantes podemos señalar la necesidad de determinar el tipo de empresa que conviene crear, el tamaño más adecuado, el tipo de instalaciones, la disponibilidad de los insumos y maquinaria a utilizar, la cantidad y calidad de la mano de obra, la ubicación más óptima, la obtención de los recursos y las leyes que deberán considerarse.

El problema se amplía si consideramos que estamos inmersos en un proceso de globalización económica en el cual las fronteras económicas se reducen, elevando la interdependencia y la competencia por los mercados. El ambiente económico se hace cada vez más volátil y crecen los riesgos.

La sociedad actual no permite desperdiciar ningún tipo de recurso, la competencia exige optimizarlos con el objetivo de no perder fuerza frente a los competidores, al tiempo de crear o agrandar las fortalezas y reducir las debilidades.

Por ello, conviene realizar un estudio de inversión para elevar las probabilidades de éxito, toda vez que tampoco podemos darnos el lujo de invertir una cantidad y esperar pasivamente los riesgos que puedan venir.

El no realizar un estudio de prefactibilidad conlleva innumerables riesgos de operación, que a la postre pueden conducir a la empresa a la quiebra.

## 1.2 Preguntas de Investigación

Han encaminado la presente investigación las siguientes preguntas:

¿En qué medida se utilizan los proyectos de inversión en el ramo restaurantero de la ciudad de Morelia?

¿Qué factores han obstaculizado la realización de un estudio de prefactibilidad?

¿Cuáles son las consecuencias que han tenido los negocios del ramo restaurantero de Morelia al haberse instalado sin realizar un estudio de prefactibilidad?

¿Existe una relación directa entre su realización y el éxito logrado?

¿Cómo podría elevarse su utilización?

### **1.3 Objetivos**

*General:*

Determinar si se aplican los proyectos de inversión en el sector restaurantero de Morelia, así como la relación que hay entre su elaboración y los resultados alcanzados por estos negocios.

*Específicos:*

- a) Determinar si se aplican los proyectos de inversión en el sector en cuestión
- b) Conocer cuáles son los factores que han obstaculizado la realización de un estudio de prefactibilidad
- c) Identificar las consecuencias que han tenido los negocios del sector que se han instalado sin realizar un estudio de prefactibilidad
- d) Determinar si los proyectos de inversión han elevado la probabilidad de éxito en los restaurantes de Morelia

## 1.4 Hipótesis

Las hipótesis que guiaron la investigación son:

*General:* en Morelia, cuando se desea invertir en un negocio del ramo restauranero, no se elabora el estudio de prefactibilidad correspondiente, y en consecuencia se presentan problemas de diversa índole como falta de clientes, problemas de liquidez, endeudamiento y quiebra entre otros

Hipótesis específicas:

- a) El estudio de prefactibilidad correspondiente no se lleva a cabo por desconocimiento de la existencia de esta herramienta y por tanto de sus beneficios, o por el costo financiero que implican.
  
- b) Hay una relación directa entre la elaboración del estudio de prefactibilidad y el éxito que alcanzan los negocios del ramo restauranero en Morelia

## **1.5 Metodología.**

Inicialmente se había planeado realizar un muestreo aleatorio por conglomerados, con el objetivo de considerar las diferencias económicas entre los distintos restaurantes que se ubican en el área urbana del municipio de Morelia; sin embargo, se consideró que no tenía mucho sentido recabar información de los negocios pequeños, puesto que éstos difícilmente realizan estudios previos para abrir el local. Además, el considerar una parte significativa de los pequeños restaurantes y fondas estaría sesgando los resultados del estudio.

Debido a ello, se optó por encuestar a la totalidad de los restaurantes medianos y grandes, considerando que son los que tienen más probabilidad de llevar a cabo estudios formales previos a la apertura. Para determinar la importancia de los restaurantes se utilizó una variable aproximada, que se refiere a los restaurantes que están registrados en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera AC (CANIRAC), para la ciudad de Morelia, cuyos datos son proporcionados a la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán con el fin de que ésta los difunda a través de las diferentes actividades que realiza para atraer el turismo a la ciudad, que fue de donde finalmente se consiguieron.

La información de los restaurantes se obtuvo a través de una encuesta diseñada para un total de 116 restaurantes, esto representa una cantidad mayor que la registrada en la CANIRAC, y se debe a que algunos restaurantes importantes son de muy reciente creación y aún no habían sido considerados en los registros obtenidos, pero se decidió que era importante incluirlos en la encuesta.

Para recabar la información se diseñaron dos cuestionarios. El primero y más importante fue elaborado con el objetivo de recabar información de los restaurantes que actualmente están en operación; el segundo tuvo por objetivo obtener información de los restaurantes que ya habían cerrado sus puertas. En el caso del segundo cuestionario sólo fue posible entrevistar a unos cuantos locales, como



resultado de que no se pudo identificar a los expropietarios de los demás. Debido a ello sólo se han considerado los resultados del primer cuestionario.

## **Capítulo 2. Los Proyectos de Inversión y su Importancia**

### **2.1 Antecedentes**

Las fuerzas del mercado difícilmente llevan a la economía por un rumbo adecuado. Es necesario abordar el análisis del desarrollo económico en toda su magnitud, considerando desde los aspectos teóricos y conceptuales más primordiales, en el ámbito macroeconómico, hasta los niveles prácticos operativos, en el nivel microeconómico. Dentro de este último quedan las técnicas de programación, como las relativas a preparación y evaluación de proyectos de inversión. La formulación de proyectos de inversión representa la fase final de los programas de desarrollo.

Los proyectos de inversión surgen por el deseo que tiene la sociedad de producir bienes y generar servicios para la satisfacción de sus necesidades. En una sociedad antigua tal vez no se hacía necesario realizar estudios muy sofisticados para emprender una nueva empresa, pero actualmente la economía se caracteriza por la incertidumbre, la escasez y la competitividad, lo que convierte en indispensable contar con herramientas que permitan elevar las probabilidades de alcanzar el éxito en cualquier inversión que se pretenda realizar.

Se requiere un proyecto de inversión cuando se quiere abrir una nueva empresa, pero también cuando se necesita una ampliación, un nuevo producto, comprar una máquina, construir, comprar o rentar un edificio, y en general siempre que se vaya a realizar una inversión.

### **2.2 Los Proyectos de Inversión**

Un proyecto de inversión es la unidad estratégica de la planeación a la que se asignan recursos financieros y se invierte en insumos de varias clases, considerando las condiciones de mercado, los aspectos técnicos, financieros y económicos, así como los ecológicos, con el propósito de generar productos y/o servicios útiles a la sociedad o a los individuos que lo conforman (Ocampo, 2002, p. 55)

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), un proyecto es un conjunto de antecedentes que ayudan a juzgar las ventajas y desventajas en la asignación de recursos (Naciones Unidas, 1958).

Es un estudio con antecedentes suficientes para justificar el mérito económico de una iniciativa, pero sin los detalles requeridos para llevarlo a cabo (Cortazar, 1993).

Según el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), es un plan prospectivo capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social, o sea producir un bien o generar un servicio, con el empleo de cierta técnica, con el objetivo de obtener un resultado económico.

Los proyectos están siempre relacionados con una apreciación del conjunto de la economía. Cuando se decide invertir, se parte de un supuesto acerca del comportamiento de la economía y en particular de la zona elegida. Esta apreciación puede hacerse de muchas maneras, pero siempre es más conveniente que se realice con bases científicas, de manera sistemática y no dejarse a percepciones intuitivas.

En muchas ocasiones surgen decisiones de gente con iniciativa que crean una u otra empresa, aun sin valerse de estudios económico-financieros, guiadas por una especie de instinto económico o por el conocimiento empírico del mercado. Si bien a veces este instinto y este conocimiento empírico dan buenos resultados, otras veces fallan. Aunque la formulación del proyecto de inversión no asegura el éxito ni elimina el riesgo, sí aumenta de manera considerable las posibilidades de éxito. Algunos empresarios invierten en una y otra empresa, fracasando una y otra vez hasta que encuentran el éxito, pero esta manera de encontrarlo hace que se desperdicie mucho dinero y tiempo, lo cual pudo haberse evitado con la realización de buenos estudios.

Sin embargo, al parecer en la ciudad de Morelia los negocios de restaurantes no realizan ningún tipo de estudio previo a la inversión, de modo que tanto el monto de inversión, momento, lugar, tamaño y diseño del negocio se determina por intuición,

empirismo o razones cualitativas. Esto podría deberse a la ignorancia acerca de la existencia de esta herramienta y a la reticencia a invertir en un estudio que tal vez no consideran necesario.

### **2.3 Estudios que debe incluir un proyecto de inversión.**

- a) Estudio Previo
- b) Estudio Técnico
- c) Estudio de Mercado
- d) Estudio Organizacional y Administrativo
- e) Estudio Financiero
- f) Estudio del Impacto Ambiental

#### *a) Estudio Previo*

Este análisis también suele nombrarse estudio exploratorio, y tiene como principal objetivo determinar la conveniencia de realizar un análisis más meticuloso y detallado, más profundo. Todo proyecto de inversión nace como una idea, resultado a su vez de que la persona que lo desea emprender ha analizado los problemas que tiene la sociedad, y cree haber encontrado una oportunidad para los negocios en tal circunstancia. Dicho de otro modo, los proyectos de inversión los realiza la gente porque intenta satisfacer una necesidad que tiene la sociedad, que no ha sido atendida; al mismo tiempo representa para el inversionista una oportunidad para obtener un beneficio como emprendedor.

Un proyecto de inversión en forma es caro, por tanto el inversionista debe reducir las probabilidades de incurrir en gastos que luego no podrá recuperar. Por ello, antes de llevar a cabo el proyecto de inversión en la manera y con la profundidad que se requiere, es prudente hacer un estudio que a grandes rasgos le permita saber si hay buenas posibilidades de realizar todos los estudios que implica el proyecto de inversión.

Si en este sondeo se descubre que no hay posibilidades de tener éxito en la inversión que se está planeando hacer, se tomará la decisión de cancelar el proyecto. En caso contrario, se determinará la elaboración del estudio.

b) *Estudio Técnico.*

El objetivo de este estudio es precisar las posibilidades técnicas de llevar a cabo la inversión.

Se requiere analizar el tamaño que tendrá la empresa, el cual dependerá a su vez de los otros estudios que se hagan; el tipo de tecnología que se utilizará y la disponibilidad y acceso a la misma; la disponibilidad de materias primas y otros insumos, así como mano de obra, todo con las características que se desean y en las cantidades necesarias; asimismo, el estudio incluye el análisis de la localización más adecuada para la planta o empresa; y finalmente también es pertinente determinar la disposición que tendrá la maquinaria y mobiliario dentro de la empresa.

En relación con el análisis de viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico permite obtener la información para determinar el monto de las inversiones, así como el costo de las operaciones relativas a esta área.

Técnicamente existen varias opciones en cuanto a los procesos productivos, cuya selección puede definirse en función de los aspectos financieros. Por lo general, se sugiere que deben aplicarse los procedimientos y tecnologías más avanzados, solución que puede ser óptima técnicamente, pero no serlo financieramente.

Otro de los objetivos de este estudio es la definición de la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. Por tanto, aquí se obtiene la información acerca de los requerimientos de capital, mano de obra y recursos materiales en general, tanto para el inicio de las operaciones como para la operación regular de la empresa resultante del proyecto.

En el estudio técnico algo esencial consiste en que tienen que determinarse las necesidades de maquinaria y equipo de la fábrica para la operación, así como el monto de la inversión financiera correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se podrá determinar el flujograma o disposición que tendrá toda la maquinaria y el equipo en la planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación, con el objetivo de mejorar la eficiencia, reduciendo los tiempos muertos y el desperdicio de materiales.

Asimismo, el análisis de lo que se acaba de señalar permitirá determinar o cuantificar los requerimientos de mano de obra, incluyendo el nivel de especialización, lo cual a su vez ayudará a asignar la cuantía de las remuneraciones para el cálculo de los costos de operación. De igual modo, se deberán calcular los costos de mantenimiento y reparaciones, así como la formación de los fondos de reposición de los equipos y maquinara.

De acuerdo con todo esto, el estudio técnico incluye:

#### Tamaño de la Planta

Factores que influyen en el Tamaño de la Planta: Son aquellos que condicionan e influyen de manera predominante en la selección del tamaño de la planta. Ejemplo:

Economías de escala, características del mercado de consumo, disponibilidad de recursos financieros, disponibilidad de servicios, disponibilidad y características de la mano de obra, disponibilidad de materia prima, características de la tecnología de producción y regulaciones ambientales y políticas económicas.

Capacidad instalada: La capacidad instalada es aquella que indica cuál será la máxima capacidad de producción que se alcanzará con el tamaño y características de la planta. Esta capacidad se expresa en la cantidad a producir por unidad de tiempo, es decir volumen, peso, valor o unidades de

producto elaborados por año, mes, días, turno, hora, etc. En algunos casos la capacidad de una planta se expresa, no en términos de la cantidad de producto que se obtiene, sino en función del volumen de materia prima que se procesa.

Capacidad utilizada: Indica el porcentaje de utilización de la capacidad instalada, tomando en cuenta la demanda, disponibilidad de materia prima, mano de obra, y recursos financieros disponibles, principalmente.

## Ingeniería del Proyecto

Programa de producción: Para ello se considera la capacidad instalada y el porcentaje de utilización de la capacidad.

Procesos y Tecnologías: Se refiere a las tecnologías existentes y disponibles para los procesos productivos, considerando las posibilidades financieras.

Descripción del Proceso Productivo: Describir todas las etapas que conforman el proceso productivo de cada uno de los productos que habrán de fabricarse.

Maquinaria, Equipos y Herramientas existentes: Son las maquinarias, equipos de transporte y de laboratorio, herramientas, vehículos, etc., necesarios para llevar a cabo los objetivos del proyecto.

Descripción de las Instalaciones Necesarias: En este apartado se describen los requerimientos del terreno, especificando: tenencia de la tierra, tamaño, valor, vía de acceso, adecuación para el tipo de actividad que en él se realizará, problemas que presenta, servicios básicos (agua, luz, teléfono, etc.), descripción de la infraestructura y construcción indicando características, valor, tamaño y ubicación.

Distribución Física: Se indica la distribución física de maquinarias y equipos dentro de la planta, para establecer el tamaño y la localización de las áreas industriales dedicadas a: recepción de insumos, producción, servicios auxiliares, almacenamiento e intercomunicación de la planta. Se realiza un

diagrama de flujo con el objetivo de mejorar la eficiencia de todos los procesos.

Insumos Requeridos: Los distintos tipos de insumos (materia prima y otros materiales) que se utilizarán por producto, en cada etapa del proceso productivo, señalando: características, calidad, y otras que se requieran.

Requerimiento de insumos y precio de los mismos: Se especifica en los proyectos el requerimiento total anual y el precio de los insumos que son necesarios para cumplir con el programa de producción.

Disponibilidad de Insumos: Se indican si los insumos (materia prima y otros materiales) utilizados en el proceso productivo están disponibles en la cantidad y momentos deseados, en caso contrario se deben buscar las alternativas necesarias.

Insumos Sustitutivos: Se indican si existen insumos que puedan reemplazar a los insumos originales, así como si se ajustan a la calidad y características necesarias para cumplir el proceso que exige el producto.

Requerimiento de Personal y Costo: Determinar la cantidad y cualidad de la mano de obra requerida para lograr los objetivos del proyecto. Es conveniente definir también la modalidad de contratación, sueldos a pagar y los beneficios y prestaciones que se otorgarán.

Localización de la planta: Los factores más significativos son:

- Disponibilidad y características de la mano de obra.
- Facilidades de transporte y vías de comunicación adecuadas
- Ubicación del mercado de consumo.
- La localización de las fuentes de materia prima.
- Disponibilidad y costo de energía eléctrica y combustible
- Disposiciones legales, fiscales o de política de localización



- Disponibilidad de servicios públicos como agua, teléfono, vialidad, infraestructura, eliminación de desechos.

La Localización de la planta deberá estar en congruencia con la normatividad establecida por las autoridades competentes, principalmente dirigidos a la conservación, defensa y mejoramiento del medio ambiente.

### *c) Estudio de Mercado*

El estudio de mercado tiene como objetivo más significativo determinar si existe o no una demanda suficiente como para que se justifique la puesta en marcha del negocio para el que se realiza el proyecto de inversión.

Como el estudio se realiza principalmente para conocer el mercado en el tiempo en que pudiera operar el negocio, debe dar como producto proyecciones sobre datos confiables para aumentar las posibilidades de que la inversión se lleve a cabo, si es inversión propia o para que los futuros inversionistas estén dispuestos a apoyar el proyecto. Ello si se demuestra que la existencia de un mercado potencial que hará factible los clientes necesario para la venta de la producción planeada, lo que a su vez permitirá obtener el flujo de ingresos que ayude a recuperar la inversión y obtener beneficios.

Este estudio contribuye a seleccionar el proceso y las condiciones de operación más adecuadas, determinar la capacidad de la planta industrial y diseñar o comprar la maquinaria y el equipo más convenientes para la planta; lo más importante para la empresa futura es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones que implica, simplemente si el estudio de mercado está equivocado la empresa no tendrá clientes y por tanto tendrá que cerrar.

Según Sapag y Sapag (2003), este estudio incluye cuatro partes, que se refieren al análisis de:

- El consumidor, que representa al conjunto de clientes actuales y potenciales para el proyecto, con el objeto de caracterizarlos (edad, sexo, cantidad, ubicación geográfica, nivel de instrucción, status social), destacando la identificación de sus gustos y preferencias, hábitos de consumo, qué los motiva, su nivel de ingresos y hábitos de consumo (como la frecuencia de compra), de manera tal que pueda ofrecer un perfil sobre el cual puede basarse la estrategia comercial.

Es necesario cuantificar la necesidad real o psicológica de la población objetivo, considerando su poder adquisitivo. Con ello se determinará la cantidad de productos que el consumidor estará dispuesto a adquirir de acuerdo con los precios que se fijen, principalmente a través del mercado. Es importante mencionar que normalmente una empresa no abarca todo el mercado, de modo que debe indicarse por medio de un estudio, la fracción de la demanda que atenderá el proyecto. Finalmente, también se requiere señalar y explicar los factores que condicionan el consumo de los productos contemplados en el proyecto (precio, calidad, importaciones, políticas económicas, durabilidad, presentación).

- El competidor, que representa la oferta actual y futura del mercado en el cual se pretende incurrir. El competidor representa la oferta existente, que es la cantidad de un producto que existe en el mercado, y puede ser provista por competidores locales, nacionales o incluso de otros países. En los proyectos de inversión se tiene que indicar con quien se va a competir, destacando su capacidad de producción, a qué precio venden, que ventajas tienen para competir (condiciones de pago, calidad, precios, otros). Asimismo, debe conocerse su localización, contribución porcentual al mercado, sus ventas, satisfacción de los clientes hacia sus productos o servicios, su competitividad, canales de comercialización, su evolución en el mercado, políticas de venta.

Por otra parte, también es conveniente realizar un análisis de los competidores en su conjunto, para determinar la evolución general de la oferta en el mercado en el que se pretende trabajar, así como si se tienen las posibilidades reales de competir en dicho mercado.

- La comercialización del producto o servicio, que incluye la publicidad, estrategias de mercado, canales de comercialización y políticas de precio entre otros. Más específicamente, se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final, considerando canales de comercialización que utilizará la empresa para vender el producto, así como los mecanismos de promoción que habrán de ser utilizados. Del mismo modo, deben diseñarse las políticas de comercialización que guiarán las negociaciones
- Los proveedores, así como la disponibilidad y precio de los insumos a utilizar. Los proveedores son muy importantes porque influyen no sólo en la disponibilidad de los insumos y servicios que se requieran, sino que también son los que darán servicio a los equipos, influirán en los costos, permitirán el diseño de políticas de crédito para la compra de lo que la futura empresa requerirá e incluso podrían controlar a la propia empresa una vez creada. Por ello es indispensable llevar a cabo un análisis cuidadoso de las características de éstos.

Como se aprecia, el estudio de mercado reviste mucha importancia y va más allá de la simple oferta y demanda del producto. Los resultados del estudio de mercado se reflejarán en los ingresos futuros y en las inversiones, y por tanto en las posibles utilidades.

#### *d) Estudio Organizacional y Administrativo*

A pesar de su importancia, mucha gente no le da a este estudio el papel que se requiere. La parte organizacional debe definirse tanto interna como externamente.

## Organización interna.

Es preciso establecer los procesos administrativos que convienen más para la operación de la empresa, porque ello influirá de manera significativa en los costos y la productividad, y por tanto en la competitividad de la empresa; asimismo, se requiere definir la estructura organizativa que más se adapte a las características de la empresa, ello permite precisar las características del personal calificado para la operación; también habrá que decidir si llevar a cabo internamente actividades que pudieran subcontratarse, pues ello influye en la cuantía de inversiones, equipo y costos. Finalmente todo influye sobre la estimación de la rentabilidad, de modo que podría convertirse un proyecto rentable en uno no conveniente.

Los aspectos legales suelen ser determinantes, sobre todo en cuestiones de localización y costos de transporte, e incluso más aun en los tributarios.

## Organización Externa.

En cualquier parte del planeta existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno como de los particulares, individuos y empresas. De ahí se derivan muchos códigos y reglamentaciones que atañen a las empresas y que por tanto deben considerar. Toda actividad empresarial se encuentra siempre incorporada a determinado marco normativo.

Todo proyecto, antes de ponerse en marcha debe acatar las disposiciones vigentes. Ello inicia desde la primera actividad, que es la constitución legal de la empresa, la ley especifica los tipos de sociedad permitidos, su funcionamiento, sus restricciones, las limitaciones de la participación extranjera, si es el caso. Entonces la empresa debe decidir el tipo de sociedad que va a adoptar jurídicamente así como la forma de administración (Baca: 1999).

e) *Estudio Financiero.*

Hasta el apartado anterior, el análisis da cuenta de que existe un mercado potencial importante para el proyecto, además de que no hay obstáculos tecnológicos para llevarlo a cabo. El estudio financiero, que algunos prefieren llamar estudio económico, intenta determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la concretización del proyecto, así como los costos para la operación de la planta incluyendo los costos de producción, administración y ventas. El estudio se basa en los datos de los análisis anteriores, y aporta indicadores que servirán de base para llevar a cabo la evaluación económica del proyecto.

Las partes esenciales del estudio económico-financiero son (Baca: 1999):

- 1) Determinación de los costos
- 2) Cálculo de la inversión total inicial
- 3) Cronograma de inversiones
- 4) Depreciaciones y amortizaciones
- 5) Capital de trabajo
- 6) Punto de equilibrio
- 7) Estado de resultados pro forma
- 8) Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento
- 9) Financiamiento y tabla de pago de la deuda
- 10) Balance General

- 1) Determinación de los costos. Los costos son los desembolsos que habrán de realizarse y se dividen en costos de producción, de administración, de ventas y financieros.

Costos de producción. Se integran por los costos de materias primas, mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales indirectos, insumos, mantenimiento, depreciación y amortización.

Costos de administración. Son los costos derivados de la función administrativa. Incluye los gastos del personal administrativo, de las direcciones de planeación, investigación, desarrollo, recursos humanos,

relaciones públicas, finanzas, ingeniería. Todo depende de las características de la empresa.

Costos de venta. Incluye la venta en un sentido amplio, como almacenaje y distribución de las mercancías, investigación y desarrollo de nuevos mercados, publicidad. La división entre administración y ventas es arbitraria, de modo que algunos gastos podrían ir en uno o en otro.

Costos financieros. Son los intereses que deben pagarse por los préstamos recibidos.

- 2) Cálculo de la inversión total inicial. Comprende el total de los activos, fijos y diferidos, que serán adquiridos para que la empresa pueda iniciar operaciones.
- 3) Cronograma de inversiones. Se requiere elaborar un cronograma de instalación de equipo para planear y controlar mejor las inversiones. Deben considerarse los plazos de entrega de los proveedores, los tiempos de instalación y el tiempo apropiado para registrar los activos en forma contable.
- 4) Depreciaciones y amortizaciones. Los “gastos por depreciación y amortización”, refiriéndose los primeros a los activos fijos y los segundos a los activos diferidos, tienen como objetivo recuperar la inversión realizada para reponerlos al final de su vida útil. Además al empresario le permiten pagar menos impuestos. La cantidad o proporción en cada caso dependerá del método utilizado, el cual debe ser congruente con las leyes tributarias que existan al respecto.
- 5) Capital de trabajo. Es el capital con el que hay que contar para empezar con el funcionamiento de la empresa, para que pueda trabajar la empresa, y es la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Su naturaleza es circulante y no puede ser recuperado por la vía fiscal como sí lo es el activo (fijo y diferido). Se compone de caja y bancos, inventarios y cuentas por cobrar.

- 6) Punto de equilibrio. Esta técnica permite analizar las relaciones entre los costos (fijos y variables) y los ingresos. Es el nivel de producción que iguala el total de costos con los ingresos por ventas. Es un nivel de referencia para saber a partir de qué nivel de producción dejan de obtenerse pérdidas y por tanto podrían obtenerse utilidades.
- 7) Estado de resultados pro forma. Su finalidad es calcular la utilidad neta, así como los flujos de efectivo, que se obtienen de restar el total de costos en los que incurra la planta, además de los impuestos, de los ingresos que habrán de obtenerse. Para ello debe basarse en las leyes tributarias vigentes. Por otra parte, se llama “pro forma” debido a que en realidad es una proyección de lo que se espera sean los resultados económicos.
- 8) Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento. El capital invertido en toda empresa implica un costo independientemente de las fuentes que hayan aportado los recursos. Cuando se invierte la referencia que normalmente se tiene es el índice inflacionario, es decir, todo inversionista desea que su dinero mantenga su poder adquisitivo pero no sólo eso, sino que espera un rendimiento real positivo el cual depende del nivel de riesgo de la inversión. En otras palabras, requiere que su inversión rinda el equivalente a la inflación más un premio al riesgo. Cuando hay varias fuentes del capital, la tasa mínima aceptable se calcula por medio de una media ponderada, considerando la tasa mínima aceptable individual y la proporción del capital que cada fuente aporta respecto al total.
- 9) Financiamiento y tabla de pago de la deuda. La empresa es financiada cuando obtiene préstamos para integrar los activos que requiere, parcial o totalmente. Como las leyes permiten deducir los intereses de los impuestos, debe tenerse especial cuidado en el tratamiento fiscal que se dé a los pagos realizados. Una vez elegida la forma de pago, es necesario hacer una tabla que marque los pagos que habrán de hacerse, incluyendo los intereses y el saldo de la deuda.

10) Balance General. El Balance General muestra la situación financiera de la empresa en el día para el que se realiza dicho estado financiero. Es importante hacer el balance inicial, pues revelará el valor real de la empresa al momento de iniciar sus operaciones. El balance es igual a Activo=Pasivo +Capital, siendo el activo el conjunto de pertenencias de la empresa; el pasivo es la parte de la empresa que se debe a los acreedores y el capital es la parte de la empresa que es propiedad de los dueños o accionistas de la empresa.

*f) Estudio del Impacto Ambiental*

Aunque en esta área se ha hecho poco, en los últimos tiempos ha venido a ser un tema de gran importancia. Empresas ya están considerando el impacto que tienen sobre el medio ambiente, porque puede implicar costos muy elevados en el futuro para reparar daños causados, porque los clientes tienden a tomar en cuenta los efectos negativos que la empresa puede causar al medio ambiente. Ello cobra más relevancia aún por el fenómeno de cambio climático por el que el planeta está pasando.

Debido a todo esto, es conveniente fijarse en las normas ISO-14000, que impulsan una actitud de mejoramiento continuo en toda la cadena de producción, a diferencia de los normas 9000, que sólo consideran la calidad de los bienes o servicios.



## 2.4 Evaluación de proyectos

La evaluación de una inversión es muy importante porque puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Hay decisiones en las que las consecuencias no son trascendentes, por ejemplo si se otorga crédito a un cliente y no paga simplemente no se le vuelve a prestar, si se comercia con un producto que no da utilidad, se le excluye en adelante; pero no es fácil retractarse de una inversión para crear una empresa, y si no se tiene éxito, el fracaso implicará una gran cantidad de recursos desperdiciados y será muy difícil recuperarse. Por otra parte, las inversiones normalmente se refieren a un futuro lejano, lo que incrementa la incertidumbre

Uno de los objetivos más importantes de un proyecto de inversión es determinar si debe invertirse o no. En la evaluación de proyectos, lo que importa es si se acepta o no el proyecto. “Los proyectos de inversión por lo general se evalúan en torno a su pronta recuperabilidad y también en cuanto a su rendimiento” (García: 1998-9). A veces importa más el rendimiento, de modo que comparando el proyecto en cuestión con otras alternativas, se determinará si es conveniente invertir en éste o en otro; otras ocasiones habrá que considerar el rendimiento con la restricción de la espera que se desea tener para obtener los rendimientos.

Existen dos métodos generales para evaluar los proyectos, aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo y aquellos que no lo consideran. Dentro de los que no consideran el valor del dinero en el tiempo destacan:

1. Método de Período de Recuperación
2. Método de Tasa de Rendimiento Contable

Los más importantes entre los que sí consideran el valor del dinero en el tiempo son:

3. Método del Valor Presente Neto
4. Método de Tasa Interna de Rendimiento

1. Método de Período de Recuperación. El objetivo es conocer en cuánto tiempo se obtendrán los fondos suficientes para recuperar la inversión. El período de

recuperación se calcula de dos formas, dependiendo si los flujos generados son uniformes o no. Si son uniformes, basta con dividir la inversión entre los flujos anuales; en el otro caso, habrá que sumar los flujos que se espera obtener hasta igualar la inversión.

2. Método de Tasa de Rendimiento Contable. Al no considerar el valor del dinero en el tiempo no es muy apropiado. Considera utilidades en lugar de flujos de efectivo. Se calcula dividiendo las utilidades anuales netas que se espera obtener, entre el valor promedio de la inversión. El valor del denominador se obtiene sumando el valor de desecho a la inversión inicial, y dividiendo entre dos. Si no hay valor de desecho se divide la inversión inicial entre dos. En caso de que haya capital de trabajo, este deberá añadirse a la inversión en activos fijos para obtener el denominador.

3. Método de Valor Presente Neto. En este método se descuentan los flujos de efectivo a la tasa mínima requerida por el proyecto. Se compara el valor presente de los flujos con el valor presente de la inversión, y se considera bueno el proyecto si el valor presente de los flujos es mayor que el de la inversión. A la diferencia entre el valor presente de los flujos y el valor presente de la inversión, se le llama Valor presente neto.

4. Método de Tasa Interna de Rendimiento. También considera los flujos de efectivo descontados y se puede definir como “la tasa de interés a la cual debemos descontar los flujos de efectivo generados por el proyecto a través de su vida económica para que estos se igualen con la inversión” (García:1998-34). También se puede definir como la tasa de interés que estaríamos dispuestos a pagar a quien nos otorgue crédito para financiar el proyecto, tomando en cuenta que debemos recuperar la inversión.

Cabe incorporar la evaluación de los proyectos que no buscan directamente un lucro sino ofrecer un servicio a la sociedad, como es el caso de los proyectos públicos o del gobierno. Uno de los métodos más importantes es el Método de Razón Beneficio/Costo (B/C). Se consideran tanto los costos como los beneficios del proyecto, pero no de la misma manera como se hace en una inversión privada, sino que se consideran criterios sociales.

## **Capítulo 3. Las Consecuencias de no Realizar el Estudio de Prefactibilidad.**

### **3.1 Generalidades**

Llevar a cabo un proyecto de inversión es una tarea que nada tiene que ver con la sencillez. Por el contrario, es un trabajo que exige mucho empeño y dedicación, meticulosidad en los cálculos y estimaciones; y además requiere de la participación de profesionales de diferentes ámbitos de las ciencias. Un proyecto de inversión es un trabajo interdisciplinario.

La elaboración del proyecto es por tanto costosa, pero ¿Por qué gastar tanto en un proyecto de inversión? La respuesta tampoco es simple, pero se puede afirmar que el objetivo más significativo de un proyecto de inversión es reducir la posibilidad, siempre existente, de que la empresa fracase y se pierda la inversión realizada, la cual puede ser más o menos cuantiosa, pero siempre importante. En este sentido, se puede decir que el costo de elaborar un proyecto de inversión, lejos de ser alto, puede ahorrar una cuantiosa inversión que pudiera ser demasiado riesgosa y por tanto, puede ahorrar muchas pérdidas en las que se hubiera incurrido. Asimismo, los proyectos también se evalúan para comparar diferentes alternativas, analizando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, para determinar el uso más adecuado de los recursos.

Los resultados que se obtengan dependerán de los criterios que se utilicen para comparar las diferentes alternativas. Básicamente existen dos criterios generales, el utilizado conforme al interés del empresario privado y el utilizado de acuerdo con los intereses de la comunidad en su conjunto y que se pueden llamar criterios sociales de evaluación. En este trabajo se trabajará únicamente con los criterios privados, por el objeto de estudio.

En otras palabras, la pretensión más importante de un proyecto de inversión es incrementar la probabilidad de éxito.

### **3.2 El Éxito**

Según la enciclopedia Encarta (2007), el éxito (Del lat. *exītus*, salida ), se refiere al resultado feliz de un negocio, o a la buena aceptación que tiene algo o alguien; de acuerdo con el diccionario enciclopédico Larousse Conciso (2005), éxito (lat. *Exitum*, resultado), es el resultado de una empresa, especialmente buen resultado, refiriéndose también a la buena aceptación del público.

Por tanto, el éxito de un proyecto de inversión, una vez traducido a empresa, es precisamente que la empresa alcance los objetivos que se haya propuesto; que logre permanecer en el mercado con niveles aceptables de competitividad; que tenga buena aceptación por parte de los clientes; una imagen positiva ante la sociedad; finalmente, que obtenga el nivel de rentabilidad esperado.

Si esto es logrado, entonces la empresa es exitosa. Sin embargo, es probable que el éxito no sea alcanzado, y ello puede deberse a una multiplicidad de factores. De esto se hablará enseguida.

### **3.3 Razones que pueden conducir al fracaso, aun realizando el proyecto de inversión**

a) El proyecto de inversión no es una ciencia exacta.

Aunque el proyecto tiene por objetivo considerar las variables que son significativas y así aumentar las probabilidades de éxito, no es una ciencia exacta y por tanto puede fallar; es decir, el proyecto de inversión no asegura el éxito, pero sí reduce la posibilidad de fracasar. Esto significa que es posible que una empresa que se haya creado como resultado de un proyecto de inversión, incluso bien formulado, nunca llegue a ser exitosa. Mientras que también es posible que una empresa exitosa se haya creado por simples razones intuitivas, sin ningún tipo de proyecto.

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada sólo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, si es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

b) La incertidumbre del futuro.

Si algo caracteriza al futuro es la incertidumbre, el riesgo, significando esto que por muy bien formulado que esté un proyecto de inversión, siempre habrá situaciones imprevistas, crisis económicas importadas, desastres naturales o cualquier evento con características similares, que provoque fallas insalvables en el proyecto. “Conviene advertir que la justipreciación económica significa estimaciones sobre el futuro, lo que inevitablemente supone riesgos en cuanto a la certeza de las previsiones” (ONU, 1958: 3)

El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se está arriesgando. El hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a ganar, tal como se haya calculado

c) Factores incluidos y no incluidos.

Como ya se había mencionado, en el proyecto de inversión se incluyen las variables o factores que se supone son significativos, lo cual indica que hay muchos otros que se han dejado fuera y que a la postre resultan ser bastante significativos, y muchas veces ellos actúan en sentido negativo en relación al proyecto. “Es cierto que, por muy bien estudiado que esté, un proyecto no podrá contener los detalles relativos a todos los elementos que inciden en él, ni prever todas las dificultades que habrá que resolver en el terreno mismo (...) pero el proyecto representa la base racional de la decisión de montar una empresa, y ello implica la necesidad de que esté lo mejor estudiado posible” (ONU, 1958: 3)

d) Factores manipulables e independientes.

Algunas variables son enteramente controlables por el proyecto, pero existen otras que están fuera del alcance del mismo. Con las primeras no hay problema, pero con las segundas lo que se puede hacer son estimaciones de cómo podrían influir o comportarse y esperar haber acertado. Si se acierta, la empresa marchará por el camino esperado, pero si no, el fracaso podría aparecerse en cualquier momento.

e) Fallas del proyecto.

Las fallas del proyecto pueden presentarse en cualquier etapa. Un mal estudio previo puede llevar a inversiones demasiado riesgosas e innecesarias; un estudio de mercado sesgado puede dar la idea de una demanda mayor a la realmente existente, o a una competencia muy fuerte; una localización inadecuada puede ocasionar gastos excesivos e irrecuperables; un mal diseño de la planta conlleva gran desperdicio de recursos y probables pérdidas; procesos administrativos u organizacionales no óptimos pueden ocasionar ineficiencias y pérdida de competitividad, así como costos innecesarios; finalmente, la evaluación debe ser cuidadosa, pues de ella depende la aceptación o rechazo del proyecto, lo cual puede llevar a aceptar proyectos que no sean rentables, o a rechazar proyectos positivos. “Es sabido que algunos de los riesgos o contingencias que enfrenta toda empresa

son asegurables; pero no lo son los que derivan de errores de estimación en los varios aspectos que comprende el estudio del proyecto, y pueden ser de tal cuantía que conduzcan al fracaso” (ONU, 1958: 3)

### **3.4 Consecuencias de no realizar el proyecto de inversión**

El problema más importante es la inexistencia el proyecto de inversión, pues aunque ya se mencionó que éste no asegura el éxito, sí ayuda. Una proporción grande de los inversionistas actúan por impulso y no por decisiones razonadas basados en estudios bien estructurados; muchos basan sus inversiones en la experiencia personal o en otras razones cualitativas, y no en proyectos de inversión; en otras ocasiones el proyecto de inversión no llega a elaborarse por desconocimiento, o incluso por el costo que implica. “Por otra parte, continuamente se registran importantes pérdidas en el sector público y en el privado por no escoger la mejor alternativa disponible para lograr determinada producción, o por llevar adelante iniciativas que nunca debieron pasar de la fase de estudio” (ONU, 1958: 3).

Las consecuencias que ello conlleva son muchas y muy variadas, de modo que se analizará cada una de las partes que integran el proyecto para desglosar las consecuencias que implica el no elaborar, o no hacer correctamente cada una de tales partes del proyecto de inversión.

#### **a) Consecuencias de no realizar el estudio previo**

Recordando que el estudio previo tiene como principal objetivo determinar la conveniencia de llevar a cabo toda la investigación que implica el proyecto de inversión, el no realizarlo puede ocasionar que se gaste una cantidad de recursos importante en la elaboración del proyecto de inversión, en una empresa que de antemano se pudo haber determinado que no tenía viabilidad. Significando por tanto un gran desperdicio de recursos que pudieron ser utilizados en un proyecto con

viabilidad. Por lo tanto, el no realizar el estudio previo conlleva el correr riesgos innecesarios

#### b) Estudio Técnico

Como se sabe, el estudio técnico incluye varios estudios. La falta de cada uno de ellos tiene sus propias consecuencias:

- Estudio de localización. Este análisis permite a la empresa instalarse en el lugar idóneo. Si el estudio no se realiza o éste es deficiente, la empresa puede quedar instalada en un lugar inapropiado, lo cual significa que podría tener problemas para proveerse de insumos y mano de obra en la cantidad y calidad requeridas; puede quedar relativamente lejos del mercado y por lo tanto esto implicaría, en el mejor de los casos, altos costos de transporte, pero también podría tener problemas de demanda, o sea que no habría la cantidad suficiente de clientes, ocasionando pérdidas o hasta el cierre de la empresa. Este análisis es más determinante si el negocio está en el ramo restaurantero, porque no llega el producto a los clientes, sino que los clientes deben llegar a donde se ubica el negocio.

Una dificultad adicional la representa el ubicarse en lugares de alto riesgo, refiriéndose con esto a aquellos lugares que conllevan problemas legales por líos de tierras, a los que están cerca de gasolineras, gasoductos o empresas contaminantes y/o malolientes; a lugares cuyos vientos dominantes transportan los contaminantes hacia lugares habitados; lugares donde se afecta el medio ambiente o los ecosistemas; incluso lugares con problemas geológicos como las fallas geológicas.

- Tamaño. El tamaño dependerá básicamente de los estudios de mercado y financiero. El tamaño del mercado potencial y su análisis hacia el futuro,



indicará la capacidad y tamaño de la empresa, pero también el acceso y la disponibilidad de los recursos financieros tendrán un peso significativo. Un tamaño mayor al debido acarreará ineficiencia y pérdidas, puesto que no habrá demanda suficiente para la capacidad que se tiene instalada, al tiempo que se habrán invertido (desperdiciado) recursos de más; en el caso inverso, aún con la capacidad operando al máximo no se alcanzará a cubrir el mercado, con lo cual se perderán utilidades (costo de oportunidad), además de que la parte insatisfecha del mercado atraerá a nuevos competidores.

- Ingeniería del proyecto. El diseño adecuado de las instalaciones está íntimamente relacionado con la eficiencia y por lo tanto con la competitividad y rentabilidad de la empresa. Un mal diseño por tanto ocasionará pérdida de tiempo, desperdicios, dificultades para cumplir con los objetivos de producción y ventas, y finalmente, menores utilidades. Por otra parte, en el caso de los servicios, el diseño exterior del local puede atraer o alejar a los clientes, en tanto que el diseño interior ayudará a mantener la lealtad de los clientes, atrayendo a otros; pero si está mal diseñado, seguramente ya no regresarán.

#### c) Estudio de Mercado.

Aunque todas las partes que integran un proyecto de inversión son importantes, el estudio de mercado viene a ser uno de los más significativos, debido a que centra su atención en la demanda, la oferta, la comercialización, publicidad y la mercadotecnia en general. Ello es así porque sin los clientes no hay empresa, y por ende el análisis de la demanda es trascendental.

El no realizar el estudio puede tener la peor de las consecuencias: no falta de clientes, con lo cual nada de lo demás tiene utilidad alguna. También puede suceder que aunque en el presente (cuando inicia sus operaciones la empresa), sí se tenga la suficiente cantidad de mercado, si no se elaboran correctamente las proyecciones

acerca del comportamiento futuro de la demanda, es probable que en el mediano o largo plazo ya no haya para la empresa el mercado suficiente.

Otro problema se puede presentar con los competidores. La inexistencia de un análisis sobre los mismos, puede ocasionar incurrir en un mercado dominado por empresas ya bien establecidas, poderosas y altamente competitivas, con las cuales será muy difícil competir. En todo caso, el análisis permitiría determinar las características de los competidores, y aportaría elementos en relación a cómo se debería diseñar la empresa propia o de qué manera se podría competir contra ellos en buenas condiciones.

Por otra parte, un buen análisis de canales de comercialización y de mercadotecnia en general, aumenta la eficiencia de la empresa y al mismo tiempo eleva la eficacia al llegar a un número mayor de clientes, los cuales podrán estar más satisfechos con lo que la empresa les ofrece.

#### d) Estudio Organizacional y Administrativo

La falta de este estudio puede traducirse en esquemas de organización obsoletos y deficientes, lo cual a su vez lleva a desperdicio de recursos y pérdida de competitividad. En otros casos implica costos de oportunidad, pues algunos procesos pudieron ser subcontratados, ahorrando recursos y esfuerzo.

#### e) Estudio Financiero

El estudio centra su atención en los aspectos monetarios. Cuánto y cuándo habrá que invertirse, así como la cuantía del capital de trabajo que se requerirá; se calculan también las entradas monetarias que la empresa habrá de tener durante el período de análisis.

Si no se realiza, existen riesgos de insuficiencia de capital, no contar con los recursos suficientes para la puesta en marcha, escasez de recursos para que la empresa pueda operar normalmente e incluso la bancarrota. También se puede

incurrir en niveles inaceptables de endeudamiento que posteriormente asfixien a la empresa o que por lo menos le resten eficiencia y competitividad.

Cálculos erróneos de los ingresos ocasionan problemas de liquidez y por lo tanto de operación, comprometiendo la operación.

#### f) Estudio del Impacto Ambiental

El estudio ambiental no pareciera ser muy importante, pero su inexistencia puede atraer grandes problemas, tanto con las autoridades correspondientes como con la sociedad, sobre todo de aquella parte de la población directamente afectada.

Ello no sólo ocasiona problemas legales, sino que también puede conllevar importantes desembolsos monetarios por multas, por instalación de equipo anticontaminante o incluso puede llevar a la terminación de la operación de la misma empresa.

## **Capítulo 4. Análisis de la Aplicación de los Proyectos de Inversión en el Sector Restaurantero de la Ciudad de Morelia**

### **4.1 Método utilizado para recabar la información**

Inicialmente se había planeado realizar un muestreo aleatorio por conglomerados, con el objetivo de considerar las diferencias económicas entre los distintos restaurantes que se ubican en el área urbana del municipio de Morelia; sin embargo, se consideró que no tenía mucho sentido recabar información de los negocios pequeños, puesto que éstos difícilmente realizan estudios previos para abrir el local. Además, el considerar una parte significativa de los pequeños restaurantes y fondas estaría sesgando los resultados del estudio.

Debido a ello, se optó por encuestar a la totalidad de los restaurantes medianos y grandes, considerando que son los que tienen más probabilidad de llevar a cabo estudios formales previos a la apertura. Para determinar la importancia de los restaurantes se utilizó una variable aproximada, que se refiere a los restaurantes que están registrados en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera AC (CANIRAC), para la ciudad de Morelia, cuyos datos son proporcionados a la Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán con el fin de que ésta los difunda a través de las diferentes actividades que realiza para atraer el turismo a la ciudad, que fue de donde finalmente se obtuvieron.

### **4.2 Encuesta aplicada**

Se entrevistó a un total de 116 restaurantes, esto representa una cantidad mayor que la registrada en la CANIRAC, y se debe a que algunos restaurantes importantes son de muy reciente creación y aun no habían sido considerados en los registros obtenidos, pero se decidió que era importante encuestarlos.

Para recabar la información se diseñaron dos cuestionarios. El primero y más importante fue elaborado con el objetivo de recabar información de los restaurantes que actualmente están en operación; el segundo tuvo por objetivo obtener

información de los restaurantes que ya habían cerrado sus puertas. En el caso del segundo cuestionario sólo fue posible entrevistar a unos cuantos locales, como resultado de que no se pudo identificar a los expropietarios de los demás.

De los 116 restaurantes, 16 no contestaron la encuesta por diferentes razones, lo que viene a representar un 13.8% del total; otro número igual ya había cerrado sus puertas, o sea también un 13.8%.

### **4.3 Resultados**

#### **4.3.1 Año de apertura**

De los restaurantes entrevistados, el más antiguo abrió sus puertas en 1966 y el más reciente en 2008, siendo la media de 1997. Ello es muy importante, porque significa que hay una alta rotación de negocios en el ramo en la ciudad, o sea que constantemente están abriéndose y cerrándose locales.

Por otra parte, resulta interesante que la mediana del año de apertura se ubique en el año 2000, pues ello indica que la mitad de los restaurantes se abrieron a partir del 2000; además de que del otro 50% restante, la mitad se creó entre 1991 y 1999. Reforzando esta situación la moda se encuentra en el año 2007. Esto se puede apreciar en la tabla 1.

En la gráfica del año de apertura se aprecia la asimetría correspondiente a estos datos. Si bien la media se ubica en 1997, los restaurantes hasta ese año abiertos están muy dispersos en el tiempo, en tanto que después de 1997 y en sólo 11 años se concentra la otra mitad. De hecho, el dato del análisis de asimetría corresponde al -1.161, que demuestra lo que se ha escrito.

La curtosis muestra las características de distribución de los datos. Si es positiva significa que la mayor parte de los datos se encuentran cerca de la media, siendo esta mayor que en una distribución normal; un valor negativo indica que se distribuyen más homogéneamente a lo largo de la curva; en tanto que un valor de cero refleja que el centro de la distribución de esos datos es igual que en la distribución normal. En este caso es de 0.911, mostrando que la mayor parte de los

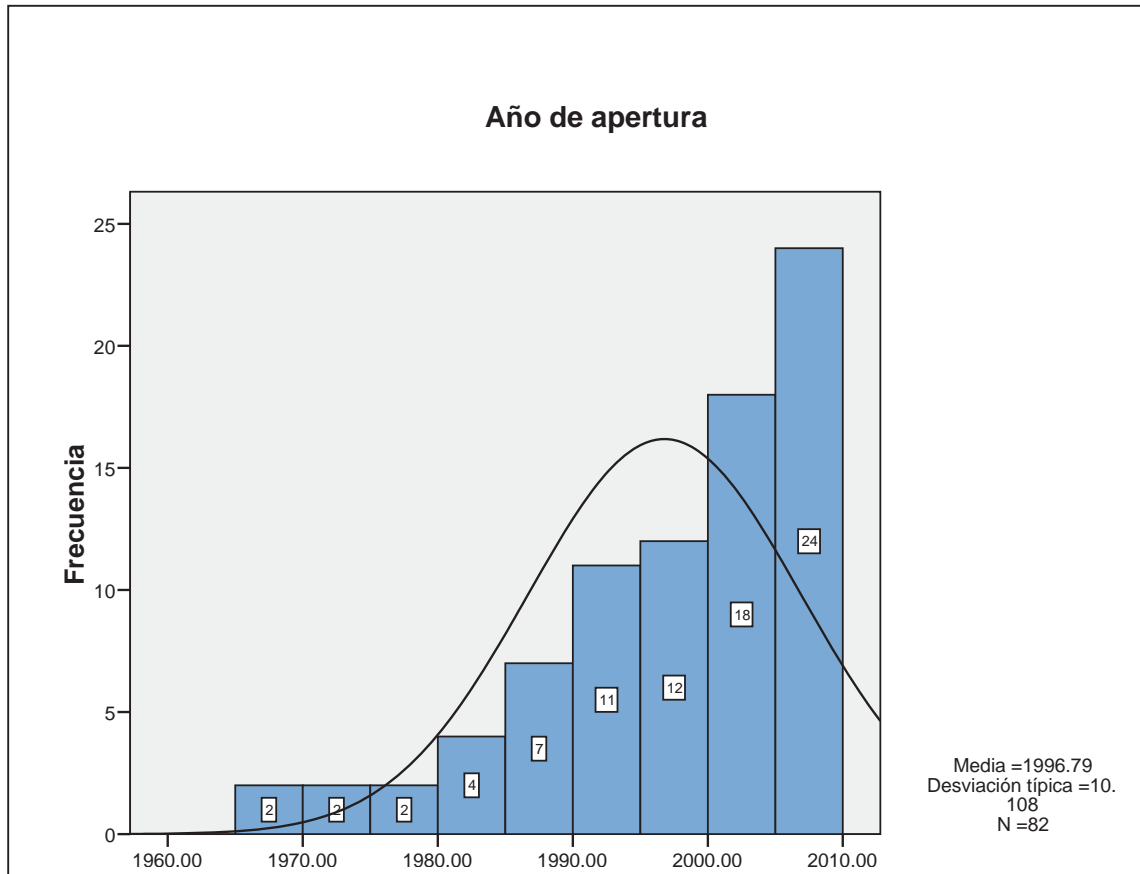
restaurantes abrió sus puertas alrededor de la media.

**Tabla 1. Año de Apertura**

Año	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1966	1	1.2	1.2
1967	1	1.2	2.4
1971	1	1.2	3.7
1974	1	1.2	4.9
1976	1	1.2	6.1
1979	1	1.2	7.3
1981	1	1.2	8.5
1983	2	2.4	11.0
1984	1	1.2	12.2
1985	1	1.2	13.4
1986	2	2.4	15.9
1987	1	1.2	17.1
1988	3	3.7	20.7
1990	2	2.4	23.2
1991	2	2.4	25.6
1992	3	3.7	29.3
1993	3	3.7	32.9
1994	1	1.2	34.1
1995	1	1.2	35.4
1996	3	3.7	39.0
1997	1	1.2	40.2
1998	4	4.9	45.1
1999	3	3.7	48.8
2000	6	7.3	56.1
2001	2	2.4	58.5
2002	2	2.4	61.0
2003	5	6.1	67.1
2004	3	3.7	70.7
2005	6	7.3	78.0
2006	7	8.5	86.6
2007	8	9.8	96.3
2008	3	3.7	100.0
Total	82	100.0	

Nota: Dos restaurantes no se incluyen en la tabla porque no aportaron año de apertura

### Gráfica 1



#### 4.3.2 Razón por la que se ubica en este lugar

La ubicación del local es una cuestión determinante en el éxito que se pueda tener. Entre los factores que más inciden en esta parte están la disponibilidad y características de la mano de obra, las facilidades de transporte y vías de comunicación adecuadas, la localización de las fuentes de insumos y servicios necesarios como agua, energía eléctrica, combustible, vialidad, infraestructura, eliminación de desechos e incluso la seguridad de la zona. Sin embargo el factor más determinante en el tipo de negocios que estamos estudiando, es lo relativo al mercado de consumo, o sea a los clientes.

Para lograr los objetivos, reduciendo la probabilidad de fracaso, es necesario realizar un estudio de factibilidad que contribuya a establecer la ubicación más adecuada del

negocio, de acuerdo con las circunstancias que se estén presentando. El no hacerlo incrementa los riesgos de que el negocio no tenga el éxito deseado y se desperdicien los recursos invertidos. Según la encuesta aplicada, sólo uno de los restaurantes entrevistados ubicó el local como resultado de que llevó a cabo estudio de factibilidad, es decir, prácticamente nadie lleva a cabo el estudio correspondiente para poder determinar la localización más conveniente; el 64% de los restaurantes fue establecido en el lugar que ocupa en función de la demanda, lo que refleja el alto peso que los inversionistas del ramo otorgan a los clientes, demostrando con ello que para un restaurante los clientes son lo más importante; sin embargo, sólo el 29% del total llevó a cabo estudio de mercado, lo que implica que a pesar de la importancia que se supone se le da a los clientes, y de que los restauranteros manifiestan que ubican su negocio con base en la disponibilidad de clientes, en realidad es muy baja la proporción de inversionistas que se preocupan por realizar una investigación que formal que les ayude a ubicar adecuadamente el local. Por otro lado, algunos restaurantes han tenido problemas por el excesivo calor y/o las inundaciones, debido precisamente a una falta de planeación relacionada con la localización del negocio, lo que por supuesto ha traído pérdida tanto de clientes como directamente de recursos financieros.

**Gráfica 2**





Es importante señalar que el 27% ubicó el local debido a que era el lugar que estaba disponible, sin realizar algún estudio en particular, solo esperando que las cosas salgan bien por razones de tipo cualitativo.

Igualmente interesante resulta considerar que el costo no es una razón de peso para seleccionar la ubicación del local. Esto se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Razón por la que se Ubica en este Lugar**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Demanda	54	64.3	64.3
	Disponibilidad del lugar	23	27.4	91.7
	Costo	3	3.6	95.2
	Por el estudio hecho	1	1.2	96.4
	No contestó	3	3.6	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		85		

Otra consecuencia de una inadecuada selección de la ubicación del negocio se refiere a las quejas de los vecinos; aunque en este caso, sólo el 10.7% de los restaurantes ha tenido quejas de este tipo. Las principales quejas son motivadas por malos olores que son generados por el restaurante, por ruido excesivo emanado del equipo de sonido y por la invasión de zonas de estacionamiento por parte de los clientes.

**Tabla 3. Problemas con Quejas de Vecinos**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	67	79.8	79.8
	sí	9	10.7	90.5
	No contestó	8	9.5	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 3**



En el caso de los problemas de estacionamiento, éstos se presentan en 38 de los casos, que equivale en términos porcentuales al 45.2%. Ello implica problemas no sólo relacionados con una mala ubicación, sino que también tiene que ver con un diseño incorrecto del edificio y un tamaño asimismo inapropiado.

**Tabla 4. Problemas de Estacionamiento**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	41	48.8	48.8
	sí	38	45.2	94.0
	No contestó	5	6.0	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 4**



#### **4.3.3 Realización de estudios previos a la apertura del restaurante.**

Como se ha mencionado, la realización de estudios previos a la apertura de un negocio es muy importante. No se elimina el riesgo porque éste está asociado a la incertidumbre propia del futuro, pero sí ayuda a reducir significativamente la posibilidad de que el negocio fracase.

En la tabla 3 se puede ver que sólo 4 de cada 10 restaurantes en la ciudad de Morelia llevan a cabo un estudio previo a la apertura, lo cual pone en alto riesgo la

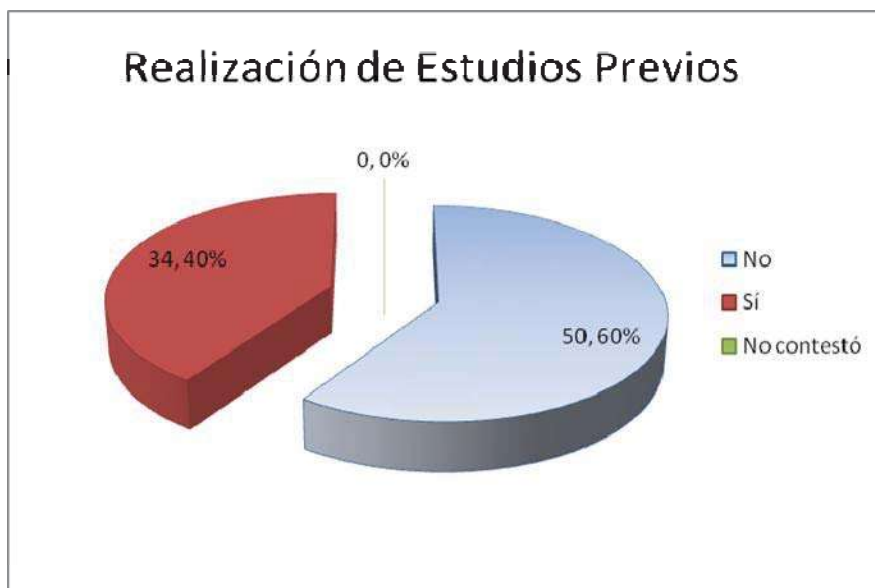
inversión realizada. Ello se demuestra en la alta rotación de negocios del ramo en la ciudad, manifestado ya en el apartado 3.3.1, en donde se muestra que la mitad de los restaurantes se abrieron en la presente década, y el 75% fueron creados en los últimos 17 años.

Además, de los 116 restaurantes que inicialmente se planeó encuestar, 16 de ellos (13.8%), ya habían cerrado sus puertas, reforzando con ello la relación entre la no realización de un estudio previo formal y la falta de éxito que se tiene. Los resultados se pueden apreciar en a gráfica de la siguiente página.

**Tabla 5. Realización de Estudios Previos a la Apertura**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	50	59.5	59.5
	sí	34	40.5	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		85		

**Gráfica 5**



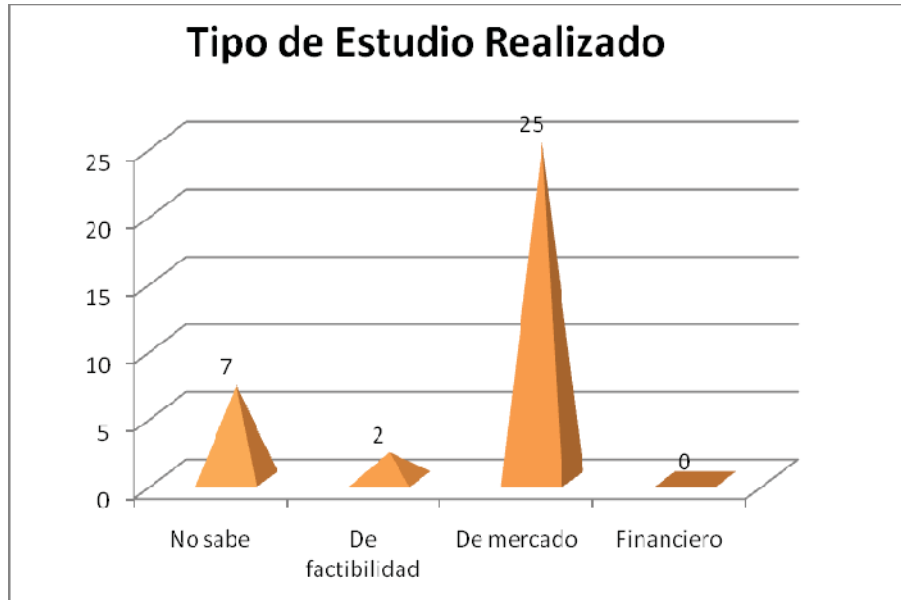
#### 4.3.4 Tipo de estudio previo realizado

Como se sabe, únicamente el 40% de los restaurantes encuestados realizó estudios previos a la apertura. De ellos el 73.5% llevó a cabo estudio de mercado y sólo el 5.9% se decidió por realizar estudio de factibilidad (tabla 6). Con esto se entiende que al inversionista restaurantero de Morelia lo que más le importa es que no vayan a existir problemas con la falta de clientes, sin considerar aspectos tan trascendentales como el financiero o el laboral, por mencionar algunos. Ello, como se verá más adelante, traerá problemas de diverso tipo, incluso la misma falta de clientes, lo que sugiere que tal vez los estudios de mercado realizados no tienen el nivel de calidad que se requiere.

**Tabla 6. Tipo de Estudio Previo Realizado**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	7	20.6	20.6
	De factibilidad	2	5.9	26.5
	De mercado	25	73.5	100.0
	Total	34	100.0	
Perdidos	Sistema	51		
Total		85		

**Gráfica 6**

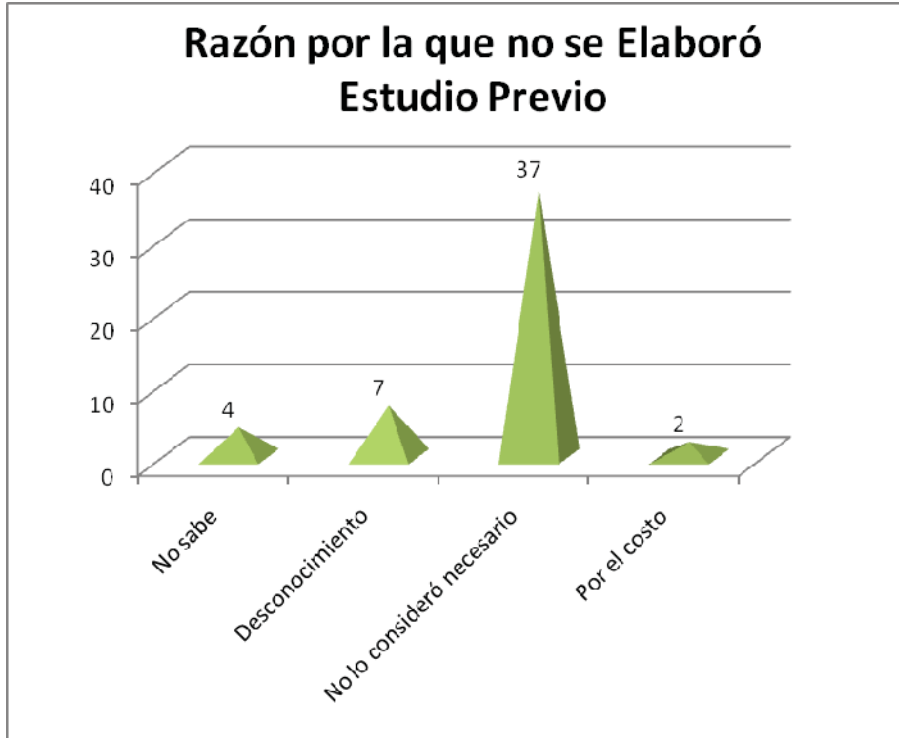


#### **4.3.5 Razón por la que no se elaboró estudio previo**

La razón más importante por la que no se elaboran estudios previos de manera formal, es porque no lo consideran necesario (74% del total). Significa esto que no conocen realmente las bondades de un estudio de factibilidad o que incluso no conocen la existencia de este tipo de estudios, sólo que no lo manifiestan por temor a caer en una situación embarazosa; de hecho, el 14% sí mencionó desconocer los estudios previos y por tanto sus beneficios.

Por otro lado, el 4% contestó que no realizaba estudios previos debido al alto costo que implican. Esto se aprecia en la gráfica y Tabla 7.

**Gráfica 7**



**Tabla 7. Razón por la que no se Elaboró Estudio Previo**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sabe	4	8.0	8.0
	Desconocimiento	7	14.0	22.0
	no era necesario	37	74.0	96.0
	Por el costo	2	4.0	100.0
	Total	50	100.0	
Perdidos	Sistemas	35		
	Total	85		

#### 4.3.6 Diseño del local.

El diseño del local sirve principalmente para atraer y retener a los clientes. Puede ser la diferencia entre escoger uno u otro restaurante. El objetivo es que con base en el los resultados que arroje el estudio de factibilidad, se haga un diseño que considere las diferentes características de los clientes, como sus gustos y preferencias, nivel económico, aspiraciones, costumbres, edad y sexo entre otras; considerando además los costos, la reglamentación y todo lo que sea relevante.

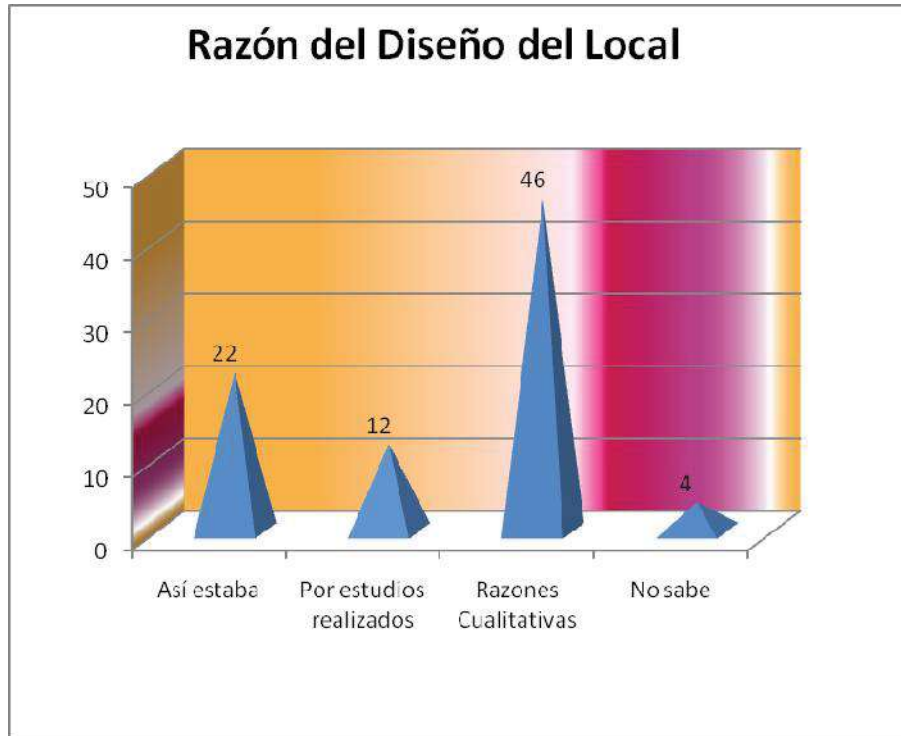
Pero en este caso, los resultados indican que solo el 14% diseñó el local de conformidad con los criterios obtenidos en los estudios previos realizados. El 55% de los restaurantes fue diseñado atendiendo a razones cualitativas del dueño y/o gerente; en tanto que el 26% ni siquiera tuvo oportunidad de diseñar el local, puesto que ya estaba así cuando se decidió ubicarlo en ese lugar.

**Tabla 8. Razón por la que se Diseñó el Local de esta Manera**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Así estaba	22	26.2	26.2
	Por estudios realizados	12	14.3	40.5
	Razones cualitativas	46	54.8	95.2
	No sabe	4	4.8	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		85		



**Gráfica 8**



#### **4.3.7 Tamaño del local.**

La importancia del tamaño del local estriba en que un tamaño inadecuado generará problemas:

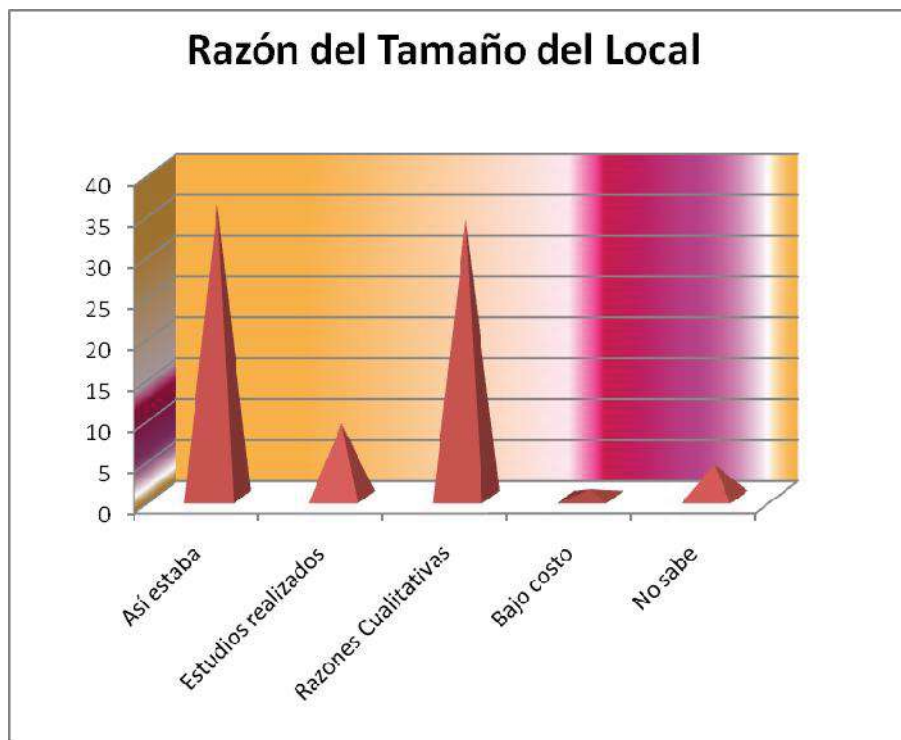
- Si el tamaño es mayor al requerido se habrá invertido más dinero del necesario, impactando además la tasa de rentabilidad; dando a su vez una apariencia negativa a los clientes, pues al estar muy grande normalmente se verá con escasez de clientes, por lo que éstos pueden suponer que esto se debe a algún problema en el funcionamiento del restaurante, lo que finalmente tiende a alejar a los clientes.
- Si el tamaño es menor al óptimo, habrá clientes que no podrán satisfacer su necesidad de alimentos en este restaurante, por lo que muy probablemente también tenderán a alejarse; ello provocará importantes costos de oportunidad, debido a que el local no obtendrá lo que hubiera vendido en caso de que los clientes comieran ahí.

Sin embargo, sólo el 10.7% manifestó haber determinado el tamaño del local con

base en los estudios previos realizados. El problema se complica más cuando contrastamos esta información con los estudios previos, pues resulta que sólo en dos restaurantes que se pensaban abrir se realizaron estudios de factibilidad, lo que muestra que los otros 7 casos realizaron estudios informales que seguramente carecían de los elementos mínimos necesarios para determinar de forma adecuada y objetiva el tamaño óptimo.

El 40.5% determinó el tamaño por razones cualitativas (subjetivas); en tanto que el 42.9% no realizó estudio alguno para establecer el tamaño óptimo. Importa agregar que en sólo uno de los casos se manifestó que el tamaño fue estimado por razones de bajo costo.

**Gráfica 9**



**Tabla 9. Razón en la que se Basó el Tamaño del Local**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Así estaba	36	42.9	42.9
	Por estudios realizados	9	10.7	53.6
	Razones cualitativas	34	40.5	94.0
	Bajo costo	1	1.2	95.2
	No sabe	4	4.8	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
	Total	85		

#### **4.3.8 Problemas que han enfrentado los restaurantes**

##### **3.3.8.1 Falta de clientes**

Uno de los principales problemas que podrían presentarse en la operación de un restaurante, es la falta de clientes. De hecho es el problema al que más temen los inversionistas del ramo, según el estudio previo que más se llevó a cabo que es el de mercado.

Pero como se sabe, en ocasiones por más estudios que se realicen no se obtiene el éxito deseado; en cambio, a veces aunque no se haga estudio alguno sí se tiene el éxito.

Ello se refleja en el hecho de que aunque sólo en 27 casos se realizaron estudios de mercado, en 50 del total (59.5%) no se tiene problemas relativos a la falta de clientes; lo que sí se presenta en 34 casos (40.5% de los restaurantes). Esto se aprecia en la tabla y gráfica 10.

**Tabla 10. Problemas por la Falta de Clientes**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	50	59.5	59.5
	Sí	34	40.5	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 10**



### 3.3.8.2 Problemas de contaminación del medio ambiente.

Los problemas de contaminación del medio ambiente no son los más importantes en el tipo de negocios que se están estudiando, sin embargo sí son significativos para aquellos restaurantes en los que se presentan.

La razón de su importancia radica en que de manera permanente se estarán generando consecuencias negativas que es necesario atender, como quejas de vecinos, auditorías, y hasta posibles clausuras. Implica esto pérdida de esfuerzo y

de recursos de manera innecesaria.

De los casos estudiados, el 11.9% (que contabiliza 10 casos), han debido enfrentar problemas de contaminación derivados de sus operaciones. La mayor parte de los problemas, de este tipo, se refieren tanto a malos olores como al excesivo ruido que se genera por equipos de sonido con los que se cuenta.

**Tabla 11. Problemas de Contaminación Derivados del Local**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	66	78.6	78.6
	Sí	10	11.9	90.5
	No contestó	8	9.5	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 11**



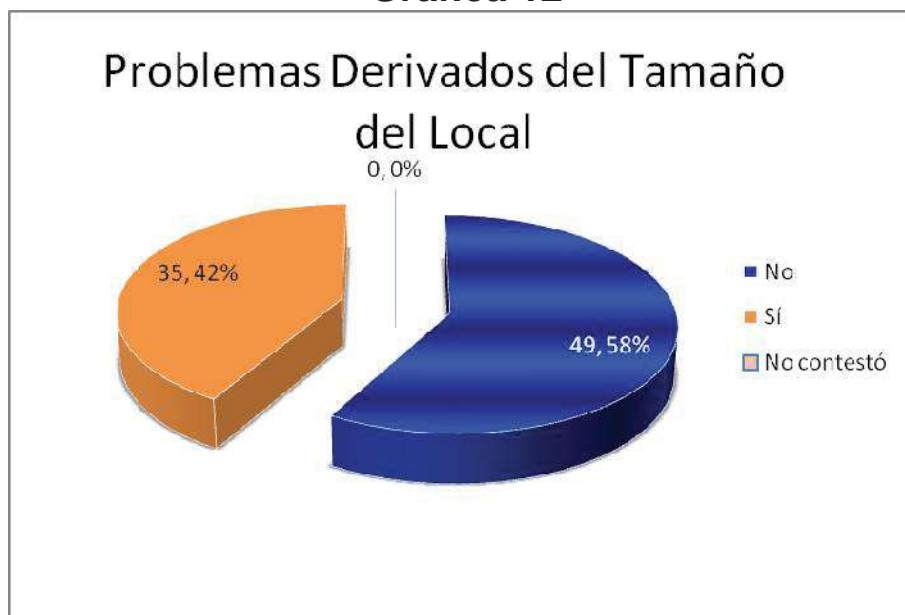
### 3.3.8 3 Problemas derivados del tamaño del local.

El 41.7% de los restaurantes han experimentado problemas derivados del tamaño del local. Prácticamente en todos los casos el problema es que el espacio es relativamente reducido, ello obedece a la inexistencia de estudios formales encaminados a la determinación del tamaño óptimo, pues como se abordó en el apartado de estudios previos realizados, sólo 34 de los 84 restaurantes estudiados llevó a cabo estudios previos. Las consecuencias son costos de oportunidad, toda vez que no se obtienen ganancias por los clientes que habiendo acudido al restaurante no pudieron satisfacer sus necesidades de alimentos, al margen de considerar que una parte de ellos ya no regresarán en otra oportunidad (ver tabla y gráfica siguientes).

**Tabla 12. Problemas Derivados del Tamaño del Local**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	49	58.3	58.3
	sí	35	41.7	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 12**



#### 3.3.8.4 Problemas derivados del diseño del local

El diseño del local incide de formas diversas sobre la operación del restaurante. Es parte de la ingeniería del proyecto, en el cual se deben considerar tanto las características físicas del equipo, las normas ambientales, la topografía y demás características del terreno y en general del entorno, así como las características climatológicas de la región; pero el diseño no son solo cuestiones técnicas, éste representa un factor importante para la atracción de los clientes si está bien diseñado, o la apatía de ellos en el caso contrario; es asimismo un factor relevante en la comodidad y ambiente que experimentan los clientes al estar dentro del restaurante, motivo trascendente en el éxito del negocio.

Como se observa en la tabla mostrada abajo, 25 restaurantes (29.8%), han tenido problemas relacionados con el diseño. Los principales problemas se relacionan con calor extremo, inundaciones, insuficiencia de espacio tanto al interior como de estacionamiento, y finalmente falta de clientes.

**Tabla 13. Problemas Derivados del Diseño**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	59	70.2	70.2
	sí	25	29.8	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 13**



#### 3.3.8.5 Problemas de liquidez

Los problemas de liquidez, entendidos como la falta o insuficiencia de recursos financieros, obtenidos de fuentes propias, necesarios para continuar con la operación normal del negocio. La falta de liquidez es un reflejo tanto de una inadecuada administración del establecimiento como de la carencia de estudios de factibilidad. Esta falta de estudios previos ocasiona que la ubicación no sea la óptima, que el tamaño no sea el más indicado, que el diseño no sea eficiente ni atractivo. Finalmente las consecuencias son que no hay suficientes clientes y que por tanto se presenten los problemas de liquidez.

En el caso de la presente investigación, como se revisó anteriormente, se han

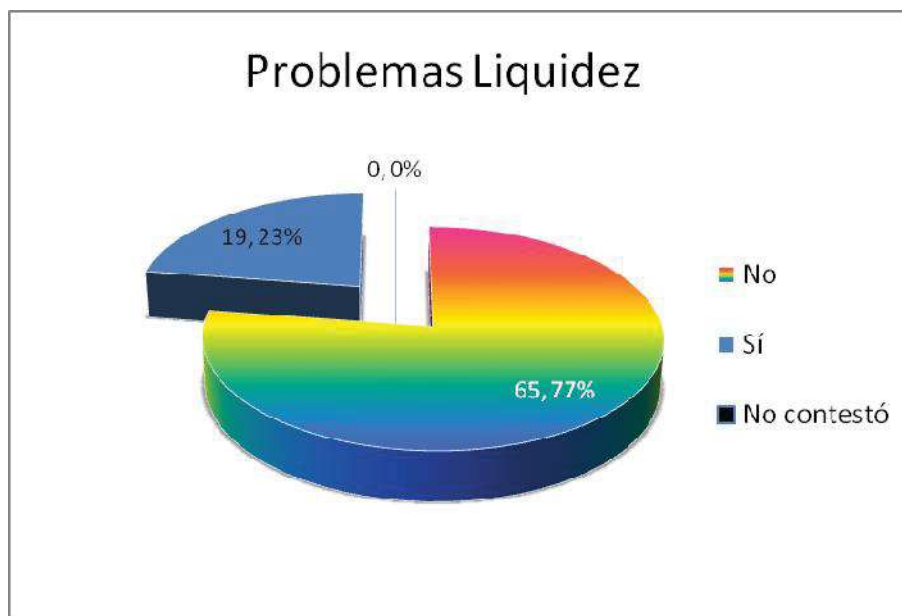


presentado en buena medida todos estos problemas, lo que ha llevado entonces a que también se presenten los problemas de liquidez. El 22.6% de los negocios han tenido estos problemas de liquidez, que más o menos es congruente con los demás problemas que se han presentado, analizados en los apartados previos. Esto se aprecia en las siguientes tabla y gráfica.

**Tabla 14. Problemas de Liquidez**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	65	77.4	77.4
	sí	19	22.6	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 14**



### 3.3.8.6 Problemas de Endeudamiento.

Una de las principales consecuencias de no haber llevado a cabo el estudio de

factibilidad, y máxime cuando ni siquiera se realizó algún estudio de mercado, es la necesidad de recurrir al endeudamiento. Por supuesto que en sí recurrir al financiamiento no es malo, sobre todo si el objetivo es la inversión productiva, ya sea para crear un negocio o para expandir su capacidad.

La situación es diferente cuando se tiene que incurrir en deudas debido a que las ventas no son suficientes o a que se tienen problemas en la administración del restaurante.

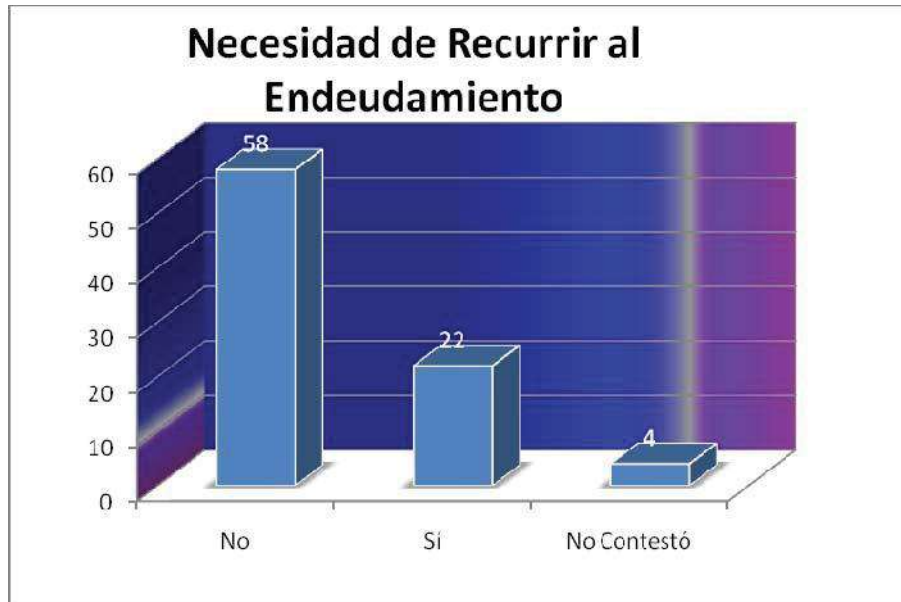
En este caso, 22 restaurantes, que representan el 26.2%, han debido recurrir al financiamiento no para expandir el negocio, sino para continuar con las operaciones del mismo. Ello reafirma la necesidad de hacer formalmente el estudio de factibilidad correspondiente.

Finalmente en este problema se refleja toda la carencia de estudios previos, así como indirectamente también se reflejan aquí los demás problemas. Si esto es lo suficientemente grave, el negocio desaparece, que es justamente lo que se ha observado por medio de la alta tasa de rotación en los negocios del ramo, es decir, cada año un buen número de restaurantes abre sus puertas y un número también significativo cierra para siempre las suyas, tal como se abordó en el punto 3.3.1 Año de apertura.

**Tabla 15. Problemas de Endeudamiento**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	58	69.0	69.0
	sí	22	26.2	95.2
	No contestó	4	4.8	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 15**



3.3.8.7 Problemas de Tipo Administrativo

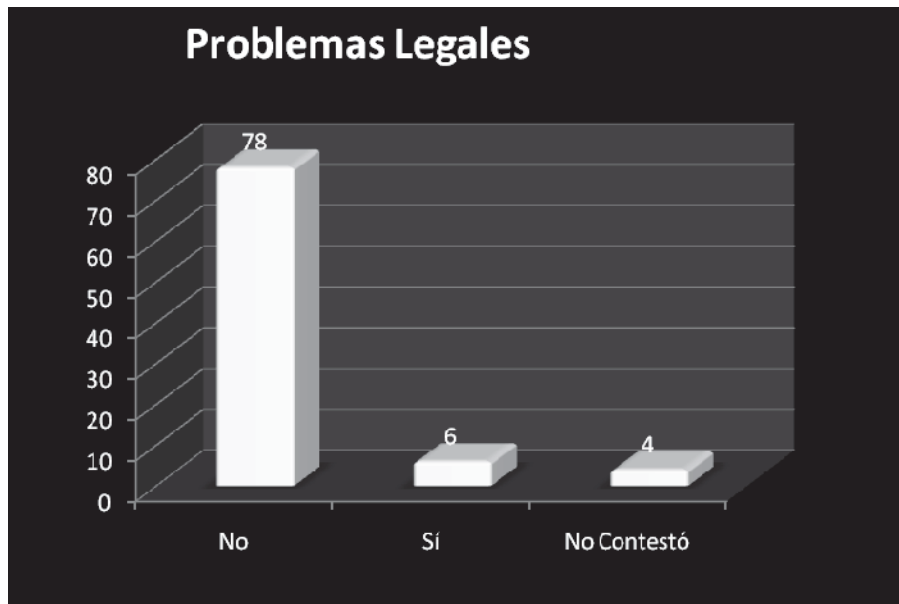
a) *Problemas legales por la operación del local.*

Los problemas de tipo legal indican una inadecuada administración, principalmente en el aspecto de la organización. En este ámbito son pocos los restaurantes que han tenido problemas, pues únicamente 6 de ellos están en esta situación, los que apenas llegan al 7.1%, como se observa en la tabla siguiente.

**Tabla 16. Problemas Legales por la Operación del Local**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	78	92.9	92.9
	sí	6	7.1	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 16**



*b) Tipo de problemas legales*

Por su parte, los problemas que se han presentado se refieren a problemas con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en dos de los casos, y en los cuatro restantes, a problemas con el Ayuntamiento, debido a la venta de bebidas alcohólicas sin contar aun con los permisos correspondientes.

**Tabla 17. Tipo de Problemas Legales**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con Hacienda	2	33.3	33.3
	Con Ayuntamiento	4	66.7	100.0
	Total	6	100.0	
Perdidos	Sistema	79		
Total		85		

**Gráfica 17**



*c) Problemas con el personal*

En toda organización el recursos humano es el más importante, pero es también el más difícil de administrar por sus características. Precisamente este es el principal tipo de problemas administrativos que han experimentado los negocios del ramo en la ciudad.

Esto sugiere una deficiente administración de recursos humanos, debido a que los negocios no cuentan con el personal especializado en el área, trayendo como consecuencia una serie de problemas liderados por el alto número de despidos del personal. Particularmente, el 49% de los restaurantes tiene o han tenido problemas con el personal (ver tabla), lo cual representa un porcentaje muy alto.

**Tabla 18. Problemas con el Personal**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	48	57.1	57.1
	sí	36	42.9	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistemas	1		
Total		85		

**Gráfica 18**



d) Tipo de problemas con el personal.

Los principales problemas que se han tenido con el personal son los despidos y las consecuentes demandas legales (30.6%); problemas de desempeño referidas a apatía hacia el trabajo y/o falta de calificación (25.0%); rotación de personal (22.2%); y ausentismo e impuntualidad, con el 19.4%.

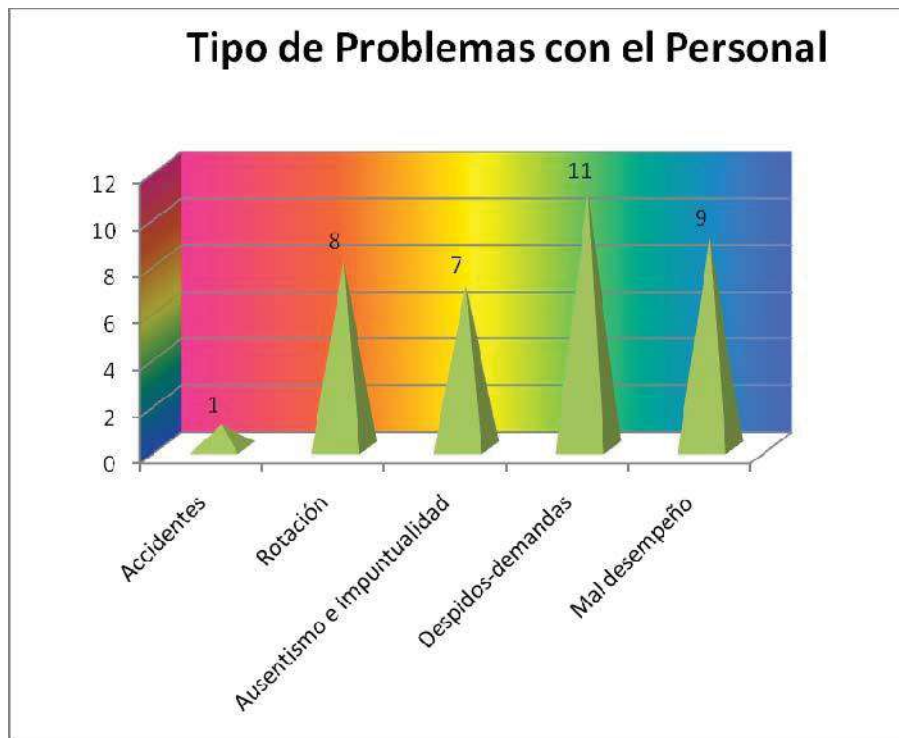
Esto sugiere que además de la inexistencia de personal experto en el área de

recursos humanos, no hay programas de selección de personal ni de capacitación; también saltan a la vista problemas de dirección, pues no hay estímulos que motiven al personal a ofrecer lo mejor de sí.

**Tabla 19. Tipo de Problemas con el Personal**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Accidentes	1	2.8	2.8
	Rotación	8	22.2	25.0
	Ausentismo e impuntualidad	7	19.4	44.4
	Despidos-demandas	11	30.6	75.0
	Desempeño	9	25.0	100.0
	Total	36	100.0	
Perdidos	Sistema	49		
Total		85		

**Gráfica 19**



### 3.3.8.8 Otros Problemas.

Aparte de los problemas que se han abordado en cada apartado, existen otros problemas experimentados por las empresas del ramo en la ciudad de Morelia. Destacan los problemas de administración (diferentes a los que se han analizado), lo cual refuerza lo observado en el apartado anterior; problemas con la disponibilidad de agua para la operación del restaurante; y en tercer lugar problemas de delincuencia como asaltos y grafiti. Esto se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Otros Problemas que se han Presentado**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	57	67.9	67.9
	escasez de agua	7	8.3	76.2
	Tráfico	1	1.2	77.4
	Inundaciones	1	1.2	78.6
	Falta de apoyo gubernamental	2	2.4	81.0
	Marchas y plantones	2	2.4	83.3
	Competencia	1	1.2	84.5
	Delincuencia	3	3.6	88.1
	suicidio	1	1.2	89.3
	De administración	9	10.7	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		85		



Gráfica 20



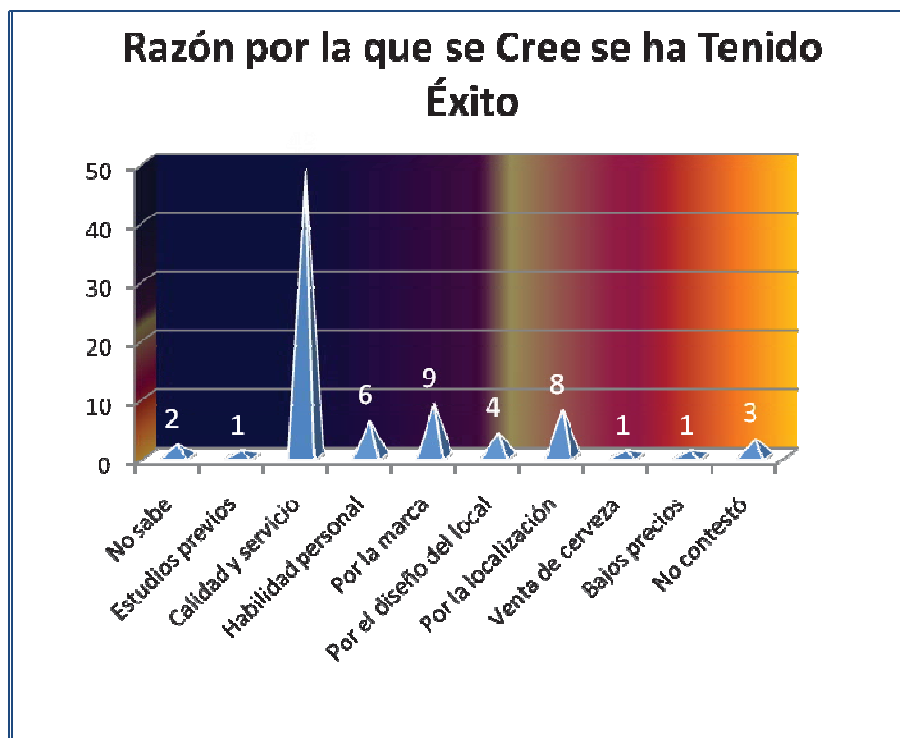
#### 4.3.9 Razón del éxito Obtenido.

En esta parte se abordan las razones que los entrevistados dieron acerca de por qué se ha tenido éxito. Resalta el hecho de que en solo uno de los casos se considera que el éxito obtenido se debe a los estudios previos realizados, ello se explica porque pocos hicieron estudios de factibilidad (en realidad dos casos) y además la mayoría ni siquiera conoce este tipo de estudios y por tanto tampoco sus bondades. En cuanto a las razones del éxito, destaca el factor *calidad y servicio* como primera razón, representando el 58.3%; muy lejos del primer lugar, en segundo lugar se ubica la *marca*, que se refiere a negocios con franquicia, con un 10.7%; en tercer lugar aparece la ubicación del local, con el 9.5%; la habilidad personal fue la cuarta razón con un 7.1%; en tanto que el diseño del local representa el 4.8%; el resto se reparte entre venta de cerveza y precios bajos. Esto se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Razón Principal por la que se Cree que se ha Tenido Éxito**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Sabe	2	2.4	2.4
	Estudios previos	1	1.2	3.6
	Calidad y servicio	49	58.3	61.9
	Habilidad personal	6	7.1	69.0
	Por la Marca	9	10.7	79.8
	Diseño Local	4	4.8	84.5
	Ubicación	8	9.5	94.0
	No contestó	3	3.6	97.6
	Venta de cerveza	1	1.2	98.8
	Bajos precios	1	1.2	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		85		

**Gráfica 21**



#### 4.3.10 Estudios que se realizarían en caso de abrir otro Restaurante.

Esta parte es muy importante, pues refleja el aprendizaje que los empresarios del ramo pudieron haber obtenido en el transcurso de la operación de sus negocios. El haber creado un restaurante sin realizar estudio alguno, debería dar la experiencia necesaria para rectificar y de ahora en adelante reducir los riesgos en la inversión, elaborando los estudios de factibilidad correspondientes.

Desafortunadamente esto no ha ocurrido, según los resultados de la encuesta aplicada, menos del 10% está dispuesto a llevar a cabo dichos estudios en caso de crear otro negocio; en caso de realizar estudios se sigue dando prioridad exclusiva al estudio de mercado, pues en este caso 61.9% de los encuestados solo harían este estudio, dejando de lado todos los demás; en tres casos se está dispuesto a elaborar estudio financiero (ver tabla y gráfica correspondiente).

**Tabla 22. Estudios a Realizar en Caso de Abrir Otro Local**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	6	7.1	7.1
	De factibilidad	8	9.5	16.7
	De mercado	52	61.9	78.6
	Financiero	1	1.2	79.8
	De mercado y financiero	2	2.4	82.1
	No contestó	15	17.9	100.0
	Total	84	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		85		

**Gráfica 22**



#### 4.4 Discusión de Resultados.

El objetivo más significativo de un proyecto de inversión es reducir la posibilidad, siempre existente, de que la empresa fracase; visto desde el otro ángulo, el fin es aumentar la probabilidad de éxito.

En la presente investigación, se estudió el caso del uso de los proyectos de inversión en el sector restauranero de la ciudad de Morelia, Michoacán. Del análisis realizado, se desprende que existe una alta rotación de negocios en el sector, pues la mayor parte se ubica, en cuanto al año de apertura, en los últimos 10 años. De hecho, la mitad abrió sus puertas a partir del año 2000; esta alta rotación se debe a la falta de realización de los estudios de prefactibilidad correspondientes, dado que prácticamente nadie lleva a cabo estos estudios:

- En cuanto a la determinación de la localización más adecuada, sólo en un caso se llevó a cabo el estudio correspondiente para poder determinar la localización más conveniente, mientras que el 64% de los restaurantes fue establecido en el lugar que ocupa en función de la demanda; sin embargo, sólo el 29% del total llevó a cabo estudio de mercado, lo que implica que los demás basaron su decisión en estudios informales o por razones cualitativas. Es importante señalar que el 27% ubicó el local debido a que era el lugar que estaba disponible
- Sólo 4 de cada 10 restaurantes en la ciudad de Morelia llevan a cabo un estudio previo a la apertura, lo cual pone en alto riesgo la inversión realizada. Ello explica la alta rotación de negocios del ramo en la ciudad, además de que de los 116 restaurantes que inicialmente se planeó encuestar, 16 de ellos (13.8%), ya habían cerrado sus puertas, reforzando con ello la relación entre la no realización de un estudio previo formal y la falta de éxito.
- De los restaurantes que elaboran estudios previos, el 73.5% llevó a cabo estudio de mercado y sólo el 5.9% se decidió por realizar estudio de factibilidad.

La razón más importante por la que no se elaboran estudios previos de manera formal, es porque no lo consideran necesario (74% del total). Significa esto que no conocen realmente las bondades de un estudio de factibilidad o que incluso no conocen la existencia de este tipo de estudios, sólo que no lo manifiestan por temor a caer en una situación embarazosa; de hecho, el 14% sí mencionó desconocer los estudios previos y por tanto sus beneficios

La falta de estudios de prefactibilidad ocasiona que tanto el tamaño como el diseño del local, además de su localización, sean determinados por razones cualitativas y en algunos casos en estudios informales. Ello a su vez trae como consecuencias problemas que afectarán el desempeño del restaurante.

Entre los problemas que han enfrentado se encuentran:

- Falta de clientes. Más del 40% de los negocios han debido enfrentar este problema, sin contar a los restaurantes que ya cerraron.
- Problemas de contaminación del medio ambiente.
- El 41.7% de los restaurantes han experimentado problemas derivados del tamaño del local. Prácticamente en todos los casos el problema es que el espacio es relativamente reducido.
- 25 restaurantes (29.8%), han tenido problemas relacionados con el diseño, derivados en calor extremo, inundaciones, insuficiencia de espacio tanto al interior como de estacionamiento.
- También se presentan problemas de liquidez. El 22.6% de los negocios han tenido estos problemas.
- 22 restaurantes, que representan el 26.2%, han debido recurrir al financiamiento no para expandir el negocio, sino para continuar con las operaciones del mismo. Ello reafirma la necesidad de hacer formalmente el estudio de factibilidad correspondiente.
- Problemas de Tipo Administrativo. Destacan los problemas:
  - Problemas con el personal. es el principal tipo de problemas administrativos que han experimentado los negocios del ramo en la ciudad, el 49% de los restaurantes tiene o han tenido estos problemas.

Esto sugiere que además de la inexistencia de personal experto en el área de recursos humanos, no hay un programa formal de selección de personal ni de capacitación del mismo.

- Aparte, se presentan diversos problemas de esta índole, resultado de una mala planeación y organización administrativa.
- Otros Problemas. Principalmente se refieren a problemas con la disponibilidad de agua para la operación del restaurante, así como a problemas de delincuencia como asaltos y grafiti.

En lo que se refiere a la razón del éxito, resalta el hecho de que en solo uno de los casos se considera que el éxito obtenido se debe a los estudios previos realizados, ello se explica porque pocos hicieron estudios de factibilidad (en realidad dos casos) y además la mayoría ni siquiera conoce este tipo de estudios y por tanto tampoco sus bondades. Sobresale el factor *calidad y servicio* como primera razón, representando el 58.3%.

Por su parte, en cuanto a los estudios que llevarían a cabo en caso de crear otro negocio, menos del 10% está dispuesto a llevar a cabo estudios formales de prefactibilidad, la mayoría sigue dando prioridad al estudio de mercado, pues en este caso 61.9% de los encuestados solo harían este estudio, dejando de lado todos los demás.

## CONCLUSIONES

Una vez que ha finalizado la investigación, se concluye que:

- No hay una aplicación significativa de los proyectos de inversión en el sector restauranero de la ciudad de Morelia. Ello es debido principalmente al desconocimiento de las ventajas de este tipo de estudios, lo que da pie a que no consideren necesario llevarlos a cabo.
- El estudio que se realiza, aunque no en gran medida, es el de mercado, lo que implica que para el inversionista el cliente es fundamental; no se da cuenta de la importancia que los demás estudios tienen precisamente para atraer a los clientes.
- El hecho de no hacer los estudios de prefactibilidad correspondientes ha traído como consecuencias: problemas derivados del tamaño del local, problemas relacionados con el diseño, por tanto falta de clientes; problemas de administración como alta rotación del personal y baja eficiencia en el desempeño, problemas de liquidez, necesidad de recurrir al financiamiento para continuar operando, y quiebras frecuentes manifestadas en alta rotación en los negocios del ramo.
- El problema se magnifica cuando, por una parte, se muestra que en la concepción de los restauraneros, el éxito no se debe a la realización de estudios previos a la apertura, sino a otros factores entre los cuales destaca la *calidad y servicio* como la primera razón; y por otra parte, se manifiesta que en caso de crear otro negocio, la mayoría sólo llevaría a cabo un estudio de mercado.
- Con esto se responde y comprueban las hipótesis planteadas, pues se demuestra que no hay un uso significativo de los proyectos de inversión; se identifican las principales consecuencias de ello; se muestran las causas más



importantes que obstaculizan la realización de estudios de prefactibilidad; y se manifiesta que los problemas son en gran medida, aunque no sólo debido a ello, consecuencia de la falta de estudios previos.

- Se requiere por consiguiente, diseñar estrategias que incluyan el dar a conocer a los empresarios del ramo las cualidades que poseen los proyectos de inversión, priorizando las ventajas que se pueden obtener al utilizarlos, pues reducen los riesgos y mejoran así las posibilidades de alcanzar el éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fernando (2004): *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. 5° edición, México: Trillas.

Baca, G. (1995) *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Berenson M. L. y Levine D. M.: *Estadística para administración y economía*. México: Mc Graw-Hill.

Chiaveanto, Idalberto (1989): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2ª edición en español, México: Mc Graw Hill.

Cortázar, Alfonso (1993) *Introducción al Análisis de Proyectos de Inversión*. México: Trillas.

Cowling, Alan (1991): *La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales*. México: Prentice Hall.

Davis, Keith (1991): *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

De la Torre, J. y Zamarrón, B. (2002) *Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Prentice Hall.

Dessler, Gary (1991): *Administración de Personal*. 4° edición, México: Prentice Hall.

Dessler, Gary (2004): *Administración de Recursos Humanos, Enfoque América Latina*. 2° edición, México: Prentice Hall.

Diccionario Enciclopédico Larousse Conciso Ilustrado (2005), México: Larousse.

Escudero, C. y Salazar, O.: *Metodología de Formulación de Proyectos de Inversión, Guía Autoinstructiva*. Disponible en:

<http://www.inwent.org.pe/docs/condored/guias/guia2a-metodologia-proyectos-inversion.pdf>

Fischer, Laura (1993): *Mercadotecnia*. 2ª edición, México: Mc Graw Hill.

FUDECO-República francesa: *Seguimiento, Control y valuación de los Programas y Proyectos de Inversión Pública*. Disponible en:

<http://www.fudeco.gob.ve/proyectos/pdf/indice11.pdf>

García, Alberto (1998) *Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Mc Graw Hill.

Gobierno de Mendoza, Argentina: *Modelo de Proyecto de Inversión Estándar*.

Disponible en:

<http://www.financiamientomp.mendoza.gov.ar/Formularios/ProyectosdeInversionEstandar.pdf>

Horngrén, Charles (1983): *Contabilidad financiera, Introducción*. México: Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1991): *Elementos de Administración*. 5ª edición, México: Mc Graw Hill.

Kotler, Philip (1989): *Mercadotecnia*. 3ª edición, México: Prentice Hall.

Levin, Richard I.: *Estadística para Administradores*. México: Prentice-Hall.

Lind et al. (2004): *Estadística para Administración y Economía*. 11ª edición, Bogotá: Alfaomega.

Mc Shane, Steven (2005): *Organizational Behavior*. 3rd edition, New York.

Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation.

Mondy, R. Wayne (1997): *Administración de Recursos Humanos*. 6° edición, México: Prentice Hall.

Montana, Patrick (2002): *Administración*. México: CECSA.

Naciones Unidas (1958) *Manual de Proyectos de Desarrollo Económico*. México, Publicaciones de las Naciones Unidas.

Ocampo, E. (2002) *Costos y Evaluación de Proyectos*. México: CECSA

Sapag N, y Sapag R. (2003) *Preparación y evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Ortegón et al (2005): *Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de proyectos de Inversión Pública*. Chile: ILPES.

Payne, Adrian (1993): *La esencia de la Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice Hall.

Secretaría de Turismo, Ayuntamiento de Morelia: *La Guía Turística de Morelia*. N° 7, año 2.

Secretaría Estatal de Turismo, Dirección de Planeación y Evaluación: *Establecimientos de Preparación y Servicio de Alimentos y Bebidas por Clase del Establecimiento, 2000-2005*.

Spiegel, Murray (1970): *Teoría y problemas de Estadística*. México: Mc Graw Hill-Schaum.

Spiegel, Murray (2003): *Probabilidad y Estadística*. México: Mc Graw Hill-Schaum.

Universidad del Norte: *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*.

Disponible en: <http://www.Ylang->

[ylang.uninorte.edu.co:8080/drupal/files/GeneralidadesFormulacionEvaluacionDeProyectos\\_0.ppt](http://www.Ylang-ylang.uninorte.edu.co:8080/drupal/files/GeneralidadesFormulacionEvaluacionDeProyectos_0.ppt)

Vallado, F.: *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. UADY. Disponible

en: [www.uady.mx/~contadur/material/proyectosdeinversion.ppt](http://www.uady.mx/~contadur/material/proyectosdeinversion.ppt)

Werther, William (1996): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5°

edición, México: Mc Graw Hill.

Weston, F. y Brigham, E. (1993): *Fundamentos de Administración Financiera*. 10ª

edición, México: Mc Graw Hill.

Páginas Electrónicas consultadas:

*Administración de Proyectos, Evaluación de Proyectos de Inversión de la Empresa*.

Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-proyectos-de-inversion.html>

Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

<http://www.taringa.net/posts/imagenes/1184086/Proyecto-de-Inversion.html>

<http://www.visitmorelia.com/>

Monografías.com [http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-](http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml)

[inversion/proyecto-inversion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml)

Sistema de Información Empresarial Mexicano

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp>

Wikilearning

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/gestion\\_de\\_proyectos\\_de\\_inversion\\_publica-definicion\\_de\\_proyecto\\_programa\\_y\\_portafolio/24750-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/gestion_de_proyectos_de_inversion_publica-definicion_de_proyecto_programa_y_portafolio/24750-4)

Zona Económica <http://www.zonaeconomica.com/inversion/evaluacionproyectos>

## ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario Aplicado



Encuesta para conocer la utilización y beneficios de los proyectos de inversión en el sector restaurantero de la ciudad de Morelia.

(Iniciar con una breve explicación sobre la encuesta, agradeciendo su disposición)

Restaurante: \_\_\_\_\_  
Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

1. - ¿En qué año se abrió el restaurante? \_\_\_\_\_

2.- ¿Por qué se eligió este lugar para su ubicación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Realizó algún estudio para abrir este restaurante? \_\_\_\_ En su caso, ¿Qué tipo de estudio?

a) Estudio de factibilidad    b) Estudio de mercado    c) Análisis financiero  
d) otro (especificar) \_\_\_\_\_

4.- En caso de no haber realizado algún estudio previo ¿Cuál fue la razón?

a) Desconocimiento \_\_\_\_\_    b) No lo consideró necesario  
c) Por su costo financiero    c) Otra \_\_\_\_\_

5.- ¿Por qué se diseñó el local de esta manera? \_\_\_\_\_

6.- ¿Por qué eligió este tamaño del restaurante? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Ha tenido problemas por la falta de clientes? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8.- ¿Ha tenido algún problema relacionado con:

La contaminación \_\_\_\_\_  
Quejas de vecinos \_\_\_\_\_  
Estacionamiento \_\_\_\_\_

9.- ¿Alguna vez ha tenido problemas de liquidez? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10.- ¿Ha tenido algún problema derivado del tamaño del local? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

11.- ¿El diseño del local le ha implicado algún contratiempo? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12.- ¿Alguna vez ha tenido que recurrir al endeudamiento? \_\_\_\_\_

13.- ¿Ha tenido algún problema legal por la operación del restaurante? No \_\_\_\_  
Si \_\_\_\_ De qué tipo

---

14.- ¿Se han presentado problemas con el personal? \_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

---

15.- ¿Qué otros problemas ha tenido? \_\_\_\_\_

---

16.- ¿A qué atribuye, si es el caso, el éxito del restaurante?

---

17.- Si creara un nuevo restaurante ¿qué estudios realizaría? (Que no haya realizado antes)

---

---

---

---

Su información nos será de mucha utilidad, le agradecemos su valiosa cooperación.

## Anexo 2. Restaurantes Encuestados

No.			NOMBRE
En Operación	Baja	No Contestó	
	1		SR. FROGS MORELIA
	2		LA PALOMA
	3		LA CANTINA DE LOS REMEDIOS
1			EL PORTON
2			EL ANZUELO
3			UNAGI
4			LA VITUALLA
5			CARLOS' N CHARLIE'S (Applebee's)
6			LA HACIENDA GRILL
7			LA MANDARINA
8			SANBORN'S
		1	LOS ARCOS
9			LUGANO
		2	SOLAR DE VILLAGRAN
10			SAN MIGUELITO
		3	LAS TROJES
11			ANAHO
12			SANTITOS RESTAURANTE
13			LOS CAPORALES
14			LA FIESTA
15			MC. DONALD'S
16			LAS VIANDAS DE SAN JOSE
	4		CREPERIE SAINT GERMAIN
17			LA ARBOLEDA
	5		SEÑORIAL
18			EL RINCON REAL
19			HOSTERIA DEL CALLEJON
20			KENTUCKY FRIEN CHICKEN
		4	ESPAÑA
21			ALAMOS (PETIT COMITÉ)
22			BURGER KING
23			EL POLLO LOCO
24			ONIX
		5	LOS MIRASOLES
25			MI RANCHO RESTAURANTE
26			DEL VIRREY
27			LA CONSPIRACION
28			LA PICOLA ITALIANA
29			LA COPA DE ORO
30			BIZANCIO
31			LA PORFIRIANA
32			MARISCOS EL PESCADOR
33			ENSALADAS INN
34			FRAY ANTOJO
35			PRINCESS (BAR EL LUGAR)
36			LA CASA DEL PORTAL
37			MADRID, TAPAS, VINOS Y ALGO MAS

No.			NOMBRE
En Operación	Baja	No Contestó	
38			LOS COMENSALES
39			IGUAZU
40			FONDA DE LAS MERCEDES
		6	LA AZOTEA
	6		PDA. DE VILLA
41			CAFÉ EUROPA
	7	7	EL REVOLTIJO
	8	8	MONTERREY
42			DON QUIJOTE (RESTAURANTE LU)
	9	9	MINTZICURI
	10	10	LA CASA MORA
43			LA CAPILLA
44			DOMINO'S PIZZA
		7	ARACHA 'Z BEEF & BEER
45			MIKONO SUSHI
46			PIZZA REAL
47			EMILIANOS
48			LAS ORQUIDEAS
49			STARBUCK'S COFFEE
50			PIZZA HUT
51			MUNDO DELI
52			LA VENADITA
53			AJUUA, ARRACHERAS AL CARBON
54			MR. MUU
		8	LA PASTA NOSTRA
		9	EL CHURRO
	11		BAILONGO
	12		EL TACONAZO
	13		ZIAN
55			CENADURIA LUPITA MR.
		10	PIAZZA
56			LA VENTA
		11	LA HACIENDA
57			EL CAZADOR (REVOLUCIONARIOS)
		12	LA FONDA SANTA MARIA
		13	VILLA MONTAÑA
58			MESON DE LA CHETES
59			EL PERLA NEGRA
60			EL MUNDO DEL BUFFET
61			EL GUINCHO PARRILLADAS
62			MARISCOS BAR EL CAMPEON MONARCAS
63			FA-YIAN
64			PETER PIPER PIZZA
65			SEGUNDO AIRE
66			PECCATO
67			LAS DELICIAS
68			BOOTH'S

No.			NOMBRE
En Operación	Baja	No Contestó	
69			MERENDERO SAN PANCHO
70			EL RENACIMIENTO
71			LA ESTANCIA
72			EL ORIGINAL
73			TORTAS LA IMPERIAL
74			1993
75			GYKO'S
76			RESTAURANTE CALIFORNIA
77			FACTORY SUSHI
78			ASPETI
79			BISQUETS OBREGON
80			DON VITTORIO
81			ESPADAS BRASILEÑAS
82			LAS RECETAS DE LA ABUELA
83			LA MALTERVA
84			LA PARRILA DEL INFIERNO
		14	POLLO COA
		15	CHOLOLOY
		16	ATRIO
	14		SIGLO XVIII
	15		VIVA MEXICO
	16		FENIX