



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN FINANZAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES Y FINANCIERAS PARA TOMAR  
LA DECISIÓN ÓPTIMA EN EL CORTO PLAZO SOBRE EL NEGOCIO  
DENOMINADO YOGEN FRUZ PLAZA SAN MIGUEL

ELABORADO POR

**DANIEL ALONSO CASTRO SÁNCHEZ**

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2017



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 31 de marzo del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES Y FINANCIERAS PARA TOMAR LA DECISIÓN ÓPTIMA EN EL CORTO PLAZO SOBRE EL NEGOCIO DENOMINADO YOGEN FRUZ PLAZA SAN MIGUEL”**, elaborado por el estudiante: **DANIEL ALONSO CASTRO SÁNCHEZ**, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

**MBA MARIO ALÍ RODRÍGUEZ SANDOVAL**



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO DE POSTGRADOS**

**CARTA DE APROBACION POR PARTE DEL LECTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 31 de marzo de 2017

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES Y FINANCIERAS PARA TOMAR LA DECISIÓN ÓPTIMA EN EL CORTO PLAZO SOBRE EL NEGOCIO DENOMINADO YOGEN FRUZ PLAZA SAN MIGUEL”**, elaborado por el estudiante: **Daniel Alonso Castro Sánchez**, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**MBA, Isabel Rodríguez Bonilla**



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 31 de marzo del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

**Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES Y FINANCIERAS PARA TOMAR LA DECISIÓN ÓPTIMA EN EL CORTO PLAZO SOBRE EL NEGOCIO DENOMINADO YOGEN FRUZ PLAZA SAN MIGUEL”**, elaborado por el estudiante: **DANIEL ALONSO CASTRO SÁNCHEZ**, para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de ustedes cordialmente,**

**Prof. Mario Boza Chacón**  
Filólogo Afiliado al Colegio de  
Licenciados y Profesores número 5034  
Cédula 1 0358 0444

## DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **DANIEL ALONSO CASTRO SÁNCHEZ** cédula de identidad número 1-1133 0265, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 31 de Marzo del dos mil diecisiete



**Daniel Alonso Castro Sánchez**

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **DANIEL ALONSO CASTRO SÁNCHEZ** con cédula de identidad número **1 – 1133 0265**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 31 de Marzo del dos mil diecisiete



---

**Daniel Alonso Castro Sánchez**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo busca orientar a dos inversionistas sobre el curso de acción en el corto plazo para el negocio denominado Yogen Früz Plaza San Miguel, ubicado en Guadalajara, Jalisco, México.

La empresa funciona como franquicia de la Compañía Yogen Früz, la cual es una entidad canadiense establecida en 1986, ha iniciado operaciones desde 2014 en su ubicación actual y su actividad principal es la venta de Yogurt congelado servido con diferentes acompañamientos al brindar una opción saludable de consumo con su clientela.

Los altos costos operativos (fijos y variables), el entorno competitivo y la definición del flujo de utilidades de la empresa, hace que sea necesario una evaluación exhaustiva de las condiciones apropiadas para tomar una decisión sobre el curso inmediato, es decir: cerrar el establecimiento, contar con un único socio/propietario, cambiar la estrategia o determinar un valor de mercado adecuado para los inversionistas.

De acuerdo con proyecciones preliminares, las utilidades mostrarían una caída de casi 40%, así las cosas la sociedad comercial tiene la disyuntiva de continuar con

el negocio y asumir potenciales pérdidas en los próximos meses mediante un tratamiento adecuado de costos de operación o buscar la alternativa para vender el emprendimiento.

Principalmente se realizan a manera de guía para los interesados las siguientes actividades:

Estudio de las variables comerciales en las que se desarrolla la empresa y la evolución de su entorno desde hace 3 años y las proyecciones en el futuro. A su vez, se revisan variables cualitativas de la compañía, por ejemplo: estructura patrimonial, principales proveedores, perfil de clientes, elementos de la franquicia, entre otros.

Finalmente, se lleva a cabo un análisis financiero al considerar información histórica y se proyectan flujos de efectivo para 3 períodos con el objetivo de brindar recomendaciones a los inversionistas con base a indicadores financieros (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno).

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PRONÓSTICO.....	1
1.1 Estado actual de la investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Justificación del proyecto .....	4
1.4 Objetivos del proyecto.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1 Evaluación de Proyectos .....	7
2.2 Estudio Financiero .....	8
2.3 Costo.....	8
2.4 Costos Variables.....	8
2.5 Costos Fijos .....	9
2.6 Inversión inicial.....	10
2.7 Flujo de fondos.....	11
2.8 Punto de Equilibrio.....	12
2.9 Riesgo de Operación.....	12
2.10 Margen de Contribución .....	13
2.11 Rendimiento .....	13

2.12 Gastos de Operación .....	13
2.13 Valor Actual Neto.....	13
2.14 Tasa Interna de Retorno.....	14
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>16</b>
3.1 Enfoque metodológico y método seleccionado.....	17
3.1.1 Procedimiento .....	18
3.2 Descripción del contexto.....	19
3.3 Características de los participantes y fuentes de información.....	20
3.3.1 Características de los participantes.....	20
3.3.2 Métodos para la recolección de la información .....	20
3.3.2.1 Entrevista.....	20
3.3.2.2 Observación Directa .....	21
3.3.3 Fuentes de información .....	21
3.3.3.1 Fuentes Primarias .....	22
3.3.3.2 Fuentes Secundarias.....	22
3.4 Alcance y Limitaciones.....	22
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1 Recopilación de información .....	24
4.1.1 Franquicia .....	24
4.1.2 Entorno comercial.....	25
4.1.3 Consumidor Potencial.....	26
4.1.4 Competencia .....	27
4.1.4.1 Competidores directos.....	27
4.1.4.2 Competidores indirectos .....	28
4.1.5 Análisis de Plaza (Centros Comerciales presentes en la zona) .....	29
4.2 Compilación de información actual del negocio.....	31
4.2.1 Estructura Patrimonial.....	31
4.2.2 Inversión Inicial .....	31
4.2.3 Precio y Producto .....	32
4.2.4 Costos Variables.....	34
4.2.4.1 Material Directo (Yogurt).....	34
4.2.4.2 Insumos principales (Fruta / Saborizantes).....	35
4.2.4.3 Insumos Secundarios .....	35

4.2.5 Margen de Contribución .....	37
4.2.6 Análisis de Ventas .....	38
4.2.7 Margen de Contribución (Unidades Monetarias y Tasas).....	41
4.2.8 Costos Fijos.....	42
4.2.9 Utilidad Operativa .....	43
4.2.10 Información Financiera Relevante .....	44
4.3 Proyecciones para 2017 a 2019.....	44
4.3.1 Volumen de Ventas.....	45
4.3.2 Precio y Producto .....	45
4.3.3 Costo Variable.....	46
4.3.4 Costos Fijos.....	47
4.4 Estado de Resultados 2014 a 2019.....	48
4.5 Estado de Flujos de Efectivo.....	48
4.6 Valor Actual Neto .....	51
4.7 Tasa Interna de Retorno.....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS .....	63

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	33
Tabla 2 .....	36
Tabla 3 .....	37
Tabla 4 .....	39
Tabla 5 .....	39
Tabla 6 .....	40
Tabla 7 .....	40
Tabla 8 .....	41
Tabla 9 .....	41
Tabla 10 .....	43
Tabla 11 .....	43
Tabla 12 .....	44
Tabla 13 .....	45
Tabla 14 .....	46
Tabla 15 .....	47
Tabla 16 .....	47
Tabla 17 .....	48
Tabla 18 .....	49
Tabla 19 .....	49
Tabla 20 .....	50
Tabla 21 .....	50
Tabla 22 .....	51
Tabla 23 .....	60

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Guadalajara. ....	2
Figura 2. Logo establecimiento franquiciado. ....	25
Figura 3. Logo competidor Nutrissa. ....	27
Figura 4. Logo competidor Yomood. ....	28
Figura 5. Mapa de competencia en la zona. ....	29
Figura 6. Ilustración del producto ofrecido. ....	33

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PRONÓSTICO**

## 1.1 Estado actual de la investigación

La administración de negocios se ha constituido en una ciencia, que cuando es bien realizada, puede asegurar beneficios para los individuos que buscan emprender una tarea que brinde un bien o servicio a la sociedad y de esta forma, obtener retribuciones económicas como resultado de dicho esfuerzo.

En los países latinoamericanos, encontramos una gran cantidad de personas que buscan iniciar alguna actividad económica formal o informal con una gran motivación pero que carecen de conocimientos básicos o técnicos que aseguren la puesta en marcha de un negocio y sustentabilidad del mismo a lo largo del tiempo.

De igual forma, cuando un emprendimiento no se desarrolla de la forma esperada, el proceso de toma de decisiones no es claro y por ende puede llevar a graves problemas económicos para los involucrados.

El presente trabajo busca orientar a dos inversionistas sobre el curso de acción en el corto plazo para el negocio denominado Yogen Früz Plaza San Miguel, ubicado en Guadalajara, Jalisco, Mexico. Guadalajara es la capital del estado de Jalisco al occidente de la República, se disputa junto a Monterrey ser la segunda ciudad más grande de este país. El área metropolitana se conforma en conjunto con otros 4 importantes municipios, a saber: Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá y Tlajomulco y conforma la segunda zona urbana de mayor población con aproximadamente 4.5 millones de habitantes. Se estima que el PIB de la ciudad es de aproximadamente 88 mil millones de dólares, la economía se basa en servicios e industria, particularmente en tecnología de información.



*Figura 1.* Ubicación de Guadalajara.

Tomado de: <https://www.google.com/maps>

La empresa funciona como franquicia de la Compañía Yogen Früz, la cual es una entidad canadiense establecida en 1986.

El negocio ha iniciado operaciones desde 2014 en su ubicación actual y su actividad principal es la venta de Yogurt congelado servido con diferentes acompañamientos al brindar una opción saludable de consumo a su clientela.

El establecimiento cuenta con 2 socios, los cuales reparten utilidades de manera equitativa en el final de cada período. Uno de los socios funge como Administrador del negocio. En la actualidad, la empresa emplea a 2 personas directamente.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Las utilidades generadas por la empresa Yogen Früz Plaza San Miguel, se han disminuido considerablemente en los últimos años, esto como resultado de una mayor competencia en la zona en donde se ubica el local y debido a un creciente costo operativo, dentro de los cuales el costo fijo tiene un peso relevante para el capital de trabajo de la empresa.

Así las cosas, los resultados esperados por los socios no son satisfactorios y se busca evaluar las diferentes variables financieras y comerciales que los lleve a tomar una decisión inmediata sobre el curso del negocio.

De acuerdo a proyecciones preliminares, las utilidades mostrarían una caída de casi 40%, a su vez tomando como base la estacionalidad histórica de las ventas.

La sociedad comercial establecida tiene la disyuntiva de continuar con el negocio y asumir potenciales pérdidas en los próximos meses mediante un tratamiento adecuado de costos de operación o buscar la alternativa para vender el negocio.

En caso de que no se haga la correcta evaluación para una decisión alternativa, las pérdidas económicas son importantes para los socios y se hace necesario contar con herramientas financieras de análisis que le permita a la Gerencia tomar la decisión más adecuada.

Si el proyecto no se realiza, el curso de acción por seguir sería tomado en un ambiente empírico y con base al conocimiento subjetivo por parte de los socios, situación que se busca mitigar con el presente trabajo.

### **1.3 Justificación del proyecto**

Los altos costos operativos (fijos y variables), la situación competitiva que enfrenta el negocio así como la definición del flujo de utilidades de la empresa, hace que sea necesario una evaluación exhaustiva de las condiciones apropiadas para tomar una decisión sobre el curso inmediato, es decir: cerrar el establecimiento, contar con un único socio/propietario, cambiar la estrategia del negocio o determinar un valor de mercado adecuado para los inversionistas.

### **1.4 Objetivos del proyecto**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Brindar a la Gerencia de Yogen Früz Plaza San Miguel, ubicado en Guadalajara, Jalisco, México, información relevante y veraz desde el punto de vista comercial, operacional y financiero, con el fin de favorecer la toma de decisión sobre el negocio antes del 31 de Diciembre del 2017.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Estudiar las variables comerciales en las que se desarrolla la empresa, así como la evolución del entorno a nivel histórico y proyectar el futuro inmediato (3 años) con base a los elementos analizados.

- Entender la operación actual del negocio con base a información observada y brindada por la Gerencia con relación a elementos cualitativos relevantes, a saber: estructura patrimonial, proveedores, perfil de clientes, franquicia, plaza, precio, producto y consumidor.
- Realizar un análisis financiero de tres períodos anteriores y proyectar el cierre del 2017, con el fin de generar flujos de efectivo para dos años posteriores y calcular bajo el escenario propuesto elementos como Utilidad Neta, Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.
- Proponer a los accionistas el rumbo de acción óptimo para el negocio antes del 31 de Diciembre del 2017.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## 2.1 Evaluación de Proyectos

La evaluación de proyectos es un proceso mediante el cual se busca determinar la conveniencia o no de llevar a cabo una inversión (o continuarlo como es el caso del presente trabajo). Cuando existen diferentes alternativas de inversión posibles, la evaluación de proyectos busca determinar cuál es la inversión más conveniente.

Villagómez (2001) considera que:

Un proyecto de inversión puede ser visto desde diferentes puntos de vista. Desde un punto de vista más amplio en el contexto de la economía de una región o un país. Desde un punto de vista particular, los proyectos de inversión son evaluados en función de los beneficios y costos que pueden generar para los individuos, familias o empresarios que los promueven, mientras que, desde un punto de vista general, la evaluación debe contemplar los beneficios y costos que reporta un proyecto para la sociedad en su conjunto. (p.34)

Un punto relevante por considerar, es la conceptualización de inversionista o accionista:

Los inversionistas son aquellas personas o entidades que realizan inversiones en dinero y sobre las cuales esperan obtener algún rendimiento a futuro, ya sea por el cobro de algún interés, por el cobro de dividendos o por medio de la venta a un mayor valor que el del costo de adquisición. (<http://www.inversiones.com/inversionistas.html>)

Una inversión será beneficiosa para el inversionista, si esta es capaz de crear valor para el mismo, es decir lo que se logra cuando los beneficios superan a los costos.

Dentro de los costos, se debe tener en cuenta no solo lo que se tuvo que erogar para realizar la inversión, sino también el costo de oportunidad de esta erogación, que estará determinado por el beneficio de la mejor alternativa posible con un riesgo similar.

A la luz del presente análisis, se van a analizar diferentes conceptos, a saber:

## **2.2 Estudio Financiero**

Baca (2010) expone:

El Estudio Financiero pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. (p.165).

## **2.3 Costo**

De acuerdo a Rosenberg (1999) se conceptualiza el costo como:

Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. El coste es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar de desecho. Todos los gastos son costes pero no todos los costes son gastos.

## **2.4 Costos Variables**

Para efectos de investigación, se define a los costos variables de la siguiente forma:

Son aquellos que varían en proporción al volumen total de la producción o la prestación de un servicio. Se originan como consecuencia de la actividad de un negocio.

Algunos ejemplos: la materia prima, la mano de obra, impuestos sobre ingresos, comisiones sobre ventas.

Características de los costos variables:

No existe costo variable sin producción de artículos o prestación de servicios.

La magnitud de costo variable suele ser proporcional al nivel de ventas.

(<http://emprendedoresnews.com/tips/capital-social-en-los-nuevos-emprendimientos.html>)

## 2.5 Costos Fijos

De igual forma los costos fijos:

Son aquellos que en su magnitud permanecen constantes o casi constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y venta.

Algunos ejemplos: amortizaciones, alquileres de locales, honorarios por servicios, etc.

Características de los costos fijos

Tienden a permanecer igual dentro de ciertos márgenes de capacidad, sin que importe el volumen de producción lograda de artículos o servicios.

Se verifican en función del tiempo.

La cantidad de un costo fijo no cambia básicamente sin una modificación significativa y permanente en la empresa, ya sea para producir artículos o para prestar servicios.

Estos costos son necesarios para mantener la estructura de la empresa.

(<http://emprendedoresnews.com/tips/capital-social-en-los-nuevos-emprendimientos.html>)

Un criterio de evaluación de proyecto de inversión es una regla que nos permite determinar y cuantificar si el proyecto es rentable y comparar, entre varias alternativas, cuál es el más rentable.

A continuación se va a describir brevemente algunos criterios de evaluación de proyectos de inversión. Cabe mencionar que en la elección de los criterios se deja de lado algunos elementos que desde el punto de vista económico sufren serias deficiencias, aunque pueden ser muy conocidos por su simplicidad, como el criterio del período de recupero, y también dejamos de lado también algunos criterios complejos, como análisis de sensibilidad multicriterio y la evaluación social de proyectos de inversión que implican complejas estimaciones del beneficio social.

Algunos elementos importantes en la evaluación de proyectos de inversión y que se manejan en el presente trabajo:

## **2.6 Inversión inicial**

Es la erogación que se realiza en el primer período. Por ejemplo, si se evalúa la compra de un vehículo para utilizarlo como taxi, la inversión inicial será el costo del vehículo más todos los gastos asociados para que funcione como tal, es decir: trámites legales, pintura, etc.

Generalmente cuando se proyecta un negocio, se debe realizar en primer lugar una inversión, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para mantener en funcionamiento dicho negocio. Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores el negocio nos retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial. (<http://www.buenosnegocios.com/notas/276-3-ejemplos-calculo-inversion-inicial>)

## 2.7 Flujo de fondos

Es una tabla que contiene los ingresos y salidas de efectivo en cada uno de los períodos. Por ejemplo, si la inversión inicial del taxi fue de MXP 10,000 y nos dará un ingreso neto (ingresos menos gastos) de MXP 1,000 durante un año, al final del cual venderemos el vehículo por un precio de MXP 5,000, el flujo de fondos será el siguiente:

0	(10,000)
1.	1,000
2.	1,000
3.	1,000
4.	1,000
5.	1,000
6.	1,000
7.	1,000
8.	1,000
9.	1,000
10.	1,000
11.	1,000
12.	6,000

Se puede conceptualizar que: “El flujo de fondos es un reporte que nos presenta las entradas y salidas de dinero de una organización durante un período de tiempo” (<http://www.zonaeconomica.com/flujo-de-fondos>)

Como se trata de flujos de fondos del futuro, se está hablando de estimaciones. Una parte importante de la evaluación de proyectos de inversión tiene que ver con la realización de estimaciones lo más precisas posibles. Además, existen metodologías para la evaluación de proyectos de inversión que tienen en cuenta la probabilidad de que las estimaciones sean incorrectas o que el valor que efectivamente se observará en el futuro, difiera del valor estimado por la volatilidad inherente de las variables en el futuro. La base de análisis más correcta es tomar como base los principales elementos históricos.

Tasa de descuento: como se ha mencionado anteriormente, la evaluación de proyectos de inversión debe tener en cuenta el costo de oportunidad de la erogación realizada. La tasa de descuento es la rentabilidad de la mejor alternativa posible de riesgo similar. Por ejemplo, si el inversor dispone de solo una alternativa de inversión posible, con bajo riesgo, la tasa de descuento puede ser la tasa de interés que le otorgaría un plazo fijo en el banco.

## **2.8 Punto de Equilibrio**

Ramírez (2013) lo conceptualiza de la siguiente forma:

El punto en el que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio, en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades". (p.206).

## **2.9 Riesgo de Operación**

Probabilidad de que las ventas no cubran los costos fijos de la compañía.

## **2.10 Margen de Contribución**

Se conceptualiza como el beneficio obtenido por una empresa para cubrir los costos variables descontándolos del precio. En otras palabras, es el ingreso operativo sin descontar los costos fijos y que interactúan directamente con el volumen de venta.

## **2.11 Rendimiento**

“La ganancia o pérdida total que experimenta el propietario de una inversión en un período de tiempo específico” (Gitman, 2012, p.372)

## **2.12 Gastos de Operación**

Costo de un recurso utilizado para generar ingreso. El gasto se ocasiona por el costo que origina el uso de los bienes o servicios, los cuales se hacen con la finalidad de crear ingreso.

## **2.13 Valor Actual Neto**

Para el analista Javier Iturrioz del Campo, el Valor Actualizado Neto (VAN) es:

Un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto. (<http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>)

El VAN es uno de los criterios más utilizados. Se define como la suma descontada de los flujos de caja del proyecto.

El Valor Actual Neto o “el método del Valor Presente Neto, descuenta todos los flujos al costo de capital del proyecto para sumarlos después. El proyecto se aceptará si el valor es positivo” (Ehrhardt / Brigham, 2007, p.337)

A manera de ejemplo. Se trata de un proyecto con solo 2 períodos, inversión inicial y recupero. La inversión inicial es de 1,000 y luego de 12 meses se busca obtener un rendimiento de 1,210. La mejor alternativa con riesgo similar es un plazo fijo bancario a 12 meses, que tiene un rendimiento del 10% anual. El valor actual neto del proyecto de inversión es:  $-\$1000 + \$1210/1.1 = \$100$ . El beneficio que se obtendrá dentro de 12 meses se actualiza a valor presente al usar el rendimiento de la mejor alternativa posible con riesgo similar.

## **2.14 Tasa Interna de Retorno**

El segundo criterio de evaluación de proyectos de inversión que se analizará en este artículo es la Tasa Interna de Retorno. De acuerdo con el analista mencionado, se define a la Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), “como un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje” (<http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>)

La TIR es aquella tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero. Para calcular la TIR, no hace falta conocer la tasa de descuento. Una vez obtenida la TIR, se comparará con la tasa de descuento. Si la TIR es superior a la tasa de descuento, esto significa que la inversión es conveniente; y viceversa cuando la TIR es inferior a la tasa de descuento.

“La Tasa Interna de Rendimiento es la tasa descontada que hace cero el valor presente neto. El proyecto deberá aceptarse cuando sea mayor que el costo de capital”. (Ehrhardt / Brigham, 2007, p.337)

De acuerdo con el ejemplo de sólo 2 flujos: La inversión inicial es de \$1000 y luego de 12 meses obtendremos un rendimiento de \$1210. La TIR es del 21%, porque  $-\$1000 + \$1210/1.21 = 0$ . Para saber si la inversión es conveniente, comparamos 21% con la mejor alternativa de riesgo similar: en este caso, un plazo fijo bancario a 12 meses que otorga un rendimiento del 10% anual. Como la TIR es superior a la tasa de descuento (21% > 10%), la inversión es conveniente.

La evaluación de proyectos de inversión es un elemento clave para evaluar la rentabilidad de los proyectos de inversión antes de ser ejecutados, buscando disminuir el riesgo y aumentar la rentabilidad. Los elementos principales para poder evaluar un proyecto de inversión son el flujo de fondos estimado y la tasa de descuento.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### 3.1 Enfoque metodológico y método seleccionado

El proceso de investigar un hecho determinado supone aplicar la comprensión de una situación, con la intención de dominar la realidad, es decir se genera conocimiento.

Para el presente trabajo se han definido las siguientes acciones:

- Delimitar adecuadamente el tema (tiempo y espacio)
- Organización estructurada de los elementos cualitativos que se adquieran.
- Favorecer una independencia intelectual y profesional.
- Elaborar un plan de trabajo adecuado para llevar a cabo el análisis requerido.
- Recopilación, análisis y ordenamiento de la información.
- Calidad en los datos cuantitativos recibidos.
- Descripción detallada de la situación en la que se encuentra el negocio.
- Conclusiones.
- Corrección de estilo
- Factibilidad de las propuestas

Al realizar una investigación es de vital importancia el tipo de análisis que se requiere para obtener resultados acordes con los objetivos planteados. A la luz de lo anterior, existen diferentes tipos de investigación, a saber: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Este trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo, se entiende por exploratorio cuando se va a dar una visión general, de tipo aproximativo con respecto de una realidad específica poco conocida o experimentada.

El investigador Roberto Hernández Sampieri (2014) define la investigación exploratoria como: "(...) los estudios que se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no haya sido abordado antes". (pag.26)

De la misma manera, se establece que:

Los estudios exploratorios pueden servir para los siguientes propósitos:

- Para formular problemas para estudios más precisos o para desarrollo de hipótesis.

- Para establecer prioridades para futuras investigaciones.
- Recopilar información acerca de un problema que luego se dedican a un estudio especializado y particular.
- Aumentar el conocimiento respecto del problema.
- Aclarar conceptos. (Gallardo, 2002, p.57)

El análisis es descriptivo porque se buscará caracterizar y analizar el fenómeno, lograr especificar los diferentes aspectos sobre el impacto de la inversión en las diferentes variables.

Este estudio se define como “(...) una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras la información obtenida de un estudio descriptivo, explica a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.” (Namakforoosh, 2007, p.92)

Para el presente análisis, se establecerá un enfoque cuantitativo, ya que se intenta probar de forma numérica el escenario financiero más favorable para la empresa en los próximos 3 años.

### **3.1.1 Procedimiento**

Un procedimiento es un conjunto de acciones seguidas de forma metódica que permite obtener resultados similares ante una situación bajo las mismas circunstancias.

Para esta investigación el procedimiento a seguir es el siguiente:

- Entender el esquema de franquicia otorgado por Yogen Früz.
- Analizar el entorno comercial de la zona en donde se encuentra el negocio y profundizar en el esquema competitivo y la creación de valor agregado para el producto que se ofrece.
- Conocer el manejo de la operación del negocio, a razón de que exista de manera teórica un panorama claro de cómo se relacionan las variables financieras y operacionales de la empresa.

- Analizar la situación actual de la empresa en el nivel financiero y se realizará una proyección de flujos de efectivo a razón de estimar una utilidad futura.

### **3.2 Descripción del contexto**

Con el presente trabajo, se busca realizar un análisis de las variables cualitativas (comerciales) y cuantitativas (financieras y operacionales) en las que ha trabajado la empresa, con el fin de proyectar una situación comercial y financiera en el corto plazo (un año) que pueda llevar a los inversionistas a tomar el curso de acción adecuado, basándose en información relevante que les permita tomar una decisión adecuada sobre el futuro potencial del negocio. Se establece principalmente un enfoque cuantitativo, ya que se probará numéricamente el escenario financiero más favorable para los Socios en el corto plazo. De igual forma, se interpretarán variables cualitativas particularmente en el punto de vista comercial para comprender a fondo las oportunidades de negocio de la empresa.

Se ha recopilado información sobre el desarrollo del entorno donde se desenvuelve el negocio, es decir información sobre la competencia, evolución de precios, productos sustitutos, entre otros. De igual forma, se han investigado y recolectado datos financieros tomando como base la contabilidad y el conocimiento por parte de la Gerencia.

De manera preliminar, se presenta información histórica relevante que brinda a la Gerencia una visión analítica de su negocio, posteriormente se proyectan resultados para los siguientes períodos.

### **3.3 Características de los participantes y fuentes de información**

#### **3.3.1 Características de los participantes**

En la presente investigación los sujetos principales son los accionistas del negocio, los cuales son emprendedores conocedores de la gestión de la empresa. Sus opiniones resultan muy valiosas para el entendimiento de la operación normal de la compañía, las recomendaciones finales del presente trabajo se basan en el análisis teórico realizado y lo manifestado por estos individuos. A su vez, a través de encuestas de salida aplicadas a consumidores del producto se busca obtener datos relevantes sobre las cualidades que brinda la empresa para los mismos.

#### **3.3.2 Métodos para la recolección de la información**

Anteriormente, se ha definido el tipo de investigación y los criterios que prevalecen para la confección del trabajo, por lo que se debe proceder con la recolección de los datos, los cuales permiten conocer a fondo las diferentes variables que afectan el desarrollo del trabajo. Para este fin, se utilizan las entrevistas (tanto a personal de la empresa como a consumidores) y observación directa de datos financieros, procesos, interacciones con proveedores como herramientas para obtener la información requerida.

##### **3.3.2.1 Entrevista**

La entrevista es una técnica muy conocida, con ella, por medio de preguntas realizadas directamente a la persona, se busca obtener información de primera mano. Por lo general, la información obtenida mediante esta técnica es de gran calidad.

En el presente trabajo, se entrevistará personas relacionadas con la operación del negocio, es decir los socios, dependientes y clientes, a su vez los criterios emitidos por dichos

participantes se relacionara con la observación realizada de procedimientos operacionales, comportamientos de los consumidores, relación con la competencia, entre otros.

Se ha encuestado a un total de 25 personas sobre las cualidades que ofrece el producto, no se lleva a cabo una distinción por sexo, edad, nivel socioeconómico y básicamente la muestra fue tomada con base a la preferencia de este grupo poblacional por Yogen Früz Plaza San Miguel.

### **3.3.2.2 Observación Directa**

Una gran cantidad de datos relevantes se obtiene al observar las actitudes de las personas en determinada situación o actividad, así como la manera en que se llevan a cabo diferentes procesos. Es básico el realizar un recuento de lo observado, a fin de seleccionar la información relevante para su estudio.

Se realiza una observación directa a los procesos establecidos por la empresa, en cuanto a los procesos productivos y el comportamiento del consumidor ante el producto ofrecido en otros puntos de venta.

### **3.3.3 Fuentes de información**

“Se considera fuente de información como cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio” (Gallar, 2002, p.57)

El análisis de estas fuentes es de suma importancia ya que constituye el instrumento para alcanzar los objetivos propuestos para el presente trabajo.

### **3.3.3.1 Fuentes Primarias**

“Constituyen el objetivo de la información bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano”. (Sampieri, 2014, p.23)

A la luz de este trabajo, es la información brindada directamente por parte de la empresa donde se realiza el proyecto, tanto por los socios como la información recolectada de acuerdo a las entrevistas realizadas y sustentadas con las observaciones realizadas.

### **3.3.3.2 Fuentes Secundarias**

“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en el área de conocimiento en particular. Es decir, procesan información de primera mano”. (Sampieri, 2014, p.23)

Es información primaria ya procesada, analizada, sintetizada e interpretada. Se utiliza la observación, compilación de datos históricos contables y conversaciones o encuestas a clientes.

## **3.4 Alcance y Limitaciones**

El alcance del proyecto será el negocio denominado Yogen Früz Plaza San Miguel, para la proyección de los próximos 3 periodos.

La información por presentar son proyecciones, lo que implica un riesgo, ya que no existe un 100% de seguridad que la situación supuesta por cumplirse y por consiguiente una posibilidad que se presenten cambios abruptos en factores externos que puedan cambiar el resultado del proyecto. De igual forma, situación sobre la competencia u otros productos que van a estar en la zona son desconocidos. No se analiza la situación macroeconómica del país.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **4.1 Recopilación de información**

En este apartado, con el fin de lograr el objetivo general del trabajo, se conceptualizan elementos relevantes para brindar una propuesta para los socios de la empresa. Se ha recopilado información tomando como base los instrumentos seleccionados para llevar a cabo el trabajo, es decir entrevista directa con los accionistas, recopilación de información comercial y operativa y de igual manera, la observación de elementos clave representativos del giro de operación fueron puestos en práctica para analizar a fondo las diferentes variables del ambiente en el que se opera.

### **4.1.1 Franquicia**

Yogen Früz es una marca icónica y global, además de ser la empresa líder en el conglomerado de frozen yogurt con más de 1,200 locaciones que operan en más de 20 países alrededor del mundo. Los principales valores de la marca se enfocan en una forma de vida sana, quererse a si mismo y disfrutar la vida.

Yogen Früz fue fundada en el año 1986 por los hermanos Aaron y Michael Serruya en Toronto, Canadá. Su hermano Simon se unió a ellos en el año de 1989. Abrieron un concepto revolucionario de yogurt congelado en Toronto, Canadá. Se desarrolló un concepto que daba a los consumidores una experiencia saludable diferente a cualquier otra que hubiesen probado antes.

La palabra "yogen" hace que el cliente piense en "Yogurt", mientras que "früz" conjunta las ideas de "frozen", "fruta" y "fresco", todo lo cual aplica de una manera agradable. Para la compañía poner estas dos palabras juntas también da ese sentimiento de elegancia contemporánea que describe y relaciona el sabor.

Se mantienen tres tipos de franquicia:

- Free standing: localizados en avenidas o calles principales.

- Kiosko: localizados dentro de centros o plazas comerciales con la ventaja de tener menos gastos operativos.
- Local: localizados dentro de plazas o centros comerciales, principalmente que tengan tienda ancla para generar suficiente flujo peatonal. Para el caso de la Plaza San Miguel, la tienda ancla se ha determinado como Superama y Telcel, razón por la cual se determinó utilizar este tipo de formato.

Información financiera:

- Cuota de franquicia: MXP 575,000
- Forma de pago: 20% a la firma de carta de intención y 80% a la firma del contrato de franquicia.
- Regalías: 6% sobre ventas mensuales.
- Publicidad local: 2% sobre ventas mensuales.
- Publicidad institucional: 1% sobre ventas mensuales.
- Duración del contrato: 6 años.



*Figura 2.* Logo establecimiento franquiciado.

Tomado de: <http://www.yogenfruz.com/>

#### **4.1.2 Entorno comercial**

El negocio se encuentra en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga al sur del área conurbada de Guadalajara. La zona ha experimentado un desproporcionado crecimiento poblacional en los últimos 15 años debido a la llegada de diferentes empresas y fábricas, lo cual ha generado el incremento de zonas residenciales, a raíz de lo anterior se ha suscitado la proliferación de importantes centros comerciales, universidades, hospitales, centros de negocios, entre otros. De igual forma, los jóvenes

profesionales pertenecientes a la clase social alta, media-alta y media jalisciense, han encontrado excelentes formas de financiamiento de vivienda por lo cual, dicho municipio se ha convertido en el asentamiento adecuado y alineado con los gustos y preferencias de dicha clase social. Otro punto muy marcado dentro del ámbito comercial, es que los pobladores de la zona sur de la ciudad, buscan encontrar todo lo que necesitan en el área, no están dispuestos a moverse a la zona norte o central de Guadalajara, como resultado importantes establecimientos han tenido que crear sucursales en el área en cuestión.

#### **4.1.3 Consumidor Potencial**

De acuerdo con conversaciones con la Gerencia del establecimiento y con base en observación realizada, se ha identificado que la mayoría de consumidores del producto ofrecido cuentan con las siguientes características:

- Edad: 24 a 45 años.
- Nivel Socioeconómico: alto y medio alto (ingresos superiores a MXP 25,000 por mes).
- Residentes de la zona de Tlajomulco, particularmente de zonas residenciales y condominios de prestigio como La Rioja, Santa Anita, Bugambillas, entre otros
- Realizan actividades saludables como atletismo, visitan el gimnasio, danza, yoga.
- Mujeres: 75% / Hombres: 25%
- Generalmente visitan el establecimiento sin acompañante (85%)
- Clientes reconocidos por la Gerencia como recurrentes: (20%).
- Información relevante sobre hábitos de consumo:
  - ✓ Pagarían más por alimentos que promuevan beneficios para la salud.
  - ✓ Calidad es más importante que precio cuando adquieren alimentos.
  - ✓ Compras de fabricantes o marcas que conocen y que son especializados.
  - ✓ Toman decisiones de dieta para prevenir problemas de salud.
  - ✓ Usualmente compran las mismas marcas de comida.

#### 4.1.4 Competencia

Se han identificado los principales competidores directos e indirectos al considerar productos sustitutos, es decir aquellos que no ofrecen una proposición de valor directa o que cumplen con los atributos del bien y servicio ofrecido por la empresa pero que de alguna forma pueden satisfacer de manera similar las necesidades de los clientes.

##### 4.1.4.1 Competidores directos

- Nutrisa. Franquicia mexicana con presencia en toda la República, cuenta con 30 años de experiencia y muestra liderazgo en el segmento de Yogurt en la zona, no sólo vende este producto, sino que cuenta con una gama diferenciada de alimentos saludables, cuenta con manuales de operaciones standard y no cobra regalías por la compra de sus productos. Se posiciona en el segmento medio alto y medio. Precio promedio de un producto y servicio similar: MXP 50.



*Figura 3.* Logo competidor Nutrisa.

Tomado de: <https://www.nutrisa.com/>

- Yomood: empresa mexicana especializado en Yogurt y en productos frozen (congelados con base de yogurt), a diferencia de Yogen Früz Plaza San Miguel, venden sus productos en pequeños establecimientos de la zona, lo cual infiere un costo menor de operación, realiza una segmentación a niños y adolescentes con una variedad considerable de productos. Precio promedio de un producto y servicio similar: MXP 60.



*Figura 4.* Logo competidor Yomood.

Tomado de: <https://es-la.facebook.com/Yomood/>

#### **4.1.4.2 Competidores indirectos**

- Starbucks Coffee. Franquicia internacional, líder del mercado principalmente enfocado en productos hecho a base de café.
- Black Coffee. Franquicia nacional, competencia directa de Starbucks, sin embargo incluyen otros productos a su oferta, incluye postres, helados y yogurt.
- Krispy kreme. Franquicia internacional, enfocado a donas y café.
- Danny y yo. Heladería nacional, cuenta con presencia en la mayoría de centros comerciales de la zona, los precios son accesibles para los consumidores. Principal base de competencia son las presentaciones frozen.
- Heladería Santa Marta. Empresa originaria de la zona, cuenta con una importante afluencia de clientes locales.
- Helados Fresko. Presencia en los supermercados Fresko, el cual es una extensión de Soriana, mantiene un gran nivel de tráfico de clientes debido a la tienda “gancho” que es el supermercado.



Figura 5. Mapa de competencia en la zona.

Tomado de: <https://www.google.com/maps>

#### 4.1.5 Análisis de Plaza (Centros Comerciales presentes en la zona)

Debido a la gran expansión y a explosión demográfica que ha experimentado la zona de Tlajomulco, la proliferación de importantes centros comerciales ha sido el catalizador para generar el comercio formal en el municipio. Las principales plazas, se ubican al margen de una de las avenidas más importantes del área metropolitana de Guadalajara, la cual es Prolongación Adolfo López Mateos y que conecta en un trayecto de aproximadamente 20 kms los extremos norte y sur de la ciudad, la parte de la avenida que se encuentra en la zona es de aproximadamente 4 kms.

Inicialmente, se va a describir el centro comercial Plaza San Miguel para mencionar las principales características de otras ubicaciones similares.

### Plaza San Miguel:

El centro comercial es una de las primeras plazas que se construyeron en la zona, se encuentra contiguo a la salida de uno de los residenciales más exclusivos llamado: La Rioja. Cuenta con importantes locales “gancho” entre los cuales destaca el centro de atención a clientes de Telcel (empresa líder en telefonía celular en Mexico), Superama el cual es considerado el supermercado segmentado para la clase alta, debido a la gran variedad de abarrotes internacionales y mejor espacio dentro del establecimiento, el precio de los productos ofrecidos es considerablemente mayor a otros supermercados, de igual forma se encuentra el banco internacional HSBC y comidas rápidas (sándwich) Subway. La plaza cuenta con aproximadamente 35 locales y están completamente ocupados. Una de las ventajas que tiene este centro comercial es que cuenta con un amplio parqueo y no se cobra estacionamiento, sin embargo, es de conocimiento por parte de la Gerencia, que la administración del condominio se encuentra próxima por realizar el cobro de “agujas de seguridad” a un costo de MXP 10 por hora.

### Urban Center

Inaugurado en abril de 2016, se constituye como el centro comercial más grande de la zona, tiene aproximadamente 200 locales y entre las principales amenidades se encuentra Cinepolis, Foodcourt, Fresko (supermercado), entre otros. Se encuentra localizado a 200 metros de Plaza San Miguel.

### La Gourmeteria

Plaza Comercial enfocada en restaurantes, se encuentran casi 25 restaurantes exclusivos y está enfocado al segmento alto. La distancia a Plaza San Miguel es de casi 1.0 km.

### Otros:

- ✓ Plaza Punto Galicia
- ✓ Punto Sur
- ✓ La Gourmeteria
- ✓ La Platza

- ✓ Las Plazas Outlet
- ✓ Próxima apertura (Abril 2017) Andares Sur [Centro Comercial más exclusivo de toda la ciudad]

## **4.2 Compilación de información actual del negocio**

De acuerdo con los datos recopilados y entregados por la Gerencia, se han determinado elementos cuantitativos relevantes, con el fin de realizar una proyección de resultados futuros para la empresa. Se lleva a cabo una revisión de datos para los períodos completos desde el 2014 hasta el 2016 para los conceptos determinados desde una base numérica, a saber: precios y costos de venta promedio (unidades monetarias y cantidades), costos variables (materia prima e insumos), costos fijos y cargas tributarias. Complementariamente se interpretan la mezcla, estacionalidad (mensual / diaria) de las ventas y elementos financieros relevantes como margen de contribución, utilidad de operación y punto de equilibrio.

### **4.2.1 Estructura Patrimonial**

La empresa está compuesta por dos socios con igual participación para los beneficios y riesgos adherentes a la operación normal del negocio, así las cosas las ganancias o pérdidas se comparten solidariamente y las utilidades se reparten de manera trimestral. Los socios no utilizan deuda bancaria formal para el manejo del negocio y no hay pagos de dietas o gastos de administración específicos.

### **4.2.2 Inversión Inicial**

Las erogaciones de dinero iniciales se componen de los siguientes conceptos:

- Equipo Industrial. Principalmente se constituye de 4 refrigeradores con un costo de aproximadamente MXP 200.000 en total.
- Mobiliario. Se compone de 3 mesas, 12 sillas y 2 sillones. El costo en total es de MXP 75.000.
- Derecho de Utilización de Marca. Pagado a la franquicia, el costo asciende a MXP 525.000, fueron pagados a la firma del contrato.
- Capital de Trabajo. Se consideraron aproximadamente MXP 300.000 los cuales cubrían el costo estimado de operación para dos meses, incluía en su momento aproximadamente MXP 10.000 de caja chica.

#### **4.2.3 Precio y Producto**

Los precios son determinados por la franquicia Yogen Früz y se definen de acuerdo con la inflación proyectada por parte del Banco de Mexico. A manera de referencia, el producto busca posicionarse en el segmento alto de la población que busca un mejor estatus que consume productos extranjeros. La inflación interanual promedio para bienes similares asciende a 3.5%. No existe una regulación federal especial para este tipo de bien.

El incremento se maneja a discreción de la Gerencia de cada franquicia.

El producto de mayor venta es denominado *Mix-it* (mézclalo) y se presenta en 3 diferentes variables: Chico, Mediano y Grande.

De acuerdo con la Gerencia, la participación de las ventas es casi mínima para las presentaciones Mediano y Grande, sin embargo es requerido por parte del Corporativo de Yogen Früz el mantener disponible todos los formatos.

Para efectos del presente trabajo, se considera la misma participación histórica dado el fuerte peso que tiene la variable Chico.

Los precios promedio ponderados para 2014, 2015 y 2016 se visualizan en los siguientes cuadros respectivamente:



Figura 6. Ilustración del producto ofrecido.

Tomado de: <http://www.yogenfruz.com/>

Tabla 1

**Detalle Histórico de precios y participación de ventas**

	<b>2014</b>			
	<u>Pequeño</u>	<u>Mediano</u>	<u>Grande</u>	<u>Ponderado</u>
<b>% Ventas</b>	<b>92.6%</b>	<b>6.9%</b>	<b>0.5%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Precio Venta (MXP)</b>	<b>60.00</b>	<b>65.00</b>	<b>80.00</b>	<b>60.4</b>
	<b>2015</b>			
	<u>Pequeño</u>	<u>Mediano</u>	<u>Grande</u>	<u>Ponderado</u>
<b>% Ventas</b>	<b>92.6%</b>	<b>6.9%</b>	<b>0.5%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Precio Venta (MXP)</b>	<b>60.00</b>	<b>65.00</b>	<b>80.00</b>	<b>60.4</b>
	<b>2016</b>			
	<u>Pequeño</u>	<u>Mediano</u>	<u>Grande</u>	<u>Ponderado</u>
<b>% Ventas</b>	<b>92.6%</b>	<b>6.9%</b>	<b>0.5%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Precio Venta (MXP)</b>	<b>65.00</b>	<b>70.00</b>	<b>85.00</b>	<b>65.4</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### **4.2.4 Costos Variables**

Se determina como costos variables los elementos necesarios (insumos) para producir y vender el bien. El peso es el principal catalizador para determinar el costo y se basa en el tamaño o presentación por ofrecer.

##### **4.2.4.1 Material Directo (Yogurt)**

El corporativo Yogen Früz lo ofrece a un precio standard y aproximadamente con 15 sabores diferentes, el Yogurt es producido en el nivel local y entregado en la sucursal que lo requiera. La entrega se realiza en aproximadamente 3 días y el proceso es sencillo, ya que se puede hacer por correo electrónico o una llamada telefónica a la sucursal de Guadalajara, Jalisco. Los precios son determinados por la franquicia y requieren un mínimo de compra de al menos 2 pedidos mensuales. Adicionalmente, se cobra una regalía (6%) a los dueños de las sucursales y costo para publicidad (3%), la cual para efectos del presente trabajo se ha diluido en el costo del producto Yogen Früz. La empresa realiza aproximadamente un pedido por semana y mientras el producto se encuentre almacenado de la manera correcta (temperatura y humedad) no hay riesgo de obsolescencia posterior a 2 meses. Las compras las realiza el administrador del local y los pagos se realizan en efectivo por una transacción bancaria. El control e ingreso del inventario lo llevan a cabo los dependientes y se cotiza de manera semanal de acuerdo con el control de las ventas realizadas.

La empresa maneja una variedad de aproximadamente 10 sabores de Yogurt.

En el momento de la venta, el cliente puede elegir el sabor de su preferencia. Se permite la mezcla de diferentes sabores, siempre y cuando se respete el peso establecido por la presentación adquirida.

#### **4.2.4.2 Insumos principales (Fruta / Saborizantes)**

De manera adicional al Yogurt, la idea del producto final es ofrecer un bien saludable para los clientes, por lo cual la utilización de frutas y otros ingredientes (toppings) es relevante en la oferta de valor agregado para los consumidores. Así las cosas, para cada presentación, el negocio ofrece la posibilidad de agregar dos frutos y dos toppings al Yogurt adquirido. La empresa maneja aproximadamente 10 tipos de frutas y de sabores consecuentemente.

Las compras de las frutas se realizan principalmente en el mercado de abastos de Guadalajara, dado que se consiguen mejores precios y excelente calidad, las adquisiciones se realizan dos veces por semana (Lunes y Jueves) y el encargado es el administrador del local, las compras se hacen en efectivo. Los sabores se compran en aproximadamente 3 suplidores locales y los pagos se realizan de igual forma en efectivo, una vez por semana. La fruta tiene un tiempo de caducidad de 3 días aproximadamente y los toppings de hasta 15 días.

Como referencia, para el 2016, la empresa hizo un cambio en los toppings por ofrecer, anteriormente brindaban la oportunidad de adquirir 3 toppings, sin embargo, de acuerdo con conversaciones con la Gerencia, el valor adicional para el consumidor era irrelevante. No hay control por parte de Yogen Früz para este elemento. Actualmente la empresa ofrece dos toppings por escoger a sus clientes.

El control del inventario listo para la venta lo realizan los dependientes.

#### **4.2.4.3 Insumos Secundarios**

Básicamente, se consideran los vasos, cucharas, tapas y servilletas en sus distintas presentaciones. Los vasos son comprados a Yogen Früz ya que llevan los diseños aceptados por el Corporativo, las compras se realizan cada 3 meses, de igual forma las cucharas, servilletas y tapas son comprados en Costco, las compras de estos elementos se hacen de acuerdo con la necesidad del negocio y se estiman cada dos

meses. Al igual que los otros insumos, las compras se hacen al contado. No hay riesgo de obsolescencia ni caducidad.

El control del inventario listo para la venta lo realizan los dependientes.

Tabla 2

**Detalle Histórico de costos de producción y receta por formato de venta**

	2014		
	Pequeño	Mediano	Grande
<b>Lista Ingredientes</b>			
Vaso	1.53	1.56	2.20
Cuchara	0.34	0.33	0.33
Servilleta	0.23	0.23	0.23
Tapa	1.32	1.33	1.45
Yogurt YF	10.22	25.71	32.45
Fruta 1 (onzas)	2.79	6.07	8.09
Fruta 2 (onzas)	1.03	2.24	2.99
Topping 1 (onzas)	1.39	3.13	4.17
Topping 2 (onzas)	1.40	4.17	5.56
Topping 3 (onzas)	1.00	1.00	1.00
<b>Costo Total (MXP)</b>	<b>21.25</b>	<b>45.78</b>	<b>58.47</b>
	2015		
	Pequeño	Mediano	Grande
<b>Lista Ingredientes</b>			
Vaso	1.59	1.62	2.28
Cuchara	0.35	0.35	0.35
Servilleta	0.24	0.24	0.24
Tapa	1.37	1.38	1.50
Yogurt YF	13.70	29.75	35.70
Fruta 1 (onzas)	2.90	6.29	8.38
Fruta 2 (onzas)	1.07	2.33	3.10
Topping 1 (onzas)	1.44	3.24	4.32
Topping 2 (onzas)	1.92	4.32	5.76
Topping 3 (onzas)	1.40	1.40	1.40
<b>Costo Total (MXP)</b>	<b>25.97</b>	<b>50.91</b>	<b>63.03</b>

	2016		
	Pequeño	Mediano	Grande
<b>Lista Ingredientes</b>			
Vaso	1.59	1.62	2.28
Cuchara	0.35	0.35	0.35
Servilleta	0.24	0.24	0.24
Tapa	1.37	1.38	1.50
Yogurt YF	14.20	31.95	38.34
Fruta 1 (onzas)	3.00	6.75	9.00
Fruta 2 (onzas)	1.11	2.50	3.33
Topping 1 (onzas)	1.44	3.24	4.32
Topping 2 (onzas)	1.92	4.32	5.76
<b>Costo Total (MXP)</b>	<b>25.21</b>	<b>52.34</b>	<b>65.12</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.2.5 Margen de Contribución

Se define el margen de contribución como la ganancia generada por cada unidad vendida, al utilizar como base la mezcla de venta mencionada anteriormente, el margen de contribución ponderado para los períodos 2014 – 2016 son los siguientes:

Tabla 3

#### Detalle Histórico de Margen de Contribución por formato

	2014			
	Pequeño	Mediano	Grande	Ponderado
% Ventas	92.6%	6.9%	0.5%	100.0%
(a) Precio Venta (MXP)	60.00	65.00	80.00	60.4
<b>Lista Ingredientes</b>				
Vaso	1.53	1.56	2.20	1.54
Cuchara	0.34	0.33	0.33	0.34
Servilleta	0.23	0.23	0.23	0.23
Tapa	1.32	1.33	1.45	1.32
Yogurt YF	10.22	25.71	32.45	11.40
Fruta 1 (onzas)	2.79	6.07	8.09	3.05
Fruta 2 (onzas)	1.03	2.24	2.99	1.13
Topping 1 (onzas)	1.39	3.13	4.17	1.52
Topping 2 (onzas)	1.40	4.17	5.56	1.61
Topping 3 (onzas)	1.00	1.00	1.00	1.00
(b) Costo Total (MXP)	21.25	45.78	58.47	23.13
<b>Marg. Contr. [ a - b ]</b>	<b>38.75</b>	<b>19.22</b>	<b>21.53</b>	<b>37.3</b>

	2015			
	Pequeño	Mediano	Grande	Ponderado
<b>% Ventas</b>	<b>92.6%</b>	<b>6.9%</b>	<b>0.5%</b>	<b>100.0%</b>
<b>(a) Precio Venta (MXP)</b>	<b>60.00</b>	<b>65.00</b>	<b>80.00</b>	<b>60.4</b>
<b>Lista Ingredientes</b>				
Vaso	1.59	1.62	2.28	1.59
Cuchara	0.35	0.35	0.35	0.35
Servilleta	0.24	0.24	0.24	0.24
Tapa	1.37	1.38	1.50	1.37
Yogurt YF	13.70	29.75	35.70	14.92
Fruta 1 (onzas)	2.90	6.29	8.38	3.16
Fruta 2 (onzas)	1.07	2.33	3.10	1.17
Topping 1 (onzas)	1.44	3.24	4.32	1.58
Topping 2 (onzas)	1.92	4.32	5.76	2.10
Topping 3 (onzas)	1.40	1.40	1.40	1.40
<b>(b) Costo Total (MXP)</b>	<b>25.97</b>	<b>50.91</b>	<b>63.03</b>	<b>27.81</b>
<b>Marg. Contr. [ a - b ]</b>	<b>34.03</b>	<b>14.09</b>	<b>16.97</b>	<b>32.6</b>
	2016			
	Pequeño	Mediano	Grande	Ponderado
<b>% Ventas</b>	<b>92.6%</b>	<b>6.9%</b>	<b>0.5%</b>	<b>100.0%</b>
<b>(a) Precio Venta (MXP)</b>	<b>65.00</b>	<b>70.00</b>	<b>85.00</b>	<b>65.4</b>
<b>Lista Ingredientes</b>				
Vaso	1.59	1.62	2.28	1.59
Cuchara	0.35	0.35	0.35	0.35
Servilleta	0.24	0.24	0.24	0.24
Tapa	1.37	1.38	1.50	1.37
Yogurt YF	14.20	31.95	38.34	15.55
Fruta 1 (onzas)	3.00	6.75	9.00	3.29
Fruta 2 (onzas)	1.11	2.50	3.33	1.22
Topping 1 (onzas)	1.44	3.24	4.32	1.58
Topping 2 (onzas)	1.92	4.32	5.76	2.10
<b>(b) Costo Total (MXP)</b>	<b>25.21</b>	<b>52.34</b>	<b>65.12</b>	<b>27.28</b>
<b>Marg. Contr. [ a - b ]</b>	<b>39.79</b>	<b>17.66</b>	<b>19.89</b>	<b>38.2</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.2.6 Análisis de Ventas

El producto muestra una fuerte estacionalidad, es decir un comportamiento esperado durante el año para determinar el nivel de ventas generados en algunos meses, particularmente el incremento se muestra en los meses de marzo a julio, el cual corresponde a la temporada de verano y muestra un decrecimiento regular para el período de invierno, es decir de noviembre a febrero.

Tabla 4

**Detalle Histórico de Ventas en unidades**

<b>Mensual</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Enero	2,403	2,488	1,543
Febrero	2,400	2,769	1,568
<b>Marzo</b>	<b>2,677</b>	<b>2,994</b>	<b>2,117</b>
<b>Abril</b>	<b>2,645</b>	<b>3,270</b>	<b>2,301</b>
<b>Mayo</b>	<b>3,460</b>	<b>3,552</b>	<b>2,639</b>
<b>Junio</b>	<b>3,121</b>	<b>2,695</b>	<b>2,202</b>
<b>Julio</b>	<b>3,272</b>	<b>2,467</b>	<b>2,332</b>
Agosto	3,262	2,299	1,683
Septiembre	3,168	1,993	1,923
Octubre	2,822	1,864	1,892
Noviembre	2,555	1,608	1,223
Diciembre	2,063	1,534	1,450
<b>Total</b>	<b>33,849</b>	<b>29,533</b>	<b>22,875</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

Tabla 5

**Detalle Histórico de Participación de Ventas en unidades (mensual)**

<b>Mensual</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Enero	7.1%	8.4%	6.7%
Febrero	7.1%	9.4%	6.9%
<b>Marzo</b>	<b>7.9%</b>	<b>10.1%</b>	<b>9.3%</b>
<b>Abril</b>	<b>7.8%</b>	<b>11.1%</b>	<b>10.1%</b>
<b>Mayo</b>	<b>10.2%</b>	<b>12.0%</b>	<b>11.5%</b>
<b>Junio</b>	<b>9.2%</b>	<b>9.1%</b>	<b>9.6%</b>
<b>Julio</b>	<b>9.7%</b>	<b>8.4%</b>	<b>10.2%</b>
Agosto	9.6%	7.8%	7.4%
Septiembre	9.4%	6.7%	8.4%
Octubre	8.3%	6.3%	8.3%
Noviembre	7.5%	5.4%	5.3%
Diciembre	6.1%	5.2%	6.3%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

Tabla 6

**Detalle Histórico de Participación de Ventas en unidades (diario)**

<b>Diario</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Domingo</b>	<b>20.2%</b>	<b>22.9%</b>	<b>22.6%</b>
<b>Sábado</b>	<b>19.0%</b>	<b>16.5%</b>	<b>15.8%</b>
Viernes	13.2%	13.2%	13.6%
Jueves	14.1%	12.4%	11.7%
Miércoles	12.6%	12.3%	12.1%
Martes	11.9%	11.9%	12.4%
Lunes	9.1%	10.8%	11.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

Tabla 7

**Detalle Histórico de Participación de Ventas en unidades (mensual y semanal)**

<b>Mes</b>	<b>1era Semana</b>	<b>2da Semana</b>	<b>3era Semana</b>	<b>4ta Semana</b>
Enero	23%	24%	27%	26%
Febrero	27%	23%	28%	23%
Marzo	26%	21%	25%	28%
Abril	26%	25%	27%	22%
Mayo	24%	23%	28%	25%
Junio	29%	25%	25%	20%
Julio	27%	27%	23%	24%
Agosto	25%	28%	25%	21%
Septiembre	29%	27%	23%	21%
Octubre	30%	29%	24%	17%
Noviembre	23%	26%	26%	25%
Diciembre	25%	25%	25%	24%
<b>Total</b>	<b>26.3%</b>	<b>25.3%</b>	<b>25.5%</b>	<b>22.9%</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.2.7 Margen de Contribución (Unidades Monetarias y Tasas)

Se muestran los resultados en el nivel de margen de contribución en el nivel de pesos mexicanos y las tasas correspondientes (relación de montos entre volumen)

Tabla 8

##### Detalle histórico de Margen de Contribución expresado en unidades monetarias

	Ingreso	Costo Variable			Margen Contrib.
	Ventas	Mat Directo	Insumos	Subtotal	
<b>2014</b>	<b>2,046,027</b>	541,550	243,018	784,569	<b>1,261,459</b>
<b>2015</b>	<b>1,785,148</b>	481,517	340,563	822,080	<b>963,067</b>
<b>2016</b>	<b>1,497,045</b>	363,839	259,611	623,450	<b>873,595</b>
<b>Total</b>	<b>5,328,220</b>	<b>1,386,906</b>	<b>843,193</b>	<b>2,230,099</b>	<b>3,098,121</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

Tabla 9

##### Detalle histórico de Margen de Contribución expresado en tasas por unidad

	Ingreso	Costo Variable			Margen Contrib.
	Ventas	Mat Directo	Insumos	Subtotal	
<b>Análisis por tasa</b>					
<b>2014</b>	<b>60.4</b>	16.0	7.2	23.2	<b>37.3</b>
<b>2015</b>	<b>60.4</b>	16.3	11.5	27.8	<b>32.6</b>
<b>2016</b>	<b>65.4</b>	15.9	11.3	27.3	<b>38.2</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### **4.2.8 Costos Fijos**

Se definen los costos fijos como aquellas derogaciones monetarias que no dependen de un volumen de venta, es decir son obligaciones totalmente ajenas a un volumen de venta específico.

Para el presente caso se consideran como variables fijas el alquiler y mantenimiento del local, salarios de los dependientes, servicios públicos y otros gastos administrativos necesarios para la correcta operación del establecimiento.

El principal rubro lo constituye el alquiler y mantenimiento del local, el cual se paga por adelantado los primeros 5 días del mes y cubre la seguridad y mantenimiento externo del mismo, se han aplicado aumentos de aproximadamente 3.0% en cada período. El pago se realiza a la administración de la Plaza Comercial San Miguel y el responsable es el administrador del local.

Otro gasto importante para la operación son los servicios públicos particularmente electricidad, dada la naturaleza del producto por venderse, la correcta refrigeración del mismo a temperaturas indicadas hacen que la erogación sea significativa. Actualmente, la empresa cuenta con 4 refrigeradores especiales para el almacenamiento de este insumo. El pago se hace de manera mensual en efectivo a la Comisión Federal de Electricidad. Los aumentos se hacen de acuerdo con la entidad reguladora de servicios públicos y se aumentan mediante acuerdo federal.

El siguiente componente relevante es la nómina de los dependientes. Para el 2014 la empresa contaba con 4 empleados que trabajaban en dos turnos 4 días por semana, la empresa cubre las obligaciones que emanan de la ley del trabajo y que amparan al empleado de acuerdo con los requerimientos del Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), goce de prima vacacional (10 días por año) y aguinaldo obligatorio. A finales del 2016, el negocio cuenta con únicamente 2 dependientes.

Finalmente, gastos de mantenimiento del local se realizan cada 6 meses como promedio, la compra de papelería para las facturaciones, así como el mantenimiento

del sistema de ventas, manejo de inventario y facturación electrónica se realiza de manera anual.

A continuación se muestran los costos y gastos fijos para los períodos de análisis:

Tabla 10

**Detalle de Gastos Fijos históricos expresados en unidades monetarias**

	<b>Gastos Fijos (MXP)</b>		
	<b>Administrativo</b>	<b>Nómina</b>	<b>Total</b>
<b>2014</b>	527,521	444,960	972,481
<b>2015</b>	540,753	278,964	819,717
<b>2016</b>	586,730	155,520	742,250
<b>Total</b>	<b>1,655,003</b>	<b>879,444</b>	<b>2,534,447</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

**4.2.9 Utilidad Operativa**

Se considera la Utilidad Operativa al beneficio económico como resultado del ejercicio del negocio antes del pago de Intereses e Impuestos, a la luz de este trabajo, la empresa no cuenta con obligaciones bancarias.

Tabla 11

**Detalle Histórico de Utilidad de Operación antes de impuesto**

<b>MXP</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Margen Contrib.</b>	<b>Gastos Fijos</b>			<b>Utilidad de Operación (antes de Imp)</b>
	<b>Ventas</b>		<b>Administrativo</b>	<b>Nómina</b>	<b>Subtotal</b>	
<b>2014</b>	<b>2,046,027</b>	<b>1,261,459</b>	527,521	444,960	972,481	<b>288,978</b>
<b>2015</b>	<b>1,785,148</b>	<b>963,067</b>	540,753	278,964	819,717	<b>143,351</b>
<b>2016</b>	<b>1,497,045</b>	<b>873,595</b>	586,730	155,520	742,250	<b>131,345</b>
<b>Total</b>	<b>5,328,220</b>	<b>3,098,121</b>	<b>1,655,003</b>	<b>879,444</b>	<b>2,534,447</b>	<b>563,674</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.2.10 Información Financiera Relevante

Punto de equilibrio. Se denomina punto de equilibrio como la cantidad necesaria de ventas para cubrir al menos los costos fijos, ventas por encima de este nivel generan utilidad para la compañía.

Margen de Utilidad de Operación. Porcentaje de beneficio basado en las ventas de la empresa.

Estructura de Costos. Ponderación de los niveles de costo tanto variable como fijos.

Tabla 12

#### Detalle Histórico de Información Financiera Relevante

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
<b>Indicadores Financieros</b>			
Margen de Contribución	37.3	32.6	38.2
Margen Utilidad Operación	14.1%	8.0%	8.8%
<b>Estructura de Costos</b>			
Costo Variable	45%	50%	46%
Costo Fijo	55%	50%	54%
Punto de Equilibrio	26,095	25,137	19,436
<b>Diario</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>54</b>

**Fuente:** Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.3 Proyecciones para 2017 a 2019

Se presenta de forma detallada cada una de las variables que son relevantes partiendo de un volumen de venta estimado, esto con el fin de determinar una Utilidad Operativa futura, en dicha estimación se brindan recomendaciones a la Gerencia para optimizar los resultados y la justificación de las mismas que se muestran en el siguiente capítulo.

### 4.3.1 Volumen de Ventas

Se ha determinado en un escenario pesimista que el volumen de venta va a decrecer en un 10% en cada período, esto como resultado de una creciente competencia en la zona relacionada con otros centros comerciales y basado en el comportamiento de ventas en años pasados, adicionalmente se respeta la estacionalidad de las ventas y que no existe ningún otro factor externo que afecte el desempeño de este indicador.

Tabla 13

#### Proyección de ventas (mensual)

Ventas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2017	1,262	1,282	1,731	1,882	2,158	1,801	1,907	1,376	1,573	1,547	1,000	1,186	20,720
2018	1,067	1,154	1,558	1,693	1,942	1,621	1,716	1,238	1,415	1,392	900	1,067	18,783
2019	960	1,038	1,402	1,524	1,748	1,459	1,545	1,114	1,274	1,253	810	960	17,107

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

### 4.3.2 Precio y Producto

El producto es considerado como un bien suntuario y una de sus principales fortalezas debido a los clientes que adquieren el producto, no es una variable determinante para el consumidor. El producto, muestra una ventaja competitiva relacionada con esta variable (*pricing power*) en comparación con productos estrictamente similares.

De igual forma, para efectos de esta proyección se mantiene la misma mezcla de ventas entre los 3 formatos que se manejan. Por otra parte, se realizan incrementos de precio en aproximadamente MXP 5.0 en marzo y noviembre para 2017. Se considera que el mes es adecuado por la proximidad a la estacionalidad comercial de otros productos, con lo cual la baja en volumen se compensa con el incremental de precio. La franquicia deja a discreción del franquiciado el hacer incrementos de precio y únicamente pide el mantener un precio mínimo de acuerdo con las recomendaciones del corporativo.

Finalmente, otro elemento considerado es el esfuerzo del consumidor para obtener el bien, de acuerdo con conversaciones y entrevistas realizadas a clientes, el precio no es el principal atributo de preferencia para el producto, por lo cual el concepto de “out of pocket” (dinero en el bolsillo) no es relevante y por otro lado, el incremento de MXP 5.0 posiciona al producto con un precio aceptable por el consumidor en un buen “price point”. La empresa no hizo incrementos de precio en el nacimiento del negocio, con lo cual se necesita el alinear los precios en los siguientes períodos.

Los precios considerados son los siguientes (expresados en MXP):

Tabla 14

### Proyección de precio e ingreso (mensual)

Precio por unidad												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	65.4	65.4	70.4	70.4	70.4	70.4	70.4	70.4	70.4	70.4	75.4	75.4
2018	75.4	75.4	75.4	75.4	75.4	75.4	75.4	75.4	75.4	75.4	80.4	80.4
2019	80.4	80.4	80.4	80.4	80.4	80.4	80.4	80.4	80.4	80.4	85.4	85.4

  

Ingreso por Ventas - Monto total MXP													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2017	82,575	83,892	121,882	132,463	151,915	126,767	134,253	96,856	110,707	108,908	75,407	89,409	1,315,033
2018	80,469	86,987	117,484	127,684	146,434	122,193	129,409	93,362	106,713	104,979	72,366	85,805	1,273,884
2019	77,224	83,480	112,748	122,536	140,530	117,267	124,191	89,598	102,411	100,746	69,180	82,027	1,221,936

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

### 4.3.3 Costo Variable

El costo de los materiales directos se encuentra alineado con los aumentos de precio que indica el corporativo, el peso del producto comprado a Yogen Früz es de aproximadamente un 62% del costo variable total, por otro lado, el manejo de los otros insumos relacionados es de un 38% y se encuentra en un nivel adecuado (sabores y toppings). De acuerdo con la inflación proyectada se estima un incremento de costo de un 5% como resultado de la incertidumbre en la economía nacional por las fluctuaciones de tipo de cambio e incremento en energéticos. Adicionalmente, el costo de los productos incluye los pagos asociados a la franquicia a razón de ser comparables con los datos históricos.

Tabla 15

### Proyección de costo unitario y total (mensual)

Costo Variable por unidad												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2017	30.8	30.9	32.9	33.4	34.0	33.1	33.4	31.4	32.3	32.2	29.1	30.7
2018	30.9	31.6	33.9	34.4	35.1	34.1	34.5	32.2	33.2	33.1	29.6	31.4
2019	31.5	32.3	34.8	35.4	36.2	35.1	35.5	33.0	34.1	34.0	30.1	32.0

  

Costo Mat Directo e Insumos - Monto total MXP													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2017	38,804	39,582	56,965	62,778	73,465	59,649	63,761	43,215	50,825	49,836	29,148	36,418	604,447
2018	32,993	36,476	52,771	58,220	68,238	55,286	59,142	39,882	47,016	46,089	26,679	33,490	556,283
2019	30,275	33,538	48,802	53,906	63,291	51,159	54,770	36,728	43,411	42,542	24,344	30,722	513,489

Fuente: Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

### 4.3.4 Costos Fijos

Para el negocio, la absorción de los costos fijos representa un elemento bastante retador en comparación con la porción de costos variables, es decir la porción comprometida del margen de utilidad es muy alta y preocupante. Para la correcta proyección se han dejado plasmados los elementos más significativos para la adecuada operación del negocio buscando disminuir el peso relevante de este componente.

Se aplican para uno de los rubros incrementos por aproximadamente 5.0%

Tabla 16

### Proyección detallada de costos fijos

Costo Fijo - Alquiler y Mantenimiento - Monto total MXP													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2017	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	28,644	345,745
2018	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	29,647	357,776
2019	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	30,684	368,210

  

Costo Fijo - Nómina - Monto total MXP													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2017	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	8,107	99,298
2018	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	8,390	102,704
2019	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	8,684	104,210

  

Costo Fijo - Servicios y Otros - Monto total MXP													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2017	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	212,017
2018	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	18,113	219,368
2019	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	18,746	226,976

Fuente: Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.4 Estado de Resultados 2014 a 2019

Para la presentación de resultados se elimina el gasto por Depreciación generado por el equipo (refrigeradores) y mobiliario. La estimación se basa en determinar la Utilidad Operacional, para efectos del cálculo del flujo de efectivo se incluye la Depreciación para calcular el escudo fiscal.

Tabla 17

#### Utilidad de Operación 2014 - 2019

<i>Pesos Mexicanos</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas (unidades)	33,849	29,533	22,875	20,720	18,783	17,107
Variación anual	-	-15%	-29%	-10%	-10%	-10%
Ingreso	2,046,027	1,785,148	1,497,045	1,315,033	1,273,884	1,221,936
Variación anual	-	-15%	-19%	-14%	-3%	-4%
( - ) Costo Variable	784,569	822,080	623,450	604,447	556,283	513,489
Variación anual	-	-5%	32%	3%	9%	8%
( - ) Costo Fijo	972,481	819,717	742,250	657,060	679,848	699,396
Variación anual	-	19%	10%	13%	-3%	-3%
<b>( = ) Utilidad Operación</b>	<b>288,978</b>	<b>143,351</b>	<b>131,345</b>	<b>53,527</b>	<b>37,753</b>	<b>9,051</b>

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.5 Estado de Flujos de Efectivo

La idea es presentar los ingresos y erogaciones monetarias que la empresa ha generado históricamente y tomando como base la anterior proyección estimar el 2017 a 2019.

- De acuerdo con la Gerencia, la inversión en Capital de Trabajo se ha recuperado en el segundo mes del primer año de operación, por lo cual no se considera la retribución monetaria de dicho rubro para el análisis. La inversión es de MXP 300,000 y básicamente se ha utilizado para financiar los niveles de inventario requeridos y pagos a la franquicia.

- La Depreciación para el equipo se hace por el método de línea recta a 8 años, de acuerdo con la normativa sugerida por el contador de la empresa. El valor de mercado en caso de la venta de este activo se estima en MXP 75,000 el valor contable del activo para el 2019 es de 50,000 MXP.

Tabla 18

### Depreciación Histórica y proyectada (equipo)

	<u>Inv Inicial</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
<b>Equipo [ a ]</b>	<b>200,000</b>						
<b>Gasto por Depreciación</b>		25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
<b>Depreciación Acumulada [ b ]</b>		25,000	50,000	75,000	100,000	125,000	150,000
<b>Valor en Contable [ a - b ]</b>							<b>50,000</b>
<b>Valor de Mercado</b>							<b>75,000</b>
<b>Ganancia de Capital</b>							<b>25,000</b>

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

- La Depreciación para el mobiliario utiliza la misma metodología que el equipo y se realiza a 3 años. El valor de mercado en caso de la venta de este activo se estima en MXP 25,000, para el 2019 el activo se ha depreciado en su totalidad.

Tabla 19

### Depreciación Histórica y proyectada (mobiliario)

	<u>Inv Inicial</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
<b>Mobiliario [ a ]</b>	<b>75,000</b>						
<b>Gasto por Depreciación</b>		25,000	25,000	25,000	-	-	-
<b>Depreciación Acumulada [ b ]</b>		25,000	50,000	75,000	75,000	75,000	75,000
<b>Valor en Contable [ a - b ]</b>							-
<b>Valor de Mercado</b>							<b>25,000</b>
<b>Ganancia de Capital</b>							<b>25,000</b>

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

- Contablemente, se permite realizar la amortización de los activos intangibles, en este caso la utilización de la marca.

Tabla 20

**Amortización Histórica y proyectada (activo intangible)**

	<u>Inv Inicial</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
<b>Derecho de Marca</b>	<b>575,000</b>						
<b>Amortización Intangible</b>		95,833	95,833	95,833	95,833	95,833	95,833

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

- La Depreciación y la Amortización de intangibles no es un desembolso de efectivo, únicamente se considera para efectos de evaluar el impacto en Impuesto Sobre la Renta y se suma para determinar el valor real del flujo en cada año.
- La Secretaría de Administración Tributaria (SAT) tasa a 30.0% las ganancias de Capital, el cual resulta del valor de venta menos valor en libro de los activos.

Tabla 21

**Flujo de Efectivo 2014 - 2019**

<i>Pesos Mexicanos</i>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
Inversión Inicial	1,150,000	-	-	-	-	-
Ingreso Ventas	2,046,027	1,785,148	1,497,045	1,315,033	1,273,884	1,221,936
( - ) Costo Operación	1,757,049	1,641,797	1,365,700	1,261,507	1,236,131	1,212,885
[a] ( - ) Depreciación	50,000	50,000	50,000	25,000	25,000	25,000
[b] ( - ) Amortización Intangibles	87,500	87,500	87,500	87,500	87,500	87,500
( + ) Venta de Activos	-	-	-	-	-	100,000
Utilidad Antes de Impuestos	326,478	180,851	168,845	116,027	100,253	(103,449)
( - ) Impuesto Sobre la Renta @ 30%	97,943	54,255	50,654	34,808	30,076	-
( - ) Ganancia de Capital @ 30%	-	-	-	-	-	15,000
Utilidad Neta	228,535	126,596	118,192	81,219	70,177	(118,449)
[a + b] ( + ) Gastos no desembolsables	137,500	137,500	137,500	112,500	112,500	112,500
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>(1,150,000)</b>	<b>366,035</b>	<b>264,096</b>	<b>255,692</b>	<b>193,719</b>	<b>(5,949)</b>

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

#### 4.6 Valor Actual Neto

Se define al Valor Actual Neto como el beneficio presente de las retribuciones monetarias futuras comparándolas con la inversión inicial de un proyecto al descontar los flujos proyectados a una tasa de costo de capital, para el caso de este ejercicio, dado que la empresa no cuenta con una estructura de financiamiento bancaria y el 100% de las aportaciones iniciales fueron patrimoniales, se utiliza dicha tasa como la ofrecida por el Banco de Mexico en el nivel promedio de rendimiento para la emisión de los Certificados de Tesorería, de acuerdo con la página oficial de Banixco la misma fue de 6.24%.

#### 4.7 Tasa Interna de Retorno

Se considera TIR como el rendimiento esperado para un proyecto de inversión determinado.

A continuación se muestran ambos indicadores de análisis de rentabilidad:

Tabla 22

#### VAN / TIR proyectado

<i>Pesos Mexicanos</i>		<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	(1,150,000)	366,035	264,096	255,692	193,719	182,677	(5,949)
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>(70,927)</b>						
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>3.5%</b>						

**Fuente:** Estimaciones en conjunto con Gerencia Yogen Früz Plaza San Miguel

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- **Objetivo:** Estudiar las variables comerciales en las que se desarrolla la empresa, así como la evolución del entorno a nivel histórico y proyectar el futuro inmediato (3 años) con base a los elementos analizados.

### **Conclusiones:**

La zona donde se ubica el local está en crecimiento, mantiene un importante tráfico de personas y el incremento de puntos comerciales hace que ubicarse en el lugar genere una ventaja intrínseca para establecer un negocio.

Plaza San Miguel en sus inicios, fue un excelente punto comercial sin embargo no se está reconvirtiendo para ofrecer a los locatarios una ventaja significativa, además el costo por metro cuadrado no es competitivo vs otros lugares similares que están en funcionamiento.

El producto se enfoca en el mercado femenino en su mayoría, como una opción saludable para el cuerpo, sin embargo no es un producto que se dirija a otros segmentos complementarios, por ejemplo: niños o adolescentes. A la luz de lo anterior, esto genera que el ámbito de competencia sea limitado en contraposición de la propuesta de negocios similares por ejemplo Yomood. Por otra parte, únicamente se ofrece Yogurt y no se utiliza ningún tipo de variante a ese ítem, como es el caso de Nutrisa lo cual, hace que se identifique a la marca con una mayor versatilidad e inclusive más integral desde la perspectiva del consumidor como resultado de su amplia gama de productos por ofrecer. Otros establecimientos, ofrecen helados o yogurt como un complemento a otro producto estrella

### **Recomendaciones:**

Tlajomulco se presenta como un lugar indicado para favorecer el crecimiento comercial, la zona es apropiada y cumple con el tráfico de personas requerida, adicionalmente el perfil socioeconómico de la población se alinea con la oferta presentada por la empresa. Así las cosas, se debería de explotar la buena

ubicación del local pero se debe buscar un formato más sencillo de operación (más pequeño), lo cual favorece a reducir el costo fijo, contar con el local que se tiene en la actualidad no genera valor agregado para la empresa y en todo caso, se deben de enfocar en las cualidades del producto y apalancarse del mismo para ofrecer una propuesta diferente, se debe de reforzar la propuesta valor al mercado femenino, buscando opciones de gancho para adolescentes y niños lo cual claramente incrementaría el conocimiento del negocio y potencialmente un incremento considerable de volumen de venta.

- **Objetivo:** Entender la operación actual del negocio con base a información observada y brindada por la Gerencia con relación a elementos cualitativos relevantes, a saber: estructura patrimonial, proveedores, perfil de clientes, franquicia, plaza, precio, producto y consumidor.

### **Conclusiones:**

El rendimiento esperado no es el adecuado para manejarse con dos socios, el costo de oportunidad de inversión en otros proyectos mantiene un mejor rendimiento para llevar a cabo un emprendimiento en conjunto.

El manejo operativo es bastante sencillo y se tiene identificado correctamente los proveedores adecuados y que son más competitivos a nivel de precio, lo cual genera que el costo del producto sea bastante aceptable, lo anterior para los elementos complementarios al yogurt.

La franquicia otorgado por Yogen Früz no representa un valor agregado para la empresa, el producto se encuentra bien posicionado toda vez que el cliente conoce la marca, pero la colaboración sobre el manejo del negocio por parte del Corporativo es casi nulo. Como he mencionado anteriormente, el costo del producto es manejable de acuerdo con el precio recomendado, sin embargo el pago de

regalías de 6% y otras tasas de 3% en conjunto sobre las ventas del mes, es un costo sobre el que la empresa no recibe ningún beneficio tangible.

De acuerdo con la Gerencia, los canales de mercadeo para la zona en la que se ubica son nulos y de igual forma tampoco brindan ningún tipo de asesoría sobre el 'merchandising' de la marca.

Adicionalmente, no hay ningún tipo de seguimiento sobre las ventas del negocio o identificación de mejores prácticas por parte del socio para incrementar los resultados de la operación. Los costos de los productos se manejan en dólares y debido a la incertidumbre existente en Mexico sobre este indicador de la economía, no es un factor que mantenga una posición que favorezca al socio de la franquicia. El precio de la licencia no es alto y es recuperable al considerar los márgenes de ganancia sobre el producto.

El producto es una buena opción para aquellas personas que quieren cuidar de su dieta y salud, la manipulación y preparación del bien es bastante sencilla. Un aspecto sumamente relevante es el alto margen de contribución que genera, lo anterior debido al posicionamiento del precio en el segmento 'Premium'. Esta ventaja es perdurable en tanto, la experiencia de compra por parte de las personas sea placentera y puedan encontrar en el servicio un factor de decisión importante para obtener el bien, es evidente que el comprar el producto Yogen Früz brinda a las personas una satisfacción superior a los que se ofrecen en el mercado.

### **Recomendaciones:**

Es necesario exigir con datos e información histórica relevante a la franquicia, la necesidad de brindar mayor apoyo particularmente a nivel de mercadeo para hacer mas robusta la propuesta de valor de la marca.

Se debe de fortalecer el servicio al cliente con apoyos de comunicación sobre las ventajas que tiene el producto sobre otros ofrecidos, es decir resaltar las cualidades que favorecen la salud de los consumidores, esto genera conocimiento por parte del cliente sobre el producto y puede evaluar que se brinda un producto consistente con la calidad y beneficioso para ellos, esto genera que el cliente sea exigente con la necesidad a satisfacer y confianza en que Yogen Früz cubre la misma.

El negocio debe de ser adquirido por una de las partes, los resultados esperados no son relevantes para dos accionistas, se debe evaluar el valor a resarcir por parte de una de las partes y continuar con el negocio de manera individual.

- **Objetivo:** Realizar un análisis financiero de tres períodos anteriores y proyectar el cierre del 2017, con el fin de generar flujos de efectivo para dos años posteriores y calcular bajo el escenario propuesto elementos como Utilidad Neta, Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

### **Conclusiones:**

Como he indicado anteriormente, el margen de contribución es atractivo, sin embargo los costos fijos operacionales particularmente el alquiler, mantenimiento y electricidad son sumamente elevados.

El local es muy amplio y no existe un aprovechamiento significativo de las magnitudes del lugar. Las unidades vendidas prácticamente cubren los costos fijos y no se mantiene un margen de maniobra para poder disminuir dichos rubros.

**Recomendaciones:**

El negocio no cumple con las expectativas esperadas por parte de los socios para el retorno sobre la inversión. Con base en los niveles de venta esperadas, el valor presente de los flujos es negativo en aproximadamente MXP 70,927 y evidentemente, tendrían una mejor rentabilidad si colocasen los fondos aplicados como inversión inicial en deuda soberana en dado caso, la tasa interna de retorno, es mejor a la esperada por los inversionistas.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

Con base en el análisis del trabajo, la recomendación inicial es mantener el negocio para un único socio al pagar a la parte vendedora un valor de MXP 291,416, como sigue:

**Equipo**

Valor de adquisición	200,000
(-) Depreciación acumulada	75,000
(+) Valor de venta esperado	75,000
(-) Impuesto	22,500
<b>Subtotal</b>	<b>177,500</b>
<b>Valor de compra</b>	<b>88,750</b>

**Mobiliario**

Valor de adquisición	75,000
(-) Depreciación acumulada	75,000
(+) Valor de venta esperado	25,000
(-) Impuesto	7,500
<b>Subtotal</b>	<b>17,500</b>
<b>Valor de compra</b>	<b>8,750</b>

**Derecho de Marca**

Valor de adquisición	575,000
(-) Amortización	287,500
<b>Subtotal</b>	<b>287,500</b>
<b>Valor de compra</b>	<b>143,750</b>

Rendimiento futuro antes de impuesto sobre el esquema analizado en el presente trabajo

**Rendimiento futuro**

2017	53,527
2018	37,753
2019	9,051
<b>Total</b>	<b>100,331</b>
<b>Esperado</b>	<b>50,166</b>

## Puntos Relevantes

- El costo de la franquicia ha sido aprovechado en un 50%, no existe restricción al tamaño o concepto del local, no se permite el subarrendamiento de la misma con lo cual el aprovechamiento de la misma.
- El negocio mantiene niveles aceptables y esperados de margen de contribución, el costo de ventas se mantiene acorde con el comportamiento de la disminución de ventas.
- Explorar la posibilidad de abrir el posicionamiento de la marca a otros segmentos poblacionales, específicamente niños que sirvan de enlace con el grupo poblacional al cual se enfoca la marca (mujeres).
- Mantener un contacto directo con el cliente ya sea mediante una base de datos que permita tener información de las personas que buscan el producto, utilizar la herramienta Facebook es un buen ejemplo con un costo mínimo para la empresa.
- **Disminuir los costos fijos**, mediante un costo de alquiler menor en un local más pequeño y en un centro comercial cercano que se alinee con el segmento que quiere atacar la franquicia. Reducir en casi 50% del costo fijo significaría mejorar la utilidad del negocio de manera anual en casi MXP 300.000 pesos:

Tabla 23

### Flujo de Efectivo proyectado (propuesta)

<i>Pesos Mexicanos</i>		<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
Inversión Inicial	<b>866,416</b>	-	-	-
Ingreso Ventas		1,315,033	1,273,884	1,221,936
( - ) Costo Operación		932,977	896,207	863,187
[a] ( - ) Depreciación		25,000	25,000	25,000
[b] ( - ) Amortización Intangibles		87,500	87,500	87,500
( + ) Venta de Activos		-	-	100,000
Utilidad Antes de Impuestos		444,557	440,177	246,249
( - ) Impuesto Sobre la Renta @ 30%		133,367	132,053	73,875
( - ) Ganancia de Capital @ 30%		-	-	15,000
Utilidad Neta		311,190	308,124	157,375
[a + b ] ( + ) Gastos no desembolsables		112,500	112,500	112,500
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>(866,416)</b>	<u>423,690</u>	<u>420,624</u>	<u>269,875</u>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>122,470</b>			
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>14.8%</b>			

## BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina G. (2010), **Evaluación de Proyectos, Sexta Edición**, D.F - México: Mc. Graw Hill.
- Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998), **Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo**, Lima-Perú: Pact-USAID.
- Brealy & Myers (2008), **Principios de Finanzas Corporativas**, México: Mc. Graw Hill.
- **Costo Variable**, extraído el 18 de Enero del 2017 de:  
<http://emprendedoresnews.com/tips/capital-social-en-los-nuevos-emprendimientos.html>
- **Costo Fijo**, extraído el 18 de Enero del 2017 de:  
<http://emprendedoresnews.com/tips/capital-social-en-los-nuevos-emprendimientos.html>
- Ehrhardt M / Brigham E (2007), **Finanzas Corporativas Segunda Edición**, D.F – México: CENGAGE Learning.
- **Flujo de Fondos**, extraído el 18 de Enero del 2017 de:  
<http://www.zonaeconomica.com/flujo-de-fondos>
- Gallar E. (2002), **Elementos de Investigación Académica**, San José Costa Rica: Editorial UNED
- Gitman L. & Zutter C (2012), **Administración Financiera Decimosegunda Edición**, D.F. – México: Pearson Education
- **Inversión Inicial**, extraído el 18 de Enero del 2017 de:  
<http://www.buenosnegocios.com/notas/276-3-ejemplos-calculo-inversion-inicial>
- **Inversionista**, extraído el 18 de Enero del 2017 de:  
<http://www.capitalemprendedor.com/2011/08/01/tipos-de-inversionistas/>

- Marín & Ketelhohn (1995), *Inversiones Estratégicas*, Sexta Edición, San José, Costa Rica: Imprenta y Litografía Lil.
- Namakforoosh M. (2007), **Metodología de la investigación**, D.F – México: Editorial Limusa, S.A
- Ramírez Padilla N. (2013), **Contabilidad Administrativa, Novena Edición**, D.F – México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Roca, F., Rojas Arzú, J. (2012), **Evaluación de Proyectos para Emprendedores**, D.F. - México: Amazon Kindle Publishing.
- Rosenberg, J. (1999), **Diccionario de Administración y Finanzas**, Barcelona – España: Grupo Editorial Océano.
- Sampieri R. (2014), **Metodología de la investigación Sexta Edición**, D.F – México: Mc Graw Hill, México.
- **Tasa Interna de Retorno**, extraído el 20 de Enero del 2017 de:  
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/tasa-interna-de-retorno-o-rentabilidad-tir.html>
- **Valor Actual Neto**, extraído el 20 de Enero del 2017 de:  
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>
- Villagómez H. (2001), **Elementos para la evaluación de proyectos de inversión**, D.F. - México: UNAM

## **ANEXOS**

# PRODOC

## PROTOCOLO BÁSICO PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS DE GRADUACIÓN (TFG) – POSGRADOS

**Nombre del estudiante:** Daniel Alonso Castro Sánchez

**Correo electrónico:** danielcastro0320@hotmail.com

**Teléfono:** +52 1 33 1848 6143

**Nombre de la carrera:** MBA Finanzas

**Nombre del tutor propuesto:** Mario Ali Rodríguez

**Periodo en el que matriculará el TFG:** I trimestre 2017

### 1. NOMBRE DEL PROYECTO

Analizar las variables comerciales y financieras para tomar la decisión óptima en el corto plazo sobre el negocio denominado Yogen Fruz Plaza San Miguel.

### 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los altos costos operativos (fijos y variables), la situación competitiva que enfrenta el negocio así como la definición del flujo de utilidades de la empresa, hace que sea necesario una evaluación exhaustiva de las condiciones apropiadas para tomar una decisión sobre el curso inmediato del negocio, es decir: cerrar el establecimiento, contar con un único socio/propietario y cambiar la estrategia del negocio o determinar un valor de mercado adecuado para los inversionistas.

### 3. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las utilidades generadas por la empresa Yogen Fruz Plaza San Miguel, se han disminuido considerablemente en el año en curso, esto como resultado de una creciente competencia en la zona en donde se ubica el local (Guadalajara, Jalisco, México) y debido a un creciente costo

operativo, dentro de los cuales el costo fijo tiene un peso relevante para el capital de trabajo de la empresa. Así las cosas, los resultados esperados por los socios no son satisfactorios y se busca evaluar las diferentes variables financieras y comerciales que los lleve a tomar una decisión inmediata sobre el curso del negocio. De acuerdo con proyecciones preliminares, las utilidades mostrarían una caída de casi 40%, a su vez tomando como base la estacionalidad histórica de las ventas, los próximos 4 meses presentan los niveles más bajos de rendimiento esperado. La sociedad comercial establecida tiene la disyuntiva de continuar con el negocio y asumir potenciales pérdidas en los próximos meses mediante un tratamiento adecuado de costos de operación y buscar la alternativa para vender el negocio. En caso de que no se haga la correcta evaluación para una decisión alternativa las pérdidas económicas son significativas para los socios y se hace necesario contar con herramientas financieras de análisis que le permita a la Gerencia tomar la decisión más adecuada. Si el proyecto no se realiza, el curso de acción a seguir sería tomado en un ambiente empírico y con base al conocimiento subjetivo por parte de los socios, situación que se busca mitigar con el presente trabajo.

#### 4. OBJETIVOS

A partir del planteamiento del problema:

a) ¿Cuál es el **objetivo general**?

Identificar la decisión óptima desde el punto de vista financiero y comercial para la empresa en el corto plazo, evaluando las implicaciones de cada una de las opciones que maneja la Administración.

b) ¿Cuáles son los **objetivos específicos**?

- ✓ Estudiar las variables comerciales en las que se desarrolla la empresa y la evolución de su entorno desde hace dos años y las proyecciones a futuro (dos años).
- ✓ Entender el giro del negocio de la empresa llevando a cabo un estudio de variables cualitativas de la compañía, por ejemplo: estructura patrimonial, principales proveedores, cantidad de clientes identificados, elementos de la franquicia, entre otros.
- ✓ Realizar un análisis financiero de dos períodos anteriores y proyectar el cierre del 2016, de igual forma generar flujos de efectivo para dos años posteriores.

- ✓ Medir la factibilidad de los resultados de acuerdo a la expectativa de los Socios.
- ✓ Analizar los factores cuantitativos y cualitativos sobre las propuestas de decisión que buscan los Socios sobre el rumbo inmediato de la compañía.

## 5. METODOLOGÍA

### ✓ **Contexto**

El negocio Yogen Fruz Plaza San Miguel se encuentra localizada en Guadalajara, Jalisco, México. La empresa funciona como franquicia de la Compañía Yogen Fruz, la cual es una entidad canadiense establecida en 1986. El negocio ha iniciado operaciones desde 2014 en su ubicación actual y su actividad principal es la venta de Yogurt congelado servido con diferentes acompañamientos al brindar una opción saludable de consumo a su clientela. El negocio cuenta con dos socios, los cuales reparten utilidades de manera equitativa en el final de cada período. Uno de los socios funge como Administrador del negocio.

### ✓ **Enfoque**

Se establecerá un enfoque cuantitativo, ya que se probará numéricamente el escenario financiero más favorable para los socios en el corto plazo. De igual forma, se interpretarán variables cualitativas particularmente en el punto de vista comercial para comprender a fondo las oportunidades de negocio de la empresa.

### ✓ **Fuentes de información**

Primaria. Es el entorno social que brindará la información directa. Específicamente en este trabajo es la información brindada directamente por parte de la empresa donde se realiza el proyecto

Secundaria. Se utilizarán estudios realizados con anterioridad para evaluar comercialmente la zona en la que se desarrolla la compañía, estudios realizados por diferentes instituciones, análisis de noticias y otros documentos relacionados con el tema.

✓ **Alcance y Limitaciones**

El alcance del proyecto será en la empresa Yogen Fruz Plaza San Miguel. En cuanto a las limitaciones nos podemos referir a la situación económica y todos factores externos que puedan afectar los escenarios. Ya que se están planteando escenarios futuros, basados en proyecciones, lo que implica un riesgo de acuerdo con la incertidumbre inherente al giro de la empresa. Adicionalmente, en cuanto a la parte comercial, existen limitantes de mercadeo impuesto por la propietaria de la franquicia en México.

✓ **Procedimiento**

- i. Entender el esquema de franquicia otorgado por Yogen Fruz.
- ii. Analizar el entorno comercial de la zona en donde se encuentra el negocio y profundizar en el esquema competitivo y la creación de valor agregado para el producto que se ofrece.
- iii. Conocer el manejo de la operación del negocio, a razón de que exista de manera teórica un panorama claro de cómo se relacionan las variables financieras y operacionales de la empresa.
- iv. Analizar la situación actual de la empresa en el nivel financiero y se realizará una proyección de flujos de efectivo a razón de estimar una utilidad futura.
- v. Evaluar las condiciones óptimas esperadas por los inversionistas como retorno esperado en el corto plazo.
- vi. Plantear los tres escenarios buscados por los Socios.
- vii. Identificar por medio de un análisis comparativo entre las tres opciones, cuál sería el escenario más favorable para los involucrados.

**6. ALTERNATIVAS, IDEAS O SOLUCIONES**

- ✓ Cerrar el negocio antes del 31 de diciembre 2017 al cubrir las obligaciones correspondientes.
- ✓ Evaluar la compra de participación patrimonial por parte de uno de los Socios y establecer un plan de acción para mejorar la rentabilidad del negocio.
- ✓ Venta del establecimiento al considerar el valor de mercado aceptable por parte de los inversionistas.

## Encuesta de salida

**Fecha:**

Con el fin de recabar información para un trabajo académico, le pido 5 mins para realizar una encuesta.

1) Nombre del entrevistado:

2) Sexo:

3) Fecha de nacimiento:

4) Lugar de residencia (\*):

*(\*) En caso de ser Tlajomulco podría mencionar la colonia / residencia:*

---

5) Podría por favor indicar su ingreso familiar (o individual) aproximado en Pesos Mexicanos de manera mensual [el entrevistado puede no indicar el mismo]

( ) 1 – 12,500

( ) 12,5001 – 25,000

( ) 25,001 – 37,500

( ) 37,501 – 50,000

( ) Más de 50,000

6) Realiza ud alguna actividad física?

( ) Sí (\*)

( ) No

*(\*) Cuál?*

7) Frecuenta usted con frecuencia (más de 1 vez al mes) el establecimiento Yogen Früz Plaza San Miguel

( ) Sí

( ) No

8) En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa: visita el establecimiento con acompañantes? Con quién?

---

9) Normalmente, se preocupa ud por alimentos que promuevan la salud:

Sí  No

10) En caso de que la respuesta sea afirmativa, qué alimento(s) normalmente consume con mayor regularidad:

---

11) Al momento de adquirir un producto que beneficie la salud, considera ud que el reconocimiento de la marca es importante [mencionar marcas como Gatorade, Powerade, GNC, etc) vs marcas locales:

Sí (\*)  No

(\*) Normalmente, consume las mismas marcas?

Sí  No

12) Al momento de adquirir alimentos similares al yogurt, podría jerarquizar qué elemento es más importante para ud (1 más importante a 5 menos importante):

- Precio
- Sabor
- Calidad del producto
- Marca
- Saludable

13) El precio de los productos ofrecidos por el establecimiento lo considera:

- Alto
- Más alto que lo normal
- Normal
- Accesibles
- Barato

14) Considera ud que por medio de una dieta correcta se promueve la salud?

- Sí
- No

15) Usualmente, paga ud más por productos que promuevan la salud?

- Sí
- No

**Agradecer por el tiempo brindado!!!!**