

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto

Presidencial del 3 de abril de 1981



**EVALUACION FINANCIERA DE UN EMPRENDIMIENTO CON UN MODELO DE
NEGOCIO “ZERO WASTE”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN FINANZAS

Presenta

LETICIA GARCÍA DOMÍNGUEZ

Asesor: Mtra. Dulcinea Rivas Correa

Lector: Mtro. Mauricio Nieto Martínez

CDMX

2022

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá y papá, quienes me educaron con mucho amor y me han inculcado valores que formaron a la persona que hoy soy; porque desde pequeña me han enseñado el valor del conocimiento, me han impulsado a seguir mis sueños y han sido mi pilar para cumplirlos.

A mi esposo, quién apoya todos mis proyectos, me ayuda a conseguirlos y lo hace con mucho amor y paciencia. Porque hemos ido creciendo, aprendiendo y logrando metas juntos.

A mi hermana y hermano, quienes siempre están para escucharme y apoyarme y son mi mayor orgullo.

A ellos dedico todos mis logros, los que haya tenido y los que estén por venir.

A mis profesores de maestría agradezco su conocimiento y enseñanzas y principalmente a mi asesora en este caso, cuya guía y apoyo fueron imprescindibles para concluirlo.

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	6
INTRODUCCION.....	7
1. ANTECEDENTES	9
1.1. Crecimiento económico en el Estado de Querétaro	9
1.2. Crecimiento económico e inmobiliario en el Municipio El Marqués, en Querétaro	10
1.3. Responsabilidad Social Empresarial	11
1.4. Modelo de Negocio Zero Waste.....	12
1.5. Definición de la situación actual.....	15
1.5.1. Impacto de pandemia por COVID-19 en microempresas.....	16
2. PLAN ORGANIZACIONAL	18
2.1. Planeación estratégica del negocio.....	18
2.1.1. Nombre del negocio	18
2.1.2. Misión.....	18
2.1.3. Visión	19
2.1.4. Valores.....	19
2.1.5. Objetivos	19
2.1.6. Análisis FODA	20
2.1.7. Logo y <i>slogan</i>	21
2.2. Definición del producto.....	22
2.3. Perfil de proveedores	23
2.4. Régimen constitutivo del negocio	23
2.5. Responsabilidad Social Empresarial	24
2.6. Estudio de Mercado	25
2.6.1. Resultados	34
2.6.2. Mercado objetivo.....	35
2.6.3. Análisis de la competencia	35
2.6.4. Plan de publicidad	37
3. MARCO TEORICO	40
3.1. Evaluación financiera de proyectos de inversión.....	40
3.2. Métodos para evaluar proyectos de inversión.....	42
3.2.1. Valor Presente Neto (VPN).....	43
3.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	43
3.2.3. Método de Periodo de Recuperación o <i>Pay Back</i>	44
4. ANALISIS FINANCIERO	45
4.1. Evaluación del proyecto de inversión “A granel con Amor”	45
4.2. Inversión inicial.....	45
4.2.1. Productos.....	46
4.2.2. Mobiliario y equipo de oficina	46
4.2.3. Equipo de transporte.....	47
4.2.4. Gastos Generales	48
4.3. Ingresos estimados.....	49
4.3.1. Precios	50
4.4. Costos y gastos anuales para flujos de efectivo	52
4.5. Depreciación.....	52
4.6. Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	53
4.7. Perfil del inversionista	53

4.8. Escenarios.....	53
4.8.1. Escenario pesimista.....	54
4.8.2. Escenario normal.....	56
4.8.3. Escenario optimista.....	57
5. SOLUCIÓN DEL CASO.....	59
5.1. Viabilidad del proyecto.....	59
5.2. Comparación de los resultados respecto a la situación actual.....	59
5.3. Solución final.....	60
6. CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación	16
Figura 2. Logo.....	22
Figura 3. Ubicación de la competencia.....	37
Figura 4. Tasa de inflación en México 2015-2025.....	54
Figura 5. Escenario pesimista, VPN y TIR.....	55
Figura 6. Escenario normal, VPN y TIR.....	56
Figura 7. Escenario optimista, VPN y TIR.....	58
Figura 8. Ingresos por la renta del inmueble como casa habitación.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA.....	21
Tabla 2. Análisis de la competencia	36
Tabla 3. Inversión inicial.....	46
Tabla 4. Mobiliario y equipo de oficina.....	47
Tabla 5. Equipo de transporte.....	48
Tabla 6. Gastos Generales.....	49
Tabla 7. Ingresos del primer año, escenarios.....	50
Tabla 8. Precios de granos y cereales	51
Tabla 9. Costos y gastos anuales.....	52
Tabla 10. Depreciación.....	53

RESUMEN

Un inversor familiar desea iniciar una microempresa con un modelo de negocio *Zero Waste* o Cero Residuos en una casa que tiene en la Ciudad de Querétaro, Ciudad actualmente en crecimiento y particularmente la zona en la que se pretende establecer el negocio, está rodeada de desarrollos y varios proyectos inmobiliarios. La finalidad del presente Estudio de Caso es analizar la viabilidad financiera del proyecto planteando diversos escenarios considerando la tasa de rendimiento esperada por el inversor, quien actualmente renta el lugar, estableciendo el monto requerido de la inversión y mercado objetivo. Los productos que busca ofrecer son productos saludables, naturales y a granel, con lo que pretende fomentar la reducción de empaques y plásticos y disminuir el desperdicio de alimentos ya que se pretende que el consumidor compré sólo lo que consume por lo que se podrá considerar un negocio sustentable y responsable con el medio ambiente.

ABSTRACT

A family investor wishes to start a micro-enterprise with a Zero Waste business model in a house that he owns in the city of Querétaro, a city that is currently growing, in particular the area where the business is to be established. The place is surrounded by large developments and various real estate projects. The purpose of this Case Study is to analyze the financial viability of the project according to the rate of return expected by the investor - who currently has the place for rent - establishing the required amount of investment and target market. The products that are sought to be offered are natural, healthy, and sold in bulk, with which it is intended to promote the reduction of plastic packaging mainly and reduce food waste since only what is consumed is bought, so that it can be consider as a responsible and sustainable business with the environment.

INTRODUCCION

El presente Estudio de Caso se realiza con la finalidad de evaluar y dar a conocer la viabilidad de un proyecto de inversión para su implementación en el Municipio El Marqués en el Estado de Querétaro.

Se trata de un negocio de venta de productos alimenticios naturales y a granel, con un modelo de negocio *Zero Waste* o Cero Residuos. El inversor es el Sr. García, quién busca maximizar sus ganancias por el uso de una casa habitación con permiso de local comercial con la que cuenta. Actualmente, obtiene un ingreso mensual por el lugar ya que lo renta a familias para habitarlo; sin embargo, desea conocer la viabilidad de ocupar el lugar como local comercial para un negocio familiar.

La idea del negocio surge del interés del Sr. García y su familia, en buscar alternativas sustentables de comercialización de alimentos y la disminución del uso de plásticos en pro del cuidado del medio ambiente.

Mediante un estudio financiero se buscará presentar al inversionista la mejor opción para el uso de su propiedad en cuanto a rentabilidad se refiere. Se considerarán aspectos fiscales de la entidad, la inflación, los ingresos que obtiene actualmente por la renta de la casa y la inversión requerida.

El método que se utilizará es tanto cualitativo como cuantitativo, ya que se realizará un estudio de mercado a través de encuestas para conocer los gustos y preferencias del consumidor final, y se efectuará un estudio de viabilidad financiera considerando la inversión inicial, inflación, costos y gastos reales para proyectar flujos de efectivo a fin aplicar los métodos de valuación más utilizados en el análisis de proyectos de inversión (VPN y TIR), tomando como base la tasa de rendimiento esperada por el inversor para determinar la viabilidad financiera del negocio.

En el primer capítulo, se mencionan los antecedentes de la Ciudad de Querétaro y el contexto actual del Municipio El Marqués, lugar en donde se encuentra ubicado el inmueble; se explica el modelo de negocio *Zero Waste*, y se definen algunos conceptos relacionados con el Estudio de Caso. Por último, se muestra un panorama de la situación actual del inversor y de la ubicación del local.

En el segundo capítulo se hace referencia al Plan Organizacional de la propuesta comercial: se muestra la Visión, Misión, Valores, Objetivos del negocio y se hace un análisis FODA. Se definen los productos que se pretende ofrecer, así como el perfil de proveedores en marco de responsabilidad social en los micronegocios como un eje en el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad de las comunidades. Así mismo, se realiza un Estudio de Mercado que incluye la definición del mercado objetivo, un análisis de la competencia, las estrategias publicitarias y el establecimiento de precios de los productos.

En el tercer capítulo, se define un marco teórico en términos financieros a fin de comprender el análisis financiero que se desarrolla en el siguiente capítulo y por último, en capítulo final se realiza el análisis de viabilidad financiera, considerando el perfil del inversionista; se determina el importe de la inversión inicial y se proyectan los flujos de efectivo a 5 años del proyecto y se procede con la evaluación del proyecto de inversión mediante los métodos de valuación VPN y TIR.

Como objetivo final, el presente Estudio de Caso determinará la viabilidad del uso de la propiedad como local comercial y la conveniencia de ello respecto al uso que se le da actualmente como inmueble en arrendamiento.

Este Estudio de Caso también servirá de referencia para el inversionista y quien así lo requiera, como un ejemplo de plan de negocios para microempresas de la región.

1. ANTECEDENTES

1.1. Crecimiento económico en el Estado de Querétaro

De acuerdo con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), el estado de Querétaro fue fundado alrededor de 1518, y en el siglo XVIII comenzó su auge económico con la ganadería y producción textil. Entre 1726 y 1738 se construyó el Acueducto que es una de las edificaciones más representativas de la Ciudad. En 1825 se promulgó la primera Constitución Política del estado y durante 1824 a 1855 se reactivó el sector industrial. Fue de 1940 a 1960 cuando se comenzó la industrialización contemporánea con la creación de una zona industrial al norte de la ciudad, lo que incrementó la población del lugar un 400%; de 60 mil habitantes en los 60's a más de 600 mil en la década de los 90's.

En 1990 se expidió la Ley de Protección del Patrimonio Cultural del Estado y en 1996 la UNESCO declaró Patrimonio Cultural de la Humanidad a la Ciudad de Santiago de Querétaro.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de 2007 a 2017 la economía queretana se ubicó como la séptima economía que más creció en el país, Querétaro ocupó el segundo lugar a nivel nacional en salario promedio, con 417.82 pesos diarios, superior a la media del país que era de 373.22 pesos.

Al tercer trimestre de 2019, en relación con la Inversión Extranjera Directa (IED), el estado captó poco más de 800 millones de dólares (mdd), primera cifra en el Bajío y séptima en el país.

Según un artículo del periódico El Economista publicado en enero 2021, en 2020 se concretaron 27 proyectos de inversión por 11,754 millones y se crearon 5,269 empleos directos en la industria automotriz, tecnologías de información, aeronáutico, alimentos y bebidas, electrónico, entre otros sectores. Las inversiones se dieron principalmente en los municipios El Marqués y Querétaro, además de Colón, Pedro Escobedo, Corregidora y San Juan del Río.

De acuerdo con la revista de la industria automotriz, Cluster Industrial, para 2021 se proyectaron inversiones en Querétaro, principalmente de Estados Unidos y Canadá, por 30 mil millones de pesos y con ello la generación de más de 13 mil nuevos empleos. Se contemplan 27 proyectos: 22 proyectos nuevos y cinco ampliaciones.

Aunque es un estado pequeño, cuenta con muchos atractivos turísticos y es considerado de los mejores estados para invertir en bienes raíces ya que actualmente es la principal sede industrial del centro del país: se han instalado grandes industrias manufactureras y comerciales internacionales.

1.2. Crecimiento económico e inmobiliario en el Municipio El Marqués, en Querétaro

De acuerdo con el INEGI, El Marqués es el tercer municipio más importante a nivel nacional, en términos de crecimiento industrial, de PIB y de inversión; el primero es en Monterrey y luego Mérida, Yucatán. En este municipio hay alrededor de tres mil 500 hectáreas disponibles para el desarrollo habitacional e industrial. Mil hectáreas estarán destinadas a la industria y dos mil 500 a la vivienda, en la zona cercana a Zibatá, Jesús María y la Piedad, susceptible para la inversión privada debido a que cuenta con servicios y vialidades.

Actualmente, señala el periódico El Economista que se construyen cuatro parques industriales, para Pymes, sobre todo cerca de la carretera 200, que se dirige al Aeropuerto Intercontinental de Querétaro, la zona cercana al Circuito Universidades y en La Piedad. Estos complejos representan una inversión, en una primera etapa, de 60 millones de pesos.

También, señala, están en desarrollo 8 proyectos residenciales que representan una inversión total de entre 10,000 y 12,000 millones de pesos y entre 12,000 y 13,000 viviendas en construcción; en algunos casos, los plazos de edificación son a tres años.

La infraestructura vial es uno de los factores que ha incidido en el crecimiento habitacional de la demarcación metropolitana. La vivienda generada es de diversos niveles: de interés social, medio y alto.

Entorno al crecimiento habitacional e industrial del municipio, la especulación ha impactado en el costo de la tierra; en algunos casos, ha incidido en incrementos de hasta 100% en el valor de la superficie.

El Censo 2020 de INEGI apuntó que Querétaro fue el estado con el mayor crecimiento poblacional de México desde el 2010; entidad donde habitan actualmente 2 millones 368 mil 467 personas. Los tres municipios que registraron el mayor crecimiento poblacional fueron, en primer lugar, El Marqués con un crecimiento del 49.73%; en segundo lugar, Corregidora con un ascenso del 32.69% y, en tercer lugar, el Municipio de Querétaro con un alza del 23.6%.

1.3. Responsabilidad Social Empresarial

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Responsabilidad Social Empresarial “es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”

Es una nueva forma de hacer negocios que involucran la sustentabilidad en lo económico, social y ambiental. Integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente independientemente de los productos o servicios que ofrece la empresa, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

Pretende maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas. La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla.

La Responsabilidad Social Empresarial se comprende reconociendo cuatro líneas básicas y estratégicas que explican su presencia en toda actividad de la empresa: ética y gobernabilidad empresarial; calidad de vida en la empresa; vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo; cuidado y preservación del medioambiente.

Las compañías incorporan la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos.

1.4. Modelo de Negocio Zero Waste

La *Zero Waste International Alliance (ZWIA)* define *Zero Waste* como: la conservación de todos los recursos a través de la producción y el consumo responsables, la reutilización y recuperación de todos los productos, envases y materiales sin incinerarlos y sin generar emisiones al suelo, agua o aire que supongan una amenaza para el ambiente o la salud humana.

De acuerdo con la *Global Anti-Incinerator Alliance*, este concepto tiene como objetivo conservar recursos como la justicia ambiental y social, la regeneración, la equidad y el respeto por la naturaleza.

Erika Uribe menciona en la revista *Entrepreneur* que en un modelo de negocio *Zero Waste* o Cero Residuos, se ofrecen productos orgánicos, ecológicos, reutilizables y que no generan basura, por lo que se consideran parte de la llamada economía circular, que apela a la reducción, reutilización y reciclaje para evitar la generación de residuos y el agotamiento de los recursos. Las primeras *zero waste store* del mundo surgieron en Londres en la primera década del siglo. Poco a poco fueron migrando al resto de Europa, Canadá y Estados Unidos. En México su antigüedad no supera los 5 años.

De acuerdo con información del Banco Mundial, en el mundo se generan anualmente 2'010 millones de toneladas de desechos sólidos y si no se toman medidas urgentes, para 2050 esa cifra aumentará un 70%, es decir, 3'400 millones de toneladas al año.

A nivel regional, en Asia Oriental y el Pacífico se generan 468 millones de toneladas; en Europa y Asia Central 392 millones de toneladas; en Asia Meridional 334 millones de toneladas; en América del Norte 289 millones de toneladas; en América Latina y el Caribe 231 millones de toneladas; en África del Sur 174 millones de toneladas y en Medio Oriente y Norte de África 129 millones de toneladas. A esto se suma que, en los países con más bajos ingresos, más del 90% de desechos no se gestiona de forma correcta ya que se vierten o queman a cielo abierto, lo que aumenta las emisiones, el riesgo de desastres y afecta a las personas más pobres.

Del 100% de desechos generados, 4% son metales, 5% vidrio, 12% plásticos, 17% papel y los residuos de alimentos constituyen el 44%.

En México se desperdician 20.4 millones de toneladas de alimentos cada año, un promedio de casi 158 kilos por persona –por día medio kilo cada uno y 56,000 toneladas a nivel nacional–, equivalente al 34% de la producción para consumo humano. Esas 20.4 millones de toneladas de alimentos desperdiciadas generan 36 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO₂), que equivale a las emisiones anuales de casi 16 millones de vehículos. El agua utilizada en producir estos alimentos desperdiciados es de 40,000 millones de metros cúbicos, similar al consumo de agua de todos los habitantes del país durante 2.4 años.

Datos del programa para el medio ambiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) indican que el desperdicio de alimentos tiene efectos negativos en el ambiente, ya que entre el 8% y el 10% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero están asociadas con alimentos que no se consumen. Reducir el desperdicio de alimentos en los comercios minoristas, los servicios de alimentos y el hogar puede brindar beneficios multifacéticos tanto para las personas como para el planeta.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura propone 15 recomendaciones para reducir el desperdicio de alimentos:

1. Adoptar una dieta más saludable y sostenible
2. Comprar solo lo que se necesita
3. Elegir frutas y hortalizas maduras para preparar batidos, zumos y postres
4. Almacenar los alimentos de forma en que se vayan a utilizar
5. Comprender el etiquetado de los alimentos
6. Servir porciones más pequeñas
7. Valorar las sobras, se pueden congelar para comerlas posteriormente
8. Hacer uso de los alimentos desperdiciados, como composta
9. Respetar los alimentos
10. Apoyar a los productores de alimentos locales
11. Mantener a flote las poblaciones de peces, consumir las especies que abundan más en lugar de las que corren peligro de sobreexplotación
12. Usar menos agua
13. Mantener limpios los suelos y el agua
14. Comer más legumbres y verdura
15. Compartir, es decir, donar los alimentos que de otro modo se desperdiciarían

Bea Jhonson, en su libro *Zero Waste Home*, señala 5 pilares del movimiento *Zero Waste*:

“Rechazar lo que no se necesite, reducir lo que se necesita, reutilizar lo que se consume, reciclar lo que no se puede rechazar, reducir o reutilizar y compostar el resto.”

Una de las opciones en este modelo de negocio es la venta a granel, que consiste en vender un producto sin empaquetar ni envasar de modo que el cliente selecciona la cantidad que desea adquirir, fomentando así la economía circular.

Esta forma de comercialización tiene varias ventajas como que, al prescindir del envase, se busca evitar la utilización de plásticos de un solo uso y así se consigue un impacto positivo en el

medio ambiente. El comprador tiene la oportunidad de elegir la cantidad exacta que quiere comprar, reduciendo los desechos y los productos se pueden considerar más sanos porque no contienen conservadores que se usan en los alimentos envasados.

1.5. Definición de la situación actual

El señor García radica en el Estado de México y hace 10 años decidió invertir en un inmueble en la Ciudad de Querétaro. Se trata de una casa ubicada en Av. Ciervo, fraccionamiento La Pradera, municipio El Marqués, Qro. La casa está pagada en su totalidad y cuenta con permiso comercial; actualmente el inversionista la renta como casa habitación y los contratos los realiza por un año, pero desea saber la viabilidad de abrir en el domicilio un negocio de venta de productos a granel con el modelo de negocio *Zero Waste*.

La ubicación del domicilio es privilegiada ya que se encuentra a una cuadra del Anillo Vial Fray Junípero Serra, vialidad que rodea la Ciudad de Querétaro y actualmente es una de las avenidas principales; está a sólo 10 minutos del centro y está muy cercana al Circuito Universidades, otra vialidad con gran potencial de desarrollo.

El crecimiento residencial y comercial en esta zona ha tenido gran auge en los últimos años; muchos desarrollos inmobiliarios han llegado a instalarse en los alrededores y este incremento poblacional atrajo inversiones de todo tipo: se abrieron varios centros comerciales, tiendas de conveniencia, gimnasios, restaurantes, hoteles y super mercados como Walmart, Comercial Mexicana, y recientemente se inauguró un HEB (*Howard Edward Butt Grocery Company*) que es una cadena estadounidense de supermercados.

Actualmente, el modelo de negocio *Zero Waste* no se ha expandido en la zona, pero cuenta con un amplio potencial de desarrollo, ya que cada vez hay más personas interesadas en la sustentabilidad y el cuidado medio ambiental.

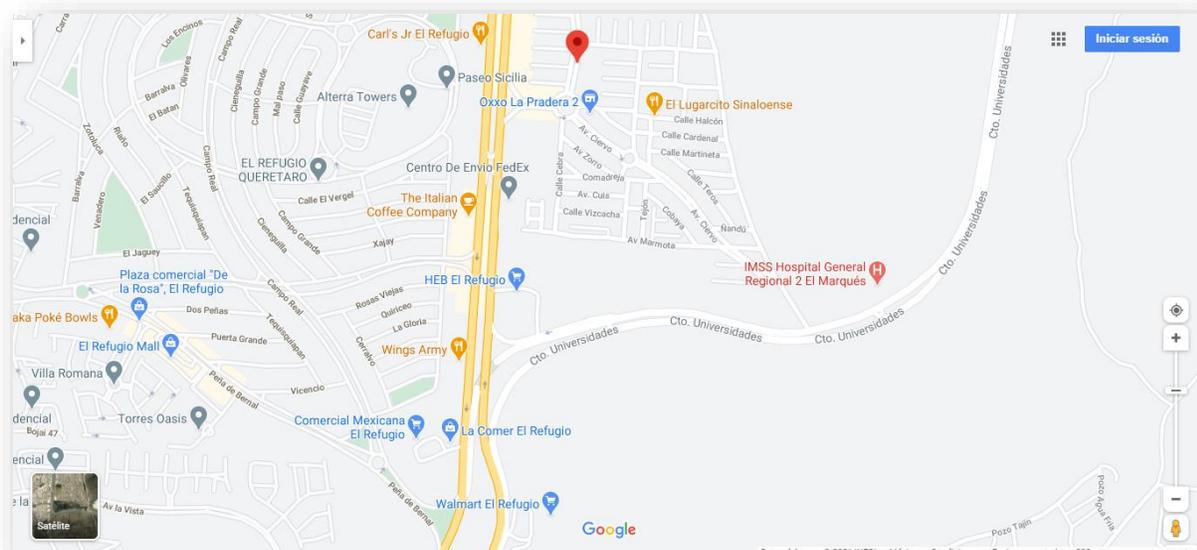


Figura 1: Ubicación de la casa

Fuente: www.google.com.mx/maps (consultada el 26 febrero 2021)

1.5.1. Impacto de pandemia por COVID-19 en microempresas.

La actual contingencia sanitaria que comenzó a principios del año 2020 y que ha impactado a nivel mundial, aún mantiene una situación de incertidumbre en los negocios, independientemente de su tamaño y giro, y por ello será necesario considerar los siguientes datos que dan un panorama de la situación que viven actualmente las microempresas en el país.

De acuerdo con el estudio ECOVID-IE realizado por el INEGI, se estima que el 86.6% de 1'873 564 de empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia durante 2020, y hablando específicamente de micro, pequeñas y medianas empresas, de 4.9 millones, siguen operando 3.9 millones, poco más de 1 millón desaparecieron y nacieron 619, 443 establecimientos, que representan 12.75% del total de negocios en el país.

En el Estado de Querétaro, la proporción de nuevos establecimientos fue de 12.95% respecto a toda la entidad federativa. La mayor proporción se dio en Tlaxcala con 19.31% nuevos negocios, mientras que en Quintana Roo se dio la menor proporción con 7.67%,

Según el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), realizado por el INEGI, un porcentaje considerable de microempresas planean adoptar de forma permanente algunas medidas operativas que les han sido de gran utilidad durante la pandemia: 49.1% seguirá operando ventas por internet; 33.2% ofertará nuevos bienes o servicios, y 7.4% buscará la diversificación de cadenas de suministro.

De acuerdo con información del periódico El Economista, el Gobierno del Estado de Querétaro lanzó un nuevo paquete de apoyos económicos para el ejercicio fiscal 2021, lo que busca impulsar la recuperación del sector de micro y pequeñas empresas.

Con lo señalado en los párrafos anteriores, será de vital importancia implementar estrategias que permitan adaptar el modelo de negocio a la situación que se vive actualmente.

2. PLAN ORGANIZACIONAL

2.1. Planeación estratégica del negocio

Cuando se inicia un negocio, sin importar su giro o tamaño, es de vital importancia planificar como va a comenzar a operar. De acuerdo con T. S. Bateman, “planear es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones”. Dentro del proceso de planeación se definen algunos elementos que componen el pilar de funcionamiento de cualquier empresa como la misión, visión, valores, objetivos y algunas estrategias que permitirán una mejor evaluación y funcionamiento del negocio.

2.1.1. Nombre del negocio

Como hablamos de una microempresa de nueva creación, lo primero será elegir el nombre. El Sr. García desea poner a su negocio “A granel con Amor”, ya que señala que uno de sus principales motivos para iniciarlo es el amor y responsabilidad que siente para con el planeta y los seres que en él habitan, y el compromiso que siente de aportar un “grano de arena” a la preservación del medio ambiente y dejar a las futuras generaciones un mejor lugar para vivir.

2.1.2. Misión

Una vez definido el nombre, se debe establecer la misión, que según Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, es el propósito o razón de ser del negocio. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos o servicios que ofrece y los mercados que sirve.

La misión de “A granel con Amor” será “Ser un negocio que fomenta un estilo de vida saludable y el cuidado del medio ambiente, mediante la comercialización de alimentos naturales y venta a granel”.

2.1.3. Visión

El siguiente paso es plantear la visión del negocio que, de acuerdo con J.M. Mendoza, señala las características que debe tener ese negocio hacia el futuro; es un cuadro de lo que la empresa aspira lograr de manera colectiva, es decir, el sueño realizable.

Para este negocio, la visión será “Convertirnos en un referente de modelo de negocio *Zero Waste* en la Ciudad de Querétaro y sus alrededores, con productos de alta calidad, naturales y orgánicos, reduciendo desperdicios y eliminando el uso de plásticos”.

2.1.4. Valores

También es muy importante identificar los valores que serán el pilar de actuación dentro de la empresa. Los valores son la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados, según Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

“A granel con Amor”, basará su actuación en los siguientes valores:

- Responsabilidad con el estilo de vida saludable de nuestros consumidores y con el medio ambiente.
- Empatía con nuestros clientes y el ambiente.
- Honestidad ofreciendo productos de excelente calidad, orgánicos y naturales.
- Respeto con los consumidores y el equipo de trabajo.
- Congruencia con nuestro propósito y lo que promovemos.
- Sustentabilidad y responsabilidad social.

2.1.5. Objetivos

Ya que se cuenta con los elementos señalados anteriormente, se deben definir los objetivos generales y específicos. Siguiendo con Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, los objetivos son los resultados finales de la planificación. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo, y si es posible, de manera cuantificada.

El objetivo general de esta microempresa será: “Posicionar nuestra marca a nivel local en la Ciudad de Querétaro y alrededores en un plazo de un año”.

Por otro lado, los objetivos específicos cubrirán los siguientes puntos:

- Elaborar un plan mercadológico para dar a conocer la marca en el municipio El Marqués y municipios aledaños en un año.
- Contar con una cartera de los mejores proveedores de la zona para ofrecer productos de excelente calidad en el periodo de un año.
- Ofrecer precios competitivos y productos de la mejor calidad.
- Llegar a tener participación en el mercado y fidelización de clientes en el plazo de un año.

2.1.6. Análisis FODA

Otro aspecto fundamental al iniciar un negocio es la formulación de estrategias, que en palabras de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, es el desarrollo de planes a largo plazo y establecen la manera en la que la compañía logrará su misión y objetivos.

Ellos también señalan que, como estrategia, es importante realizar un análisis ambiental de la organización que implica la vigilancia y evaluación de información del ambiente externo e interno. La forma más sencilla de hacerlo es mediante un análisis FODA, que es un acrónimo que describe las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas del negocio; el ambiente externo está integrado por las oportunidades y amenazas, y el interno por las fortalezas y debilidades.

Para el negocio que se pretende iniciar, se detectó el siguiente FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación privilegiada - Poca competencia - El inmueble es propiedad del inversionista - Amplio mercado potencial - Tienda física y entrega a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio nuevo en la región - Posibilidad de venta en línea - Digitalización de procesos - Posicionamiento de la marca
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar - Poca experiencia en negocios del inversionista - Desplazamiento del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia indirecta (centros comerciales y tiendas departamentales) - Políticas fiscales - Posible crisis económica

Tabla 1. Análisis FODA.
Fuente: Elaboración propia

2.1.7. Logo y slogan

El logo se diseñó con base en dos vertientes principales: en primer lugar, se pretende representar el significado que tiene para la marca y en segundo que fuera atractivo visualmente para los clientes, ya que la vista es el sentido que más vende. De hecho, la disciplina de visual *merchandising* surge para potenciar los elementos visibles del establecimiento comercial y digital de una empresa. En este sentido, Jiménez, G. y Bellido E. afirma que el 90% de la información que percibe nuestro cerebro es visual, siendo las características visuales, en un gran número de casos, las responsables de las ventas finales.

Considerando lo anterior y el nombre del negocio, se sugiere el siguiente logo:



Figura 2: Logo
Fuente: Elaboración propia

El color verde se eligió debido a su significado en la psicología del color; es un transmisor de calma, equilibrio y tranquilidad, y en este caso, hace alusión a un estado natural y sano.

Las manos que sostienen semillas representan el trabajo que se hace en el campo para la recolección de alimentos; es el reconocimiento al esfuerzo de las personas que laboran en el campo por obtener los productos y se busca que esto sea parte de la cultura organizacional.

El corazón simboliza el pilar de la empresa, ya que es un negocio cuyos valores se basan en la responsabilidad con el estilo de vida saludable y con el medio ambiente; y además unos de los motivos por los que el Sr. García pensó en este modelo de negocio, fue por el amor que siente hacía la tierra y los seres vivos.

El *slogan* por otro lado será “Siempre saludables y responsables” ya que esto es parte de los valores de la empresa y su cultura organizacional.

2.2. Definición del producto

Como el nombre y el modelo de negocio lo indican, se comercializarán productos alimenticios naturales y de venta a granel. Son diversos alimentos clasificados en 5 categorías:

- Granos y cereales.
- Especias y condimentos.
- Generales y chiles secos
- Harinas y pastas

- Frutas secas, snacks y chocolates.

Además, se ofrecerán envases de vidrio reciclados, para evitar los plásticos de un solo uso.

2.3. Perfil de proveedores

El Sr. García tomo la determinación de que buscará como proveedores, pequeños productores locales del Estado de Querétaro, con el fin de evitar intermediación y así poder promover practicas más justas.

Para aquellos alimentos que no sea posible obtenerlos de productores locales, considerará distribuidores de productos al mayoreo o la Central de Abastos.

2.4. Régimen constitutivo del negocio

Un artículo publicado el 14 de marzo de 2016 por el Diario Oficial de la Federación (DOF), señala el Decreto por el que se reforman y adicionan algunas disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante la cual se creó un nuevo régimen societario denominado Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), para facilitar el proceso de constitución que enfrentan las micro y pequeñas empresas.

La página del Gobierno de la Federación muestra los siguientes requisitos para constituir una SAS, por medios electrónicos y de forma gratuita:

- Firma electrónica (e.firma) de todos los accionistas.
- Que alguno de los accionistas cuente con la autorización de la denominación de la sociedad (que se puede obtener en línea).
- Ingresos anuales que no excedan los 5 millones de pesos.
- En ningún caso, los accionistas podrán ser simultáneamente accionistas con toma de decisión de otro tipo de sociedad mercantil (por ejemplo: administrador, mayoría accionaria, etc.)

Las principales características de una SAS son:

- Se puede constituir la empresa a partir de uno o más socios (personas físicas).

- Los accionistas tienen una responsabilidad limitada, lo que protege su patrimonio.
- El capital puede ser a partir de \$1 (un peso) y se pueden tomar acuerdos entre accionistas por medios electrónicos.
- Los ingresos anuales no podrán superar los 5 millones de pesos.

Una vez constituido como SAS, se puede realizar los siguientes trámites vía electrónica:

- La autorización del nombre como empresa.
- Inscripción al Registro Público de Comercio (RPC).
- Alta de la empresa en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Obtención de la firma electrónica de la Sociedad.
- Alta patronal ante el IMSS

El Sr. García determinó constituir su negocio con el Régimen de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), ya que es el único que permite constituir una sociedad a partir de una sola persona física; además tiene la ventaja de que se puede realizar el trámite en línea y sin ningún costo, y puede acceder a esquemas de financiamiento y de seguridad social.

2.5. Responsabilidad Social Empresarial

La sustentabilidad social y ambiental serán parte de los pilares de “A granel con Amor”. Desde un inicio, el inversor planteo que se implementará con un modelo de negocio *Zero Waste*, y esto será parte de la cultura organizacional. El respeto por las personas y la comunidad forma parte de los valores del negocio, así como el cuidado del medio ambiente.

Internamente se procurará que la equidad y justicia prevalezcan en el equipo de trabajo y que haya una responsabilidad compartida entre el inversor, su familia y los trabajadores con el fin de mantener un ambiente laboral de buena calidad. Asimismo, se implementarán acciones que contribuyan al cuidado del medio ambiente como la eliminación de envases plásticos, la

reducción de desperdicio de alimentos mediante la venta a granel y un uso eficiente de los recursos (agua, electricidad, gasolina, etc.)

Por otro lado, se tendrá la responsabilidad de colaborar con la comunidad y aportar en la medida de lo posible para mejorar las condiciones ambientales y sociales de la zona. Una de las acciones principales, se dará por la elección de proveedores, ya que se procurará dar preferencia a los productores locales sin intermediación para que reciban pagos justos.

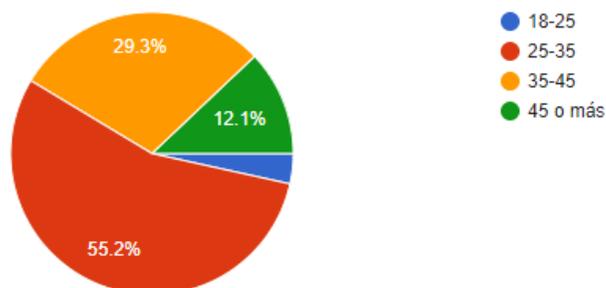
2.6. Estudio de Mercado

Para determinar el mercado objetivo del negocio y los hábitos de consumo del público objetivo, se realizó una encuesta a un grupo muestra de 58 personas, habitantes del municipio El Marqués, Qro., zona en donde se encuentra ubicado el local. Las encuestas se realizaron principalmente vía online, debido a las restricciones por la contingencia sanitaria que se tiene actualmente, y sólo un mínimo porcentaje de encuestas se realizó de forma presencial con las debidas medidas sanitarias. El medio para realizar la encuesta vía online fue mediante grupos de *Facebook* de fraccionamientos cercanos a la ubicación del local en donde se pondría el negocio.

Gráfico 1: Rango de edad de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

1. Selecciona tu rango de edad

58 respuestas



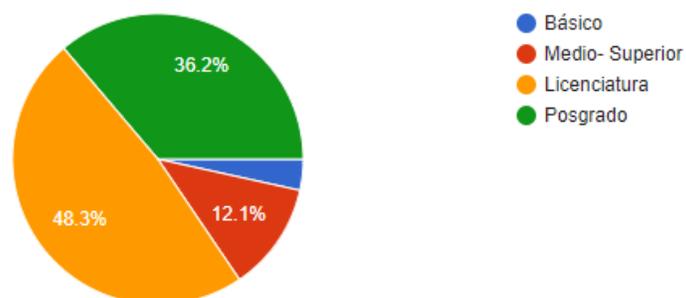
Nota: En el gráfico se observa el rango de edad de los posibles consumidores.

Con este gráfico podemos determinar que el rango de edad de nuestro mercado objetivo ronda de entre 25 a 45 años, siendo el más representativo el de 25 a 35 años con un 55.2%, seguido de un 29.3% de 35 a 45 años.

Gráfico 2: Grado de estudios de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

2. Selecciona tu máximo grado de estudios

58 respuestas



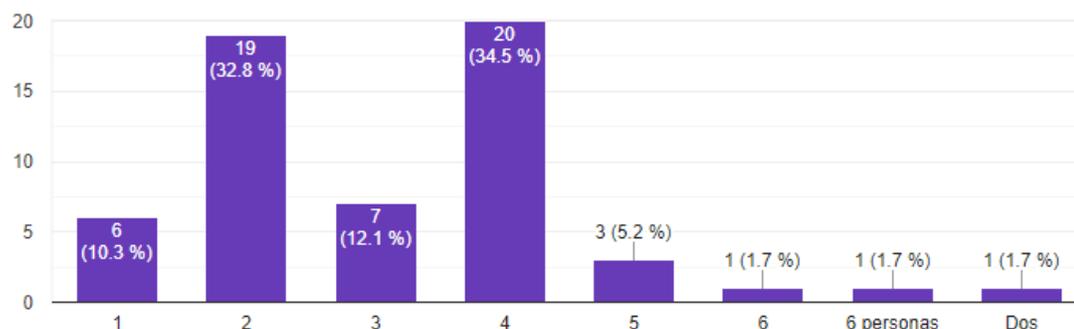
Nota: En el gráfico se observa el grado de estudios de los posibles consumidores.

Este gráfico nos muestra que un alto porcentaje de consumidores son profesionistas, ya que un 48.3% cuenta con licenciatura y un 36.2% tiene posgrado.

Gráfico 3: Número de habitantes por casa en la zona de El Marqués, Querétaro

3. ¿Cuántas personas viven en tu casa?

58 respuestas



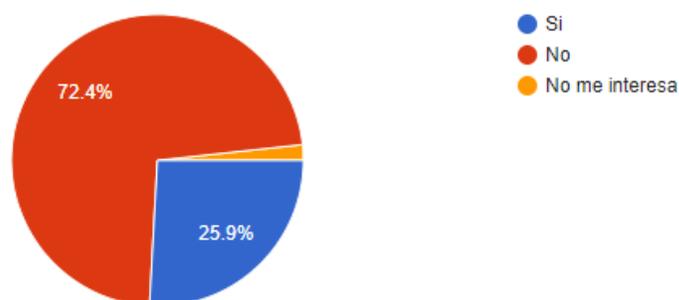
Nota: En el gráfico se observa el número de integrantes por familia de los encuestados.

Este gráfico muestra que un 34.5% son familias integradas por 4 personas con un 32.8% son integradas por 2 personas.

Gráfico 4: Nivel de interés en el tema de responsabilidad medioambiental de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

4. ¿Sabías que en México se desperdicia diariamente 56,000 toneladas de comida, que equivale a medio kilo por persona al día?

58 respuestas



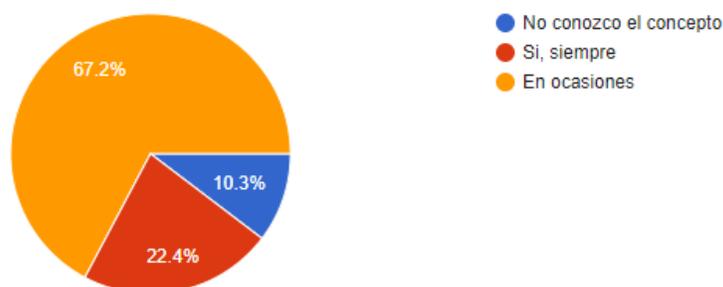
Nota: En el gráfico se observa el nivel de interés en cuestiones de responsabilidad ambiental de los posibles consumidores.

Con este gráfico podemos determinar que un 72.4% del mercado objetivo y potencial no tiene conocimiento real del desperdicio alimentario que hay en el país; sin embargo, pudieran estar interesados en el tema puesto que tenían la opción “No me interesa” y la descartaron. El 25.9% indicó que si están informados al respecto.

Gráfico 5: Responsabilidad social de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

5. ¿Te consideras un consumidor socialmente responsable?

58 respuestas



Nota: En el gráfico se observa el nivel de responsabilidad social de los posibles consumidores. De los posibles consumidores, el 67.2% se considera un consumidor responsable en ocasiones Y un 22.4% considera que siempre es responsable al consumir; solo un 10.3% no conoce el concepto.

Gráfico 6: Hábitos de compra de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

6. Cuando compras alimentos, ¿únicamente compras las cantidades que necesita tu familia?

58 respuestas

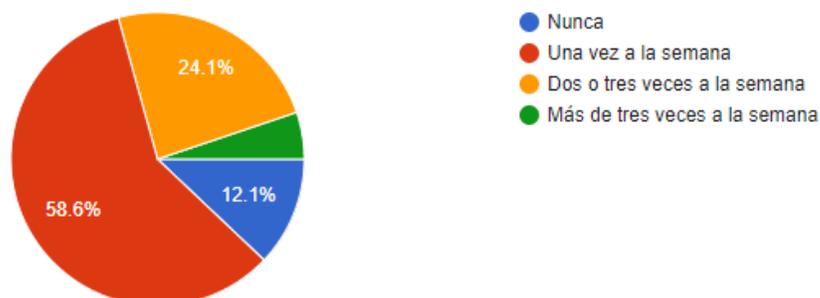


Nota: En el gráfico se observan el volumen de compra de los consumidores potenciales. Este gráfico nos indica que el 48.3% de los encuestados compra siempre pensando en las cantidades que realmente necesita, el 41.4% compra las cantidades que necesita en ocasiones, y el 10.3% no se fija en las cantidades que consume.

Gráfico 7: Frecuencia de compras de alimentos a granel de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

7. ¿Cuántas compras de alimentos a granel realizas en una semana?

58 respuestas



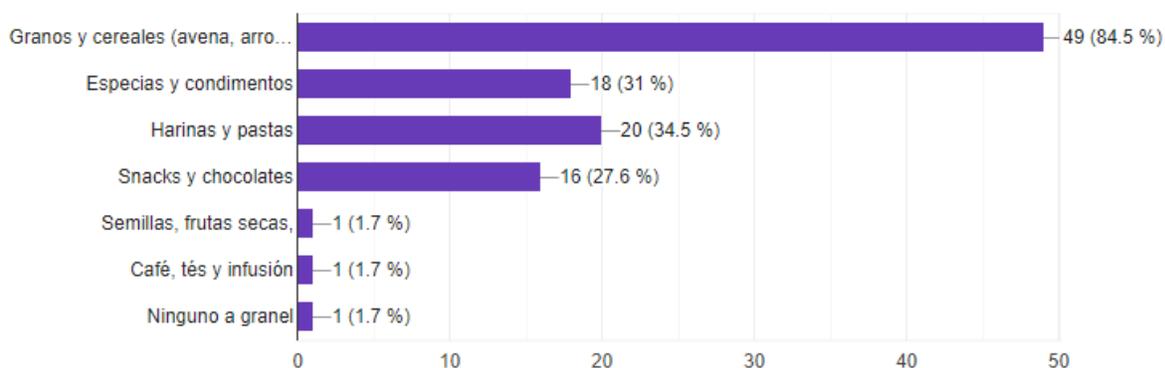
Nota: En el gráfico se observa la frecuencia de compra de alimentos a granel de los consumidores potenciales.

El gráfico muestra que el 58.6% de los consumidores potenciales compra alimentos a granel 1 vez a la semana, el 24.1% compra alimentos a granel 2 o 3 veces a la semana, y un 12.1% nunca compra alimentos a granel.

Gráfico 8: Preferencia de compras de alimentos a granel de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

8. ¿Qué tipo de productos a granel consumes? Puedes marcar más de una opción

58 respuestas



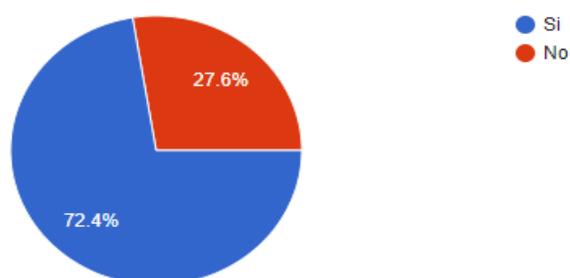
Nota: En el gráfico se observa la preferencia de compra de alimentos a granel de los consumidores potenciales.

Este gráfico indica que el 84.5% de los consumidores potenciales prefiere comprar granos y cereales a granel, el 34.5% harinas y pastas, el 31% especias y condimento y el 27.6% snacks y chocolates.

Gráfico 9: Frecuencia de compras de alimentos a granel por ubicación del negocio de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

9. Si existiera una tienda de productos de alimentos naturales y venta a granel cerca de tu domicilio, ¿incrementarían tus compras de alimentos a granel?

58 respuestas



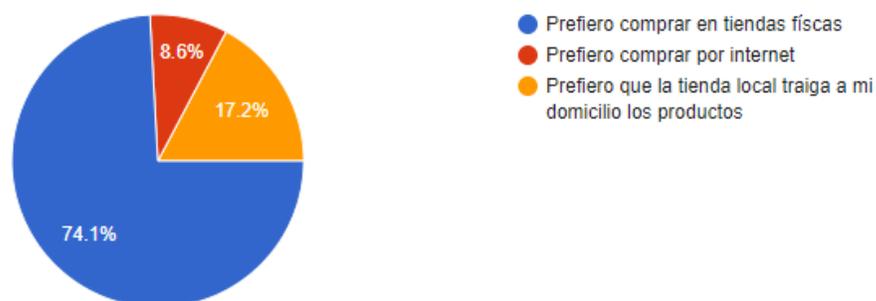
Nota: En el gráfico se observa el posible incremento en la frecuencia de compra de alimentos a granel de los consumidores potenciales por la ubicación del local.

Este gráfico indica que el 72.4% de los consumidores potenciales incrementarían sus compras de alimentos a granel si tuvieran una tienda de alimentos naturales y venta a granel cerca de su domicilio. El 27.6% no cambiaría su frecuencia de consumo de alimentos a granel.

Gráfico 10: Preferencia de canal de compras de alimentos a granel de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

10. ¿Cuándo compras alimentos, prefieres?

58 respuestas



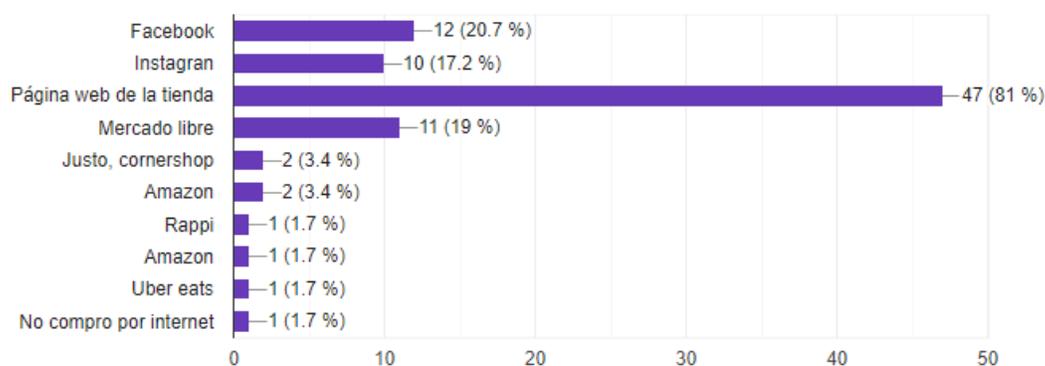
Nota: En el gráfico se observa la preferencia en los canales de compra de alimentos a granel de los consumidores potenciales.

El gráfico muestra que el 74.1% de los encuestados prefiere comprar alimento a granel en tiendas físicas; el 17.2% prefiere que la tienda local lleve los productos a su domicilio, y el 8.6% prefiere realizar la compra por internet.

Gráfico 11: Preferencia de medios de compras de alimentos a granel vía online de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

11. Cuando compras alimentos por internet, ¿Qué medios utilizas? Puedes seleccionar más de una opción

58 respuestas



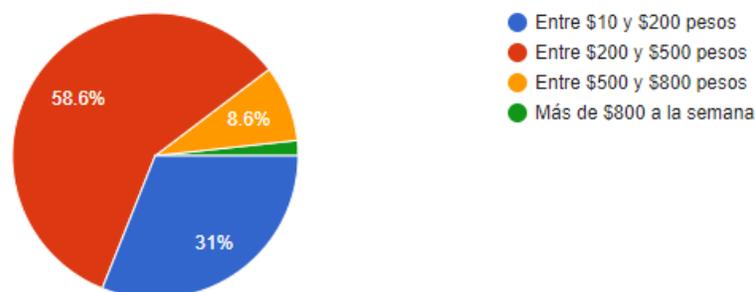
Nota: En el gráfico se observa la preferencia de medios de compra de alimentos a granel vía online de los consumidores potenciales.

Este gráfico indica que el 81% de los consumidores potenciales, cuando compran alimentos por internet, prefieren hacerlo mediante la página web de la tienda, 20.7% utiliza Facebook, 19% lo hace mediante mercado libre, y el 17.2% por Instagram. Sólo el 1.7% no realiza compras por internet.

Gráfico 12: Gasto semanal en alimentos a granel de consumidores en la zona de El Marqués, Querétaro

12. ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar a la semana en una tienda de productos de alimentos naturales a granel cerca de tu domicilio?

58 respuestas

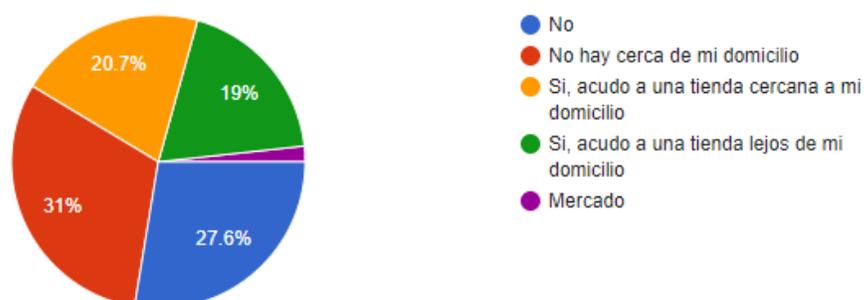


Nota: En el gráfico se observa el gasto que los consumidores potenciales estarían dispuestos a realizar semanalmente en compra de alimentos a granel en una tienda cercana a su domicilio. Este gráfico nos indica que el 58.6% de los consumidores potenciales están dispuestos a gastar entre \$200 y \$500 pesos semanales en compras de alimentos a granel, seguido de un 31% que gastaría entre \$10 y \$200 pesos y un 8.6% que estaría dispuesto a gastar entre \$500 y \$800 pesos a la semana.

Gráfico 13: Sondeo de competencia en la zona de El Marqués, Querétaro

13. ¿Actualmente realizas tus compras en alguna tienda de productos de alimentos naturales y a granel?

58 respuestas



Nota: En el gráfico se observa la disponibilidad de tiendas para el consumo de tiendas a granel en El Marqués en el estado de Querétaro.

El gráfico muestra que el 31% de los consumidores potenciales no cuentan con una tienda de venta de alimentos a granel cerca de su domicilio, el 27.6% no compra alimentos a granel, el 20.7% acude a alguna tienda cercana a su domicilio y el 19% compra alimentos a granel en una tienda lejana a su domicilio.

2.6.1. Resultados

Los resultados de los gráficos 1, 2, 4, 5 y 6 indican que nuestro mercado objetivo son hombres y mujeres, profesionistas de 25 a 45 años de edad, que buscan un estilo de vida saludable y natural y que están comprometidos con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente; que se consideran consumidores socialmente responsables ya que modera su nivel de consumo comprando únicamente la cantidades de producto que necesitan y que radican en el municipio El Marqués, en el Estado de Querétaro.

Los gráficos 3 y 7 permiten conocer el volumen y frecuencia de compra de alimentos a granel del mercado objetivo, ya que un alto porcentaje indicó que compra alimentos a granel una vez a la semana y algunos compran dos o tres veces por semana, y mayoritariamente sus familias están compuestas de 2 y 4 personas.

Con el gráfico 8 se puede estimar el volumen de ventas por producto, siendo los granos y cereales los que más se consumen, seguido de las harinas y pastas y en tercer lugar las especias y condimentos. Lo anterior también permitirá determinar la inversión que se debe realizar por cada producto y el nivel de inventarios a considerar.

Mediante los gráficos 9, 10 y 11 podemos determinar los principales canales de venta para el mercado objetivo. La mayoría de los encuestados prefieren acudir a la tienda física a comprar alimentos a granel e indicaron que incrementarían sus compras de este tipo de alimentos si

tuvieran una tienda especializada cerca de su domicilio, lo que indica que es necesaria un local físico. Otro canal importante para la venta de los alimentos a granel será el online, principalmente mediante la página web de la tienda ya que es el medio que el mayor porcentaje de encuestados utiliza para este tipo de producto. En conclusión, debemos contar con ambos canales y con una estrategia de entrega a domicilio.

El gráfico 12 permitirá desarrollar la estrategia de precios, considerando que en su mayoría, los consumidores indicaron que están dispuestos a pagar entre \$200 y \$500 pesos semanales.

También servirá de base para estimar los ingresos junto con el gráfico 8.

Por último, con el gráfico 13 se puede realizar un sondeo de la ubicación de la posible competencia, directa e indirecta, y nos muestra que tan dispuesto está el consumidor para acudir a una tienda especializada de alimentos a granel ya sea lejos o cerca de su domicilio.

2.6.2. Mercado objetivo

Hombres y mujeres, profesionistas de 25 a 45 años de edad, de nivel socio económico medio y medio-alto, que buscan un estilo de vida saludable y natural y que están comprometidos con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente; que se consideran consumidores socialmente responsables ya que modera su nivel de consumo comprando únicamente la cantidad de producto que necesitan y que radican en el municipio El Marqués, en el Estado de Querétaro.

2.6.3. Análisis de la competencia

Los principales competidores son aquellas tiendas especializadas que ofrecen una variedad de productos y alimentos a granel, cuyo modelo de negocio es similar al que se plantea en el presente caso, “*Zero Waste*” cuyo principio es evitar el desperdicio y la generación de contaminantes.

En las zonas aledañas a la ubicación del local, se identificaron 3 negocios que cumplen con estas características y 1 que ofrece productos a granel, pero utilizan envases plásticos y se enlistan a continuación:

Nombre	Concepto	Datos	Diferenciador
RAÍCES 	Ecotienda que ofrece productos a granel hechos con ingredientes naturales o amigables con el medio ambiente	https://raicesecotienda.com.mx/	Ofrecen productos de cuidado personal y cuidado del hogar, además de bebidas y algunos alimentos procesados.
ZERO MARKET 	Tienda que ofrece productos naturales, ecológicos, locales y éticos	https://www.zeromarket.mx/	Ofrecen productos de cuidado personal y cuidado del hogar, pero tienen poca variedad de alimentos a granel.
NEMITIA 	Tienda que ofrece alimentos y productos nutritivos, naturales y mínimamente procesados. También cuenta con un área de cuidado personal.	https://www.nemitia.com/	Cuentan con pocos productos a granel y utilizan empaques plásticos.

Tabla 2. Análisis de la competencia
Fuente: Elaboración propia

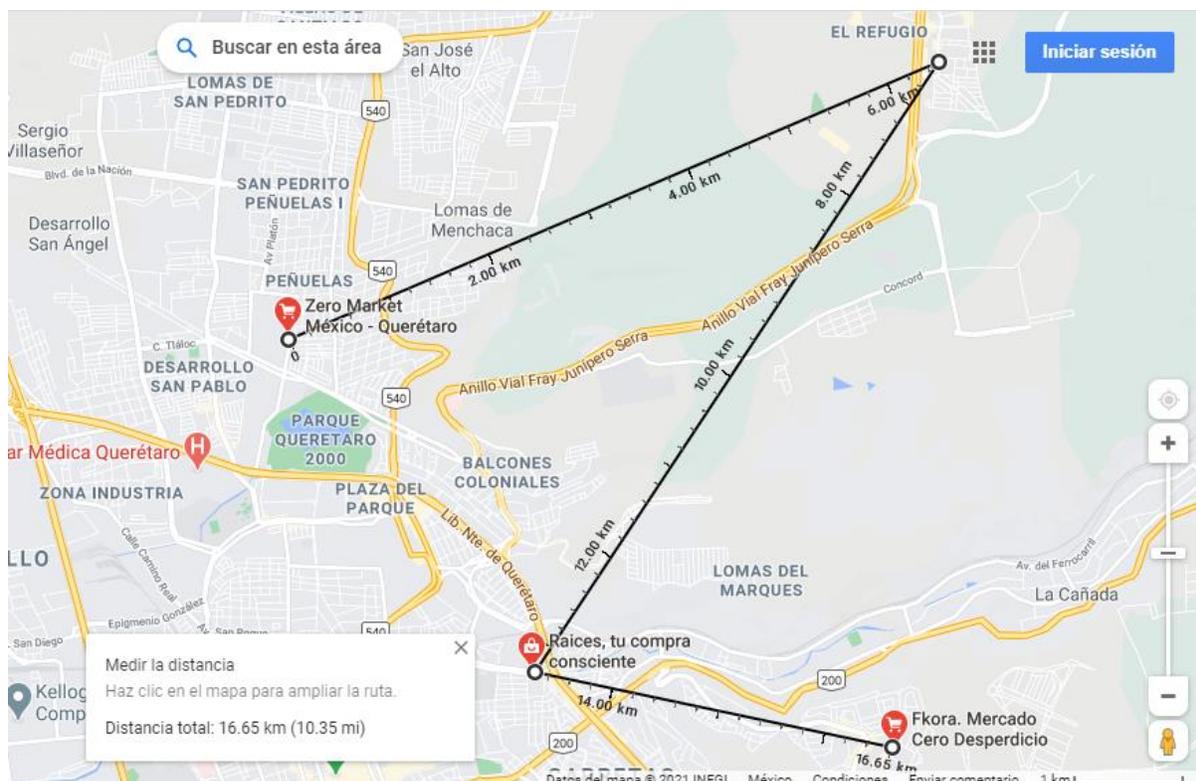


Figura 3: Ubicación de la competencia

Fuente: www.google.com.mx/maps (consultada el 7 marzo 2021)

Como se muestra en la Figura 2, la distancia hacia la tienda más cercana desde el punto en donde se ubica el local es de aproximadamente 6 kilómetros y la única vía para llegar es el Anillo Vial Fray Junípero Serra, que es una vialidad de alta velocidad lo que ya implica el uso de algún medio de transporte como automóvil o transporte público.

2.6.4. Plan de publicidad

Se dará relevancia al plan de *Marketing* ya que se busca que el mercado objetivo identifique la marca lo antes posible. Para llevarlo a cabo, se implementarán las siguientes tácticas y estrategias con base en los resultados del estudio de mercado.

Estrategias:

- La creación de redes sociales y un blog para dar a conocer la marca, con contenido orgánico que se ira trabajando durante todo el año.

- Se realizará una estrategia de *engagement* mediante la creación de contenido digital que sea interactivo y relevante para nuestro *target*, para ir construyendo una relación con el mercado.
- Diseñar una distribución de volanteo en puntos estratégicos en periodos determinados de acuerdo con la campaña.
- La colocación de material POP alusiva a la marca para mantenerla en la mente del consumidor.

Se aplicará únicamente en la primera semana de apertura

Tácticas:

- Distribuir información atractiva de acuerdo con el *target*, de manera que sea alusiva a la comunicación de la marca y productos.
- Realizar actividades en redes para generar interacciones con la audiencia, como concursos, trivias y hashtags.
- El contenido se alinearé al objetivo principal del negocio, ya que se espera conseguir la participación de los consumidores y con sus comentarios lograr una recomendación de boca a boca.
- Se buscará que la página web sea clara y atractiva, para que cuando el posible consumidor navegue en ella, encuentre información clara y concisa.
- Se crearán grupos en redes sociales enfocados en dar a conocer el producto.
- Se monitoreará las conversaciones del *target* en redes sociales para encontrar sus motivadores para que realice la prueba del producto y la compra y al mismo tiempo identificar aquello que no está funcionando.
- Se hará un diseño original de *flyers*, dinámico, atractivo e impactante para que transmita el mensaje directo.

- La repartición de los *flyers* será persona a persona: se dará una pequeña formación al equipo para que den un pequeño *speech* de venta a las personas con las que se encuentren. El equipo en todo momento portara la playera alusiva a la marca.
- Se implementará una repartición puerta a puerta que consistirá en dejar algunos *flyers* en negocios locales de acuerdo con nuestro target.
- Se buscarán momentos oportunos para la entrega de *flyers*, como las salidas de gimnasios, *spas*, cafeterías o loncherías, etc.
- En el punto físico de venta, se realizará entrega de *flyers*, y durante la primera semana de apertura, se obsequiará un frasco personalizado con el logo de la marca por cliente, para la recolección de sus productos.
- Se evaluará y medirá la campaña de manera periódica y se revisará que los objetivos a comienzos de año estén funcionando.
- Se solicitará a los clientes que nos recomienden y que contesten un pequeño cuestionario con la finalidad de mejorar el servicio.

3. MARCO TEORICO

3.1. Evaluación financiera de proyectos de inversión

De acuerdo con Juan Alberto Adam y Leonel Sebastián, colaboradores del apunte electrónico “Administración de Proyectos de Inversión”, la evaluación de un proyecto de inversión es un conjunto de elementos que permitirán determinar la conveniencia de realizar o no una determinada inversión y mide los beneficios que dicha inversión pudiese generar.

Para llevar a cabo el análisis, se deben determinar los flujos de efectivo asociados con el proyecto o negocio. De acuerdo con Nacional Financiera (NAFIN), flujo de efectivo es la cantidad de dinero que queda disponible al dueño de un negocio después de considerar todas sus entradas y salidas de dinero durante el periodo estimado que durará el proyecto o negocio; dicho periodo también es llamado vida económica u horizonte de inversión. El concepto de flujo de efectivo puede ser expresado también de la siguiente forma:

$$\text{Flujo de efectivo} = \text{entradas de dinero} - \text{salidas de dinero}$$

Los principales componentes del flujo de efectivo son: la inversión inicial, los flujos de efectivo operativos y un flujo de efectivo terminal. Según Gitman y Zutter (2016), la inversión inicial es la salida relevante de efectivo en el momento cero, destinada a la ejecución de un proyecto propuesto; es la cantidad de dinero que se requiere para iniciar el negocio. Los flujos de efectivo operativo son las entradas de efectivo incrementales después de impuestos, resultado de la implementación del proyecto y de su ciclo de vida. Y por último el flujo de efectivo terminal que es el flujo no operativo después de impuestos que ocurre en el último año del proyecto.

Para calcular los flujos operativos, es importante determinar los siguientes conceptos:

- Los ingresos estimados que, de acuerdo con NAFIN, son las entradas de dinero que se estiman con base en la proyección de ventas de los productos. Gitman y Zutter (2016), indican que el pronóstico de ventas es la predicción de ventas del negocio durante cierto periodo, con base en

datos internos y externos. El pronóstico externo es el que se basa en las relaciones observadas entre las ventas y ciertos indicadores económicos externos, como la inflación. El pronóstico interno, es el obtenido a través de los canales propios de ventas del negocio, como puede ser un estudio de mercado.

- Dentro del rubro de costos y gastos, se incluyen las salidas de dinero que se dan por realizar pagos para cubrir los costos fijos y variables necesarios para operar el negocio. NAFIN indica que los costos fijos son aquellos que durante un intervalo determinado de volumen de operaciones no cambian (incrementan o disminuyen); y los costos variables son aquellos que cambian en función del volumen de operaciones. Por otro lado, de acuerdo con Asturias Corporación Universitarias, los gastos generales y de administración son todos aquellos que pertenecen a departamentos y unidades que, no siendo directamente productivas, son necesarias para el funcionamiento del conjunto de la empresa. Suelen ser similares de una empresa a otra incluso de diferente actividad y no están directamente relacionados con el objeto de la empresa.

- La depreciación es otro factor importante para considerar en el cálculo de flujos de efectivo. Según Gitman y Zutter (2016), la depreciación es la parte de los costos de los activos fijos que se deduce de los ingresos anuales a través del tiempo. Las deducciones por depreciación reducen el ingreso reportado por la organización en su estado de pérdidas y ganancias y por consiguiente disminuye los impuestos que se deben pagar. Sin embargo, las deducciones por depreciación no están asociadas con un desembolso de efectivo. El efecto neto es que las deducciones por depreciación incrementan el flujo de efectivo de la empresa, por que reducen su carga fiscal. De acuerdo con NAFIN, el valor de adquisición de los activos debe distribuirse a lo largo de su vida contable, que es el periodo de tiempo en que se estima útil el bien o por la vida fiscal que es el periodo de tiempo que las autoridades fiscales consideran útil el activo. Existen varios métodos para calcular la depreciación; sin embargo, el método más utilizado es el denominado

depreciación en línea recta en el cual, a cada año o periodo de uso del activo se le asigna un importe igual de depreciación.

- Los impuestos representan salidas de dinero que disminuyen la cantidad de dinero disponible para el inversor, por lo que es importante determinar los flujos de efectivo del negocio después de impuestos, es decir, los flujos de efectivo netos. A partir de la utilidad antes de impuestos es posible calcular el monto de impuestos sobre la renta por cubrir en un determinado ejercicio fiscal (los ejercicios fiscales se miden en años calendario, es decir de enero a diciembre, con excepción del ejercicio inicial y el ejercicio de liquidación o terminación del negocio), conforme a lo señalado en el texto “Fundamentos de negocio” de NAFIN.

- Por último, el valor de rescate al término de la vida económica del proyecto es el flujo de efectivo que se produce al final de la vida económica del negocio o proyecto, debido a la venta de los activos fijos. Para determinarlo se debe considerar su valor de mercado estimado que es el precio al que se puede vender ese bien o activo.

3.2. Métodos para evaluar proyectos de inversión

En palabras de Juan Alberto Adam y Leonel Sebastián, existen dos tipos de métodos para evaluar proyectos de inversión: los métodos que no consideran el valor del dinero en el tiempo y los métodos que sí consideran el valor del dinero en el tiempo. Estos últimos consideran que el dinero pagado o recibido en distintos puntos del tiempo tiene diferentes valores, y todo se debe al interés y a la inflación (M. A. Gutiérrez, presentación Finanzas Corporativas, enero 2020).

En el presente Estudio de Caso se emplean tres indicadores para la evaluación del proyecto: uno que no consideran el valor de dinero en el tiempo (Método del Periodo de Recuperación, también conocido como *Pay Back*), y dos que si lo consideran (VPN y TIR).

3.2.1. Valor Presente Neto (VPN)

Como se mencionó anteriormente, el método del Valor Presente Neto incorpora el valor del dinero en el tiempo en la determinación de los flujos de efectivo netos. Asimismo, Ramos, M. (2011), señala en que este indicador utiliza una tasa de descuento ya que pasa cantidades futuras a sus equivalentes en el presente, dando como resultado los flujos descontados. La tasa de descuento para calcular el VPN es la Tasa de Rendimiento Esperada Mínima Aceptable o TREMA.

La interpretación sería la siguiente:

- Si VPN es positivo, indica la cantidad de dinero que gana el proyecto por sobre la TREMA. Cuantitativamente el proyecto es rentable.
- Si VPN es 0, significa que el proyecto únicamente gana la TREMA.
- Si VPN es negativo, indica la cantidad de dinero necesaria para que el proyecto logre ganar la TREMA. Cuantitativamente el proyecto no es rentable.

De acuerdo con NAFIN, la rentabilidad es el cambio porcentual entre la cantidad de dinero al inicio del proyecto y la cantidad al término de la vida económica de este.

Ventajas: utiliza el concepto del valor del dinero en el tiempo y da la decisión correcta de aceptación o rechazo de un negocio o proyecto.

Desventaja: es muy sensible al valor de la tasa de interés utilizado, por lo que requiere de una buena estimación de la tasa esperada con la cual se van a "descontar" los flujos de efectivo futuros.

3.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Como señala Sapag, N. (2008), este indicador “evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual”.

Asimismo, NAFIN indica que la TIR equivale a la tasa de interés que un negocio o proyecto va a dar al inversor. También la define como la “la tasa de interés que hace que el Valor Presente Neto de los flujos de efectivo del negocio o proyecto sea igual a cero”.

De esta manera, la tasa de descuento o TREMA se compara con la Tasa Interna de retorno, y el resultado se interpretaría como sigue, Ramos, M. (2011):

- Si la TIR es igual o mayor que la TREMA, se acepta el proyecto ya que indica que se logra obtener la TREMA.

- Si la TIR es menor que la TREMA, se rechaza el proyecto ya que no se genera la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada.

Ventajas: es fácil de entender ya que su resultado está dado por una tasa de interés.

Desventaja: puede dar una decisión errónea cuando se tienen proyectos mutuamente excluyentes.

3.2.3. Método de Periodo de Recuperación o *Pay Back*

Este método tiene como objetivo determinar en cuanto tiempo se recupera la inversión. Si los flujos son iguales durante la vida del proyecto, se calcula dividiendo la Inversión inicial entre los Flujos de efectivo periódicos. Si los flujos no son iguales o no comienzan al primer año, el periodo de recuperación se calcula con un promedio de estos.

Ventaja: muestra la magnitud del riesgo de un proyecto ya que entre más rápido se recupere menos riesgo corre.

Desventajas: no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y no considera los flujos posteriores al momento en que se haya recuperado la inversión (M. A. Gutiérrez, presentación Finanzas Corporativas, enero 2020).

4. ANALISIS FINANCIERO

4.1. Evaluación del proyecto de inversión “A granel con Amor”

Se realizó la evaluación del presente proyecto de inversión para determinar si es conveniente para el Sr. García llevarlo a cabo. Se utilizaron los siguientes indicadores para la valuación:

- Valor Presente Neto (VPN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Tiempo de recuperación o *Pay Back*

Para calcular los flujos de efectivo para determinar el VPN y TIR, se consideraron los siguientes conceptos:

- Inversión inicial.
- Ingresos estimados.
- Costos y gastos anuales.
- Depreciación de mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.
- Impuesto sobre la renta del 30%.
- Valor de rescate del mobiliario y equipo de oficina.

Asimismo, se calcularon los indicadores tomando en cuenta tres posibles escenarios de los ingresos anuales estimados.

4.2. Inversión inicial

Para la puesta en marcha del negocio de venta de alimentos a granel “A granel con Amor”, se considerará una inversión inicial de \$483,833.10 pesos. El Sr. García no requerirá financiamiento ya que el importe lo puede cubrir con ahorros propios.

Inversión inicial	
Productos 1 mes + stock	\$ 75,068.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 88,391.10
Equipo de transporte	\$ 289,899.00
Gastos Generales	\$ 30,475.00
Total	\$ 483,833.10

Tabla 3. Inversión inicial
Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Productos

Para obtener el costo de los productos, se investigó en diversas tiendas de venta al mayoreo el precio por kilogramo de cada uno y se eligieron por los precios más bajos del mercado. En total son 109 productos divididos en 5 secciones y para determinar las cantidades con las que se iniciarán operaciones, se tomó en cuenta el estudio de mercado y lo que los usuarios indicaron que consumirían en mayor medida.

El inventario inicial incluye lo siguiente: de granos y cereales son 19 productos y se comprarán 6 kg de cada uno; de harinas y pastas, 14 productos y se tendrán 4 kg de cada uno; de especias y condimentos son 24 productos y se iniciará con 3 kg de cada uno; de generales y chiles secos serán 19 productos y de frutas, snacks y chocolates, 32 productos, en ambos rubros se iniciará con 2 kg de cada producto.

Considerando el costo por kg de cada producto y las cantidades da un total de \$37,534.00 pesos, pero para la inversión inicial se está incluyendo el stock de un mes más, así que el importe de productos será de \$75,068.00 pesos.

4.2.2. Mobiliario y equipo de oficina

La implementación del proyecto requerirá incluir mobiliario para la adecuación del local y equipo de oficina cuyo costo total será de \$88,391.10 pesos y que se detalla a continuación:

Concepto	Cantidad	Total
Mueble exhibidor de cubetas y barriles para piso	2	\$ 30,000.00
Mostrador	1	\$ 3,800.00
Caja registradora punto de venta	1	\$ 17,999.00
Báscula mostrador torreta	2	\$ 3,558.00
Escritorio	1	\$ 2,699.00
Silla de oficina	1	\$ 1,099.00
Sistema de circuito cerrado	1	\$ 7,000.00
Alarma de seguridad	1	\$ 1,999.00
Laptop HP	1	\$ 7,999.00
Impresora	1	\$ 1,799.00
Adecuación del local	1	\$ 10,000.00
Contenedor de reciclaje	1	\$ 297.00
Papel reciclado 500 hojas	1	\$ 80.10
Bolígrafos 12 piezas	1	\$ 62.00
Total		\$ 88,391.10

Tabla 4. Mobiliario y equipo de oficina.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Equipo de transporte

El principal canal de venta de “A granel con Amor” será la tienda física, ya que el estudio de mercado arrojó que la mayoría de los consumidores prefiere acudir al local directamente para comprar alimentos a granel; sin embargo, también se tendrá como parte de las estrategias la venta en línea mediante la página web del negocio y la entrega a domicilio, por lo que será necesario

contar con equipo de transporte para que el repartidor pueda realizar las entregas y por ello se está considerando dentro de la inversión inicial una moto eléctrica.

Además, será necesaria una camioneta que servirá para transportar los productos cuando éstos se compren. El total de la inversión para estos activos será de \$289,899.00 pesos

Descripción	Cantidad	Total
Pick up (712 kg)	1	\$ 259,999.00
Moto eléctrica	1	\$ 29,900.00
Total		\$ 289,899.00

Tabla 5. Equipo de transporte
Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Gastos Generales

Este rubro comprende gastos operativos y administrativos que son necesarios para que el negocio se pueda poner en marcha y pueda operar mes con mes. Se está incluyendo únicamente el gasto del primer mes para determinar la inversión inicial.

Cabe mencionar que no se incluye renta del local ya que el inmueble es propiedad de inversor y la nómina se determinó considerando el sueldo promedio en México para estos puestos de acuerdo con la página de Glassdoor México. El monto total de los gastos generales asciende a \$30,975.00 pesos.

Descripción	Cantidad	Total
Inscripción al Registro Público de Comercio	1	\$ 1,656.00
Registrar marca	1	\$ 2,851.04
Derechos de apertura (Querétaro)	1	\$ 2,961.00
Seguro para PyME	1	\$ 2,993.96
Agencia de publicidad y manejo de redes	1	\$ 3,000.00
Software de administración	1	\$ 2,700.00
Gasolina	1	\$ 600.00
Luz	1	\$ 429.00
Agua	1	\$ 500.00
Paquete de internet y teléfono	1	\$ 675.00
Nómina / vendedoras	1	\$ 6,000.00
Nomina / Repartidor	1	\$ 6,109.00
Total		\$ 30,475.00

Tabla 6. Gastos Generales
Fuente: Elaboración propia

4.3. Ingresos estimados

El cálculo de los ingresos se realizó considerando el porcentaje de ventas estimadas por año. Para ello, en primera instancia se determinaron los precios de cada producto y posteriormente, se definieron tres escenarios de ventas tomando en cuenta el estudio de mercado que se realizó y la frecuencia con que los usuarios estarían dispuestos a comprar alimentos a granel.

El primer escenario es el pesimista, que considera que se debe vender el 80% de la cantidad total que se adquiera de productos al mes.

El segundo escenario es el normal, en donde se considera que del total de productos que se compren el mes, se venderá el 90%.

Por último, está el escenario optimista, en donde se estima que se venda el 100% del total de productos que se compren al mes. De esta manera, los ingresos del primer año por cada escenario quedarían como se muestra a continuación:

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
% de ventas	80%	90%	100%
Ingreso anual	\$ 752,052.48	\$ 846,059.04	\$ 940,065.60

Tabla 7. Ingresos del primer año, escenarios.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Precios

Cuando se trata de alimentos a granel, es común que éstos se vendan por gramos. Para este Estudio de Caso la base de precios se realizó para 100 gramos de producto; de esta manera, se tomó el costo por kilogramo y con él se calculó el costo para 100 gramos. Al resultado se le sumó un margen de utilidad del 120% lo que dio el precio de cada uno de los productos.

Asimismo, se compararon los precios que dieron como resultado con los de la competencia y son muy competitivos.

$$\text{Precio de cada producto} = \text{Costo de 100 gr} + \text{margen de utilidad del 120\%}$$

Como ejemplo, se muestra el cálculo de los precios de los granos y cereales que corresponden al segmento de productos que, de acuerdo con el estudio de mercado, son los que más consumirían los clientes:

Granos y cereales	Costo 1 kg	Costo 100 gr	Precio 100 gr	Precio competencia
Avena	\$ 21.00	\$ 2.10	\$ 4.62	\$ 5.00
Semilla de calabaza	\$ 99.00	\$ 9.90	\$ 21.78	\$ 22.00
Quinoa	\$ 88.00	\$ 8.80	\$ 19.36	\$ 20.00
Chía	\$ 68.00	\$ 6.80	\$ 14.96	\$ 20.00
Semillas de girasol	\$ 27.00	\$ 2.70	\$ 5.94	\$ 10.00
Maíz palomero	\$ 22.00	\$ 2.20	\$ 4.84	\$ 6.00
Amaranto natural	\$ 48.00	\$ 4.80	\$ 10.56	\$ 9.00
Linaza entera	\$ 34.00	\$ 3.40	\$ 7.48	\$ 5.00
Linaza molida	\$ 43.00	\$ 4.30	\$ 9.46	\$ 10.00
Garbanzo	\$ 27.00	\$ 2.70	\$ 5.94	\$ 7.00
Arroz blanco	\$ 19.00	\$ 1.90	\$ 4.18	\$ 4.00
Arroz integral	\$ 25.00	\$ 2.50	\$ 5.50	\$ 4.00
Arroz para sushi	\$ 41.00	\$ 4.10	\$ 9.02	\$ 9.00
Lenteja chica	\$ 24.00	\$ 2.40	\$ 5.28	\$ 5.00
Lenteja grande	\$ 25.00	\$ 2.50	\$ 5.50	\$ 5.00
Tapioca	\$ 53.00	\$ 5.30	\$ 11.66	\$ 12.00
Frijol pinto	\$ 30.00	\$ 3.00	\$ 6.60	\$ 4.00
Frijol negro	\$ 23.00	\$ 2.30	\$ 5.06	\$ 7.00
Granola dorada	\$ 82.00	\$ 8.20	\$ 18.04	\$ 45.00

Tabla 8. Precios de granos y cereales
Fuente: Elaboración propia

4.4. Costos y gastos anuales para flujos de efectivo

Como se mencionó en el apartado de inversión inicial, el costo de los productos por el primer mes es de \$37,534.00 pesos; sin embargo, para efectos de determinar los flujos de efectivo, los costos se calcularon de forma anual dando un total de \$450,408.00 pesos. En el rubro de gastos se están incluyendo los siguientes:

Concepto	Total anual
Seguro para PyME	\$ 2,993.96
Agencia de publicidad	\$ 6,000.00
Software de administración	\$ 2,700.00
Gasolina	\$ 7,200.00
Luz	\$ 5,148.00
Agua	\$ 6,000.00
Internet / teléfono	\$ 8,100.00
Nómina / Vendedoras	\$ 72,000.00
Nomina / Repartidor	\$ 73,308.00
Total	\$ 183,449.96

Tabla 9. Costos y gastos anuales
Fuente: Elaboración propia

En total, sumando los costos por año de los productos más los gastos anuales, da un resultado de \$633,857.96 pesos.

4.5. Depreciación

Para calcular la depreciación se utilizó el método de depreciación en línea recta. Ésta se calculó para el mobiliario, equipo de oficina, equipo de cómputo y el equipo de transporte.

Concepto	Vida útil en años	% Depreciación Anual
Mobiliario y equipo de oficina	10	10%
Equipo de cómputo	3	33.33%
Equipo de transporte	5	20%

Tabla 10. Depreciación.
Fuente: Elaboración propia

4.6. Impuesto Sobre la Renta (ISR)

El Artículo 9 Determinación del ISR del ejercicio, de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, indica que “las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 30%”.

Esta tasa es la que se aplicó en los tres escenarios que se calcularon para los 5 años.

4.7. Perfil del inversionista

El señor Ángel tiene un perfil de inversionista avanzado/agresivo de acuerdo con el Test del inversionista de Finamex Casa de Bolsa (Anexo 1), ya que su principal objetivo es general altos rendimientos, aun cuando en el corto plazo pueda experimentar volatilidad. Se siente cómodo con la volatilidad pues en el largo plazo le generará mejores rendimientos, por lo que se definirá una tasa de rendimiento del proyecto considerando este perfil como costo de oportunidad del inversor.

4.8. Escenarios

Para el presente proyecto de inversión, se realizó la valuación considerando tres escenarios de ingresos anuales (se mencionan en el apartado de ingresos estimados). En los tres escenarios, se planteó un horizonte de inversión de 5 años y se calculó un incremento de los ingresos cada año con base en la inflación, que de acuerdo con el portal statista será de 2.96% para 2022, 2.99% para 2023, y 3% para 2024 y 2025. Asimismo, se considera el mismo

porcentaje de incremento por año para los costos y gastos. La tasa de ISR es de 30% en todos los escenarios.

Respecto a la Tasa de Rendimiento Mínima Esperada (TREMA), aunque la encuesta arrojó que el inversor tiene un perfil arriesgado nunca ha realizado inversiones de alto riesgo, por lo que la TREMA se obtuvo de la tasa CETE a 364 días que es de 4.75% de acuerdo con información del Banco de México al día 11 de mayo 2021, más el porcentaje de inflación de 2.96% proyectado para el año 2022, más una prima de riesgo de 0.29% con lo que da un total de 8%.

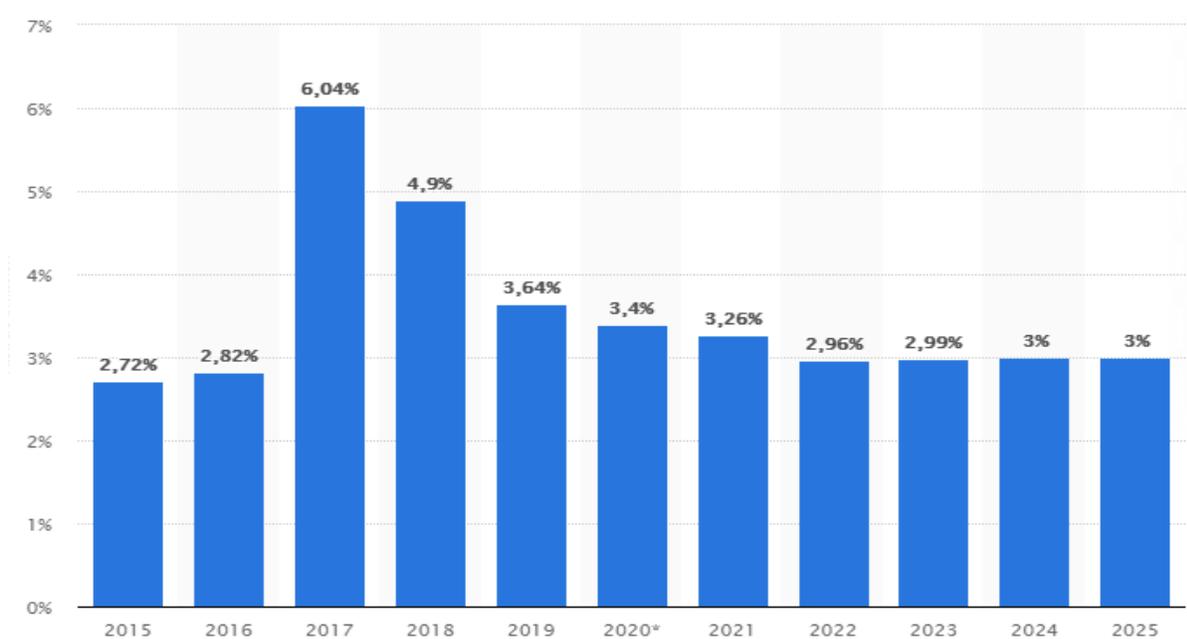


Figura 4: Tasa de inflación en México 2015-2025
Fuente: <https://es.statista.com/> (consultada el 11 mayo 2021)

4.8.1. Escenario pesimista

En el escenario pesimista se estima un porcentaje de ventas del 80% respecto al total de productos que se adquieran al mes.

Los ingresos anuales se estiman en \$752,052.48 pesos e incrementan el porcentaje de inflación cada año. Los costos y gastos anuales ascienden a \$633,857.96 pesos y al igual que los ingresos, aumentan el porcentaje de inflación.

La depreciación del mobiliario, equipo de oficina y equipo de cómputo es de \$10,081.00 pesos, y la depreciación del equipo de transporte es de \$57,979.80 pesos. El equipo de cómputo se renovará cada tres años, por lo que se efectuará un gasto en el año 3 por \$9,798.00 pesos. Se espera un valor de rescate del mobiliario por \$39,143.45

	80%	87%	95%			
Ingresos	\$ 752,052.48	\$ 817,857.07	\$ 893,062.32			
		2022	2023	2024	2025	2026
Flujos de efectivo	0	1	2	3	4	5
Ingresos estimados		752,052.48	774,538.85	797,775.01	821,708.27	846,359.51
- Costos y gastos		633,857.96	652,810.31	672,394.62	692,566.46	713,343.45
- Dep. Mobiliario		10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07
- Dep. Eq. Transporte		57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80
- Total gastos y costos		701,918.83	720,871.19	740,455.50	760,627.33	781,404.33
= Utilidad antes de impuestos		50,133.65	53,667.66	57,319.52	61,080.93	64,955.18
impuestos isr (30%)		15,040.09	16,100.30	17,195.86	18,324.28	19,486.56
= Utilidad neta		35,093.55	37,567.36	40,123.66	42,756.65	45,468.63
+ Dep. Mobiliario		10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07
+ Dep. Eq. Transporte		57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80
- Inversión inicial	-\$ 483,833.10					
- Mobiliario				9,798.00		
+ Valor de rescate mobiliario						39,143.45
- Efecto fiscal VR						11,743.04
Flujo de efectivo	- 483,833.10	103,154.43	105,628.24	98,386.54	110,817.52	140,929.92
Flujos de efectivo descontado	- 483,833.10	95,513.36	90,559.19	78,102.40	81,454.19	95,914.54
TREMA	8%					
VPN	- 42,289.42					
TIR	-2.99%					
PAYBACK	4 AÑOS 5 MESES					

Figura 5: Escenario pesimista, VPN y TIR.

Fuente: Elaboración propia

Considerando la TREMA de 8%, da un Valor Presente Neto de -\$42,289.42 pesos y una Tasa Interna de Retorno de -2.99%, por lo que, con este escenario, el proyecto no sería viable cuantitativamente ya que el Sr. García no obtendría el 8% de TREMA que se estipuló. Adicional a lo anterior, el período de recuperación de la inversión se daría en 4 años 5 meses, lo que no es conveniente ya que el horizonte planteado es de 5 años.

4.8.2. Escenario normal

En el escenario normal se considera que del total de productos que se compren el mes, se venderá el 87%.

Los ingresos anuales se estiman en \$817,857.07 pesos e incrementan el porcentaje de inflación cada año. Los costos y gastos anuales ascienden a \$633,857.96 pesos y al igual que los ingresos, aumentan el porcentaje de inflación por año.

La depreciación del mobiliario, equipo de oficina y equipo de cómputo es de \$10,081.00 pesos, y la depreciación del equipo de transporte es de \$57,979.80 pesos. El equipo de cómputo se renueva cada tres años con un gasto en el año 3 por \$9,798.00 pesos. Se espera un valor de rescate del mobiliario por \$39,143.45

	80%	87%	95%			
Ingresos	\$ 752,052.48	\$ 817,857.07	\$ 893,062.32			
		2022	2023	2024	2025	2026
Flujos de efectivo	0	1	2	3	4	5
Ingresos estimados		817,857.07	842,311.00	867,580.33	893,607.74	920,415.97
- Costos y gastos		633,857.96	652,810.31	672,394.62	692,566.46	713,343.45
- Dep. Mobiliario		10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07
- Dep. Eq. Transporte		57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80
- Total gastos y costos		701,918.83	720,871.19	740,455.50	760,627.33	781,404.33
= Utilidad antes de impuestos		115,938.24	121,439.81	127,124.83	132,980.40	139,011.64
impuestos isr (30%)		34,781.47	36,431.94	38,137.45	39,894.12	41,703.49
= Utilidad neta		81,156.77	85,007.87	88,987.38	93,086.28	97,308.15
+ Dep. Mobiliario		10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07
+ Dep. Eq. Transporte		57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80
- Inversión inicial	-\$ 483,833.10					
- Mobiliario				9,798.00		
+ Valor de rescate mobiliario						39,143.45
- Efecto fiscal VR						11,743.04
Flujo de efectivo	- 483,833.10	149,217.64	153,068.74	147,250.26	161,147.16	192,769.44
Flujos de efectivo descontados	- 483,833.10	138,164.48	131,231.77	116,892.00	118,447.97	131,195.64
TREMA	8%					
VPN	152,098.77					
TIR	10.03%					
PAYBACK	3 AÑOS 2 MESES					

Figura 6: Escenario normal, VPN y TIR
Fuente: Elaboración propia

Con una Tasa de Rendimiento Esperada de 8%, se obtiene un Valor Presente Neto de \$152,098.77 pesos, lo que indica que el proyecto creará valor. La Tasa Interna de Retorno es de 10.03%, por lo que se concluye que cuantitativamente el proyecto es rentable ya que el Sr. García obtendría ganancia adicional al porcentaje de TREMA planteado. Adicional a lo anterior, el período de recuperación de la inversión se daría en 3 años 2 meses, lo que es aceptable para este tipo de proyectos.

4.8.3. Escenario optimista

En el escenario optimista, se estima que se venderá el 95% del total de productos que se compren al mes.

Los ingresos anuales en este caso serían de \$893,062.32 pesos y al igual que en los otros escenarios, incrementan el porcentaje de inflación por año. Los costos y gastos anuales ascienden a \$633,857.96 pesos y al igual que los ingresos, aumentan el porcentaje de inflación cada año.

La depreciación del mobiliario, equipo de oficina y equipo de cómputo es de \$10,081.00 pesos, y la depreciación del equipo de transporte es de \$57,979.80 pesos. El equipo de cómputo se renueva cada tres años con un gasto en el año 3 por \$9,798.00 pesos. Se espera un valor de rescate del mobiliario por \$39,143.45

	80%	87%	95%			
Ingresos	\$ 752,052.48	\$ 817,857.07	\$ 893,062.32			
		2022	2023	2024	2025	2026
Flujos de efectivo	0	1	2	3	4	5
Ingresos estimados		893,062.32	919,764.88	947,357.83	975,778.56	1,005,051.92
- Costos y gastos		633,857.96	652,810.31	672,394.62	692,566.46	713,343.45
- Dep. Mobiliario		10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07
- Dep. Eq. Transporte		57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80
- Total gastos y costos		701,918.83	720,871.19	740,455.50	760,627.33	781,404.33
= Utilidad antes de impuestos		191,143.49	198,893.70	206,902.33	215,151.23	223,647.59
impuestos isr (30%)		57,343.05	59,668.11	62,070.70	64,545.37	67,094.28
= Utilidad neta		133,800.44	139,225.59	144,831.63	150,605.86	156,553.32
+ Dep. Mobiliario		10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07	10,081.07
+ Dep. Eq. Transporte		57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80	57,979.80
- Inversión inicial	-\$ 483,833.10					
- Mobiliario				9,798.00		
+ Valor de rescate mobiliario						39,143.45
- Efecto fiscal VR						11,743.04
Flujo de efectivo	- 483,833.10	201,861.31	207,286.46	203,094.51	218,666.73	252,014.61
Flujos de efectivo descontado	- 483,833.10	186,908.62	177,714.73	161,222.97	160,726.58	171,516.91
TREMA	8%					
VPN	374,256.71					
TIR	23.34%					
PAYBACK	2 AÑOS 4 MESES					

Figura 7: Escenario optimista, VPN y TIR
Fuente: Elaboración propia

Con una Tasa de Rendimiento Esperada de 8%, se obtiene un Valor Presente Neto de \$374,256.71 pesos, lo que indica que esto se obtendría del proyecto y por lo tanto es viable. La Tasa Interna de Retorno es de 23.34%, por lo que cuantitativamente el proyecto es rentable ya que el Sr. García obtendría un amplio margen de ganancia adicional al porcentaje de TREMA determinado. Adicional a lo anterior, el período de recuperación de la inversión se daría en 2 años 4 meses, lo que es bastante aceptable para este tipo de proyectos.

5. SOLUCIÓN DEL CASO

5.1. Viabilidad del proyecto

Dados los resultados en los tres escenarios, el proyecto de inversión es viable a partir del escenario normal, considerando ventas por el 90% del total de productos que se compren por mes, el VPN es positivo y la TIR es de 15.17% lo que indica que el inversor obtendrá rendimientos por encima de la TREMA planteada. Con un escenario pesimista, el proyecto de negocio no sería muy atractivo para el Sr. García ya que el periodo de recuperación de la inversión es largo para este tipo de proyectos y además la TIR es negativa, lo que supone que no habría rendimientos. Considerando una TREMA de 8%, la TIR más alta se daría en el escenario optimista con 31.13% y un VPN de \$513,105.42 pesos, vendiendo el 100% del total de productos al mes, siendo una opción poco realista y podría representar un gran reto para el inversionista.

5.2. Comparación de los resultados respecto a la situación actual

Actualmente el Sr. García renta el inmueble como casa habitación. Cobra una renta mensual de \$4,800.00 pesos, lo que da un total anual de \$57,600.00 pesos; a eso hay que descontarle el pago que realiza al intermediario inmobiliario, que es un mes de renta al año, los gastos de luz, agua, mantenimiento cuando se requiere y el 10% de ISR por arrendamiento. Al final obtiene un ingreso anual de \$41,040.00 pesos. Considerando un incremento por año igual al porcentaje de inflación en la renta y en los gastos, su ganancia sería de \$217,886.93 pesos en un periodo de 5 años sin hacer mayor esfuerzo.

isr arrendamiento (10%)	10%					
Inflación	3%					
	1	2	3	4	5	
Renta mensual	4,800.00	4,944.00	5,092.32	5,245.09	5,402.44	
Total anual	57,600.00	59,328.00	61,107.84	62,941.08	64,829.31	
Pago al intermediario	4,800.00	4,944.00	5,092.32	5,245.09	5,402.44	
gastos de mantenimiento	6,000.00	6,180.00	6,365.40	6,556.36	6,753.05	
isr arrendamiento (10%)	5,760.00	5,932.80	6,110.78	6,294.11	6,482.93	
	41,040.00	42,271.20	43,539.34	44,845.52	46,190.88	217,886.93

Figura 8. Ingresos por la renta del inmueble como casa habitación
Fuente: Elaboración propia

En un escenario normal del proyecto de inversión, obtendría \$235,408.00 pesos en el mismo periodo de tiempo, lo que supone \$17,521.07 pesos más que si lo sigue rentando; sin embargo, tendría que poner mucho empeño para que el negocio obtenga los ingresos estimados en el escenario mencionado, asegurando un porcentaje de ingresos del 90%.

5.3. Solución final

Considerando el análisis y las proyecciones de flujos de efectivo en un periodo de 5 años y en un escenario normal, con ventas del 90% del inventario mensual, el negocio de venta de productos a granel es viable desde el punto de vista financiero, ya que la TIR es de 15.17% pudiendo llegar a 31.13% en un escenario optimista, con un Valor Presente Neto de \$235,408.00 anuales y que puede llegar a ser de \$513,105.42, lo que resulta positivo de acuerdo con el tipo de negocio.

Se le mostraron los resultados del proyecto y las alternativas al inversor, y tomo la decisión de iniciar el negocio. Aunque implica cierto riesgo y mucho esfuerzo lograr los ingresos estimados en un escenario normal, mencionó que está en la total disposición de afrontarlo e incluso señaló que intentará conseguir los resultados del escenario optimista con los riesgos que ello representa, haciendo sentido con el resultado de su perfil de inversionista.

6. CONCLUSIONES

Cabe señalar que la proyección está basada en las condiciones de mercado actuales y estas pueden cambiar en el tiempo.

De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir en primera instancia que el municipio en donde se pretende iniciar el negocio puede ser adecuado, ya que es un lugar con constante crecimiento poblacional y económico lo que propicia un entorno favorable para micro y pequeñas empresas, ya que además cuenta con vialidades y puntos de acceso a varios desarrollos habitacionales.

Asimismo, el modelo de negocio *Zero Waste* que el Sr. García pretende implementar, se basa en principios y conceptos que cada vez generan mayor interés en la población, especialmente en aquellas personas preocupadas por la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, y derivado del estudio de mercado que se realizó para el análisis del entorno, en la zona circundante del local hay un gran porcentaje de habitantes con este perfil.

También será esencial implementar y consolidar un plan organizacional para un buen funcionamiento del negocio, ya que tanto el inversionista como los empleados contarían con una guía que les permita alinear sus esfuerzos a un objetivo en común y será importante que centren estrategias para conocer a su consumidor; también será indispensable contar con bases para una buena gobernanza corporativa y con principios de responsabilidad social, puesto que el modelo de negocio *Zero Waste* exige esto último y además les permitirá conectar más con el perfil de consumidores interesados en la sustentabilidad.

Financieramente hablando, es un negocio que puede otorgar al inversionista hasta 23.34% de rendimiento e ingresos anuales de hasta \$374,256.71 considerando un escenario optimista, lo que lo hace muy conveniente considerando que con la renta actual obtiene al año \$41,040.00, pero para ello sería necesario que venda el 95% del inventario al mes lo que lo hace una opción

bastante arriesgada. En el peor de los casos la TIR resulta negativa y con esos resultados el negocio no es viable.

Invertir en el negocio de alimentos a granel representa un riesgo elevado; sin embargo, puede ser una buena oportunidad para el Sr. García dadas las buenas condiciones en cuanto a ubicación del local y considerando su perfil de inversionista.

De acuerdo con la elección del inversor y tomando en cuenta su deseo de continuar con el proyecto, será necesario invertir en un buen plan mercadológico que permita un rápido posicionamiento de la marca y el incremento de ventas. Se propone incluir los siguientes aspectos:

- Lanzar una campaña de publicidad más agresiva con el fin de incrementar el posicionamiento de la marca y con ello aumentar las ventas.
- Realizar un plan de ventas detallado con la finalidad de mejorar los ingresos.
- Identificar a los mejores proveedores en cuanto a la relación precio – calidad de los productos.
- Realizar de forma periódica un análisis de ventas para evaluar los periodos de puntos máximos y mínimos y en estos últimos implementar acciones para mejorarlas.
- Identificar los productos “estrella” y aquellos que no se venden tanto para replantear la compra del inventario y evitar costos innecesarios.

BIBLIOGRAFÍA

- T. y Snell, S. A. (2005). Administración. Un nuevo panorama competitivo (6a. ed.). México: Mc GrawHill.
- Adam, J. A. y Sebastián, L. (2017). Administración de Proyectos de Inversión, Apunte electrónico, Universidad Nacional Autónoma de México
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/8/LA_1825_13067_A_Admon_proyectos_invers.pdf
- Asturias Corporación Universitaria (s.f.) El Presupuesto de Gastos Generales y de Administración. Nota técnica. Consultado febrero 2021.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_financiera/unidad3_pdf1.pdf
- Banco de México (s.f.) Sistema de Información económica. Consultado el 1 de mayo 2021.
<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=tas&idioma=sp>
- Banco Mundial (2018) Los desechos 2.0: Un panorama mundial de la gestión de desechos sólidos hasta 2050
<https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2018/09/20/what-a-waste-20-a-global-snapshot-of-solid-waste-management-to-2050>
- Cluster Industrial (2020) Querétaro espera 30 mil MDP en inversiones para 2021.
<https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/2875/queretaro-espera-30-mil-mdp-en-inversiones-para-2021#compartir>
- Contreras, Alan (2019) En este municipio de Querétaro hay 3500 hectáreas para vivienda e industria. El Financiero
<https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/queretaro-con-espacio-suficiente-para-su-desarrollo-industrial>

- Contreras, Jessica (2021) Querétaro, estado con mayor crecimiento poblacional desde el 2010. Líder empresarial.

<https://www.liderempresarial.com/queretaro-estado-con-mayor-crecimiento-poblacional-desde-el-2010/>

- Estado de Querétaro (s.f.) Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México. Consultado febrero 2021.

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM22queretaro/historia.html>

- Estrella, Viviana (2019) El Marqués albergaría hasta 12,000 mdp en inversiones. El Economista. Consultado febrero 2021.

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/El-Marques-albergaria-hasta-12000-mdp-en-inversiones-20191002-0103.html>

- Estrella, Viviana (2021) Querétaro arranca el 2021 con cartera activa de inversiones. El Economista. Consultado febrero 2021.

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Queretaro-arranca-el-2021-con-cartera-activa-de-inversiones-20210111-0145.html>

- Estrella, Viviana (2021) Querétaro lanzará nuevos apoyos para negocios. El Economista. Consultado febrero 2021.

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Queretaro-lanzara-nuevos-apoyos-para-negocios-20210112-0138.html>

- Finaccess fondos de inversión (s.f.) Fondos de Inversión SCOTIA-SCOTUSA. Consultado el 13 de mayo 2021

https://www1.finaccess.com.mx/fondos_detalle.jsp?subpage=70

https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotia-bank-mexico/spanish/pdf/personas/fondos-de-inversion/prospectos/Prospecto_SCOTUSA.pdf

- Finaccess fondos de inversión (s.f.) Simulador de Portafolios de Inversión. Consultado el 13 de mayo 2021

<https://www1.finaccess.com.mx/simulador.jsp>

- Finamex Casa de Bolsa (2017) ¿Qué tipo de inversionista eres?

<https://www.finamex.com.mx/general/test-del-inversionista/>

- Forbes staff (2020) Cada mexicano desperdicia 158 kilos de comida al año. Forbes.

<https://www.forbes.com.mx/cada-mexicano-desperdicia-158-kilos-de-comida-al-ano/>

- Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2016). Principios de Administración Financiera (14va. ed.). Pearson Educación, México

- Glassdoor (s.f.) Sueldos. Consultado el 1 de mayo 2021.

<https://www.glassdoor.com.mx>

- Global Alliance for Incinerator Alternatives (s.f.), ¿Qué es basura cero?. Consultado el 16 de abril 2021.

<https://zerowasteworld.org/es/>

- Gobierno de México (s.f.) Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), (s.f.). Consultado el 1 de mayo 2021.

<https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/crea-tu-sociedad-por-acciones>

- H.E.B (s.f.), Nuestra historia, Consultado en abril 2021.

[https://www.heb.com.mx/nuestra-historia\(2021, 04 de marzo\)](https://www.heb.com.mx/nuestra-historia(2021, 04 de marzo))

- Índice de desperdicio de alimentos 2021. Consultado marzo 2021.

<https://www.unep.org/es/resources/informe/indice-de-desperdicio-de-alimentos-2021>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020) Comunicado de prensa núm. 617/20.

<https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID->

[IE_DEMOGNEG.pdf](#)

- Juliani, Gonzalo (2019) Abrir una tienda de productos a granel. ¿Es rentable?. Guía de franquicias de éxito 2021
<https://www.asesorfranquicia.com/portal-franquicias/abrir-una-tienda-de-productos-a-granel-es-rentable/>
- Mendoza, J. M. (2012). Decisiones estratégicas. Macroadministración (1ª. Ed). Universidad del Norte.
- Morningstar (s.f.) SCOTUSA L. Consultado el 13 de mayo 2021
[https://www.morningstar.com.mx/mx/funds/snapshot/snapshot.aspx?id=F0000004RJBateman, S. Nacional Financiera \(2004\) Fundamentos de negocio Finanzas.](https://www.morningstar.com.mx/mx/funds/snapshot/snapshot.aspx?id=F0000004RJBateman, S. Nacional Financiera (2004) Fundamentos de negocio Finanzas.)
https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas3_4.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s.f.). Plataforma técnica sobre la medición y la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos. Consultado en marzo 2021.
<http://www.fao.org/platform-food-loss-waste/es/>
- Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (s.f.) Descubre Querétaro Información general e historia del estado. Consultado el 02 de febrero de 2021
https://www.queretaro.gob.mx/info_queretaro.aspx
- Ramos, M. (2011). Estudio y Evaluación de Proyecto de Inversión en Vivienda de Interés Social . Con el programa Ahorro y Sbsidio para la Vivienda Tu Casa del FONHAPO (Tesis de licenciatura, Universidad de la Américas Puebla)
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/ramos_g_m/
- Sagap, N. y Sagap, R.(2008). Preparación y evaluación de proyectos (5a. ed.), Colombia, Mc Graw-Hill.

- Secretaría de gobernación (2016). Reglas de Carácter General para el funcionamiento y operación del Sistema Electrónico de Sociedades por Acciones Simplificadas.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5452591&fecha=14/09/2016
- Statista (2021) Evolución anual de la tasa de inflación en México desde 2015 hasta 2025.
<https://es.statista.com/estadisticas/608330/tasa-de-inflacion-mexico/>
- Uribe, Erika (2020) ¡Dile adiós a la basura!: Todo lo que necesitas saber para abrir una tienda ‘zero waste’. Entrepreneur
<https://n9.cl/ub0eb>
- Vivanuncios (2020) Estas son las mejores ciudades para invertir en bienes raíces en México en 2020. El Financiero
<https://www.elfinanciero.com.mx/inmobiliario/estas-son-las-mejores-ciudades-para-invertir-en-bienes-raices-en-mexico-en-2020>
- Westreicher, Guillermo (2020) Venta a granel, Economipedia
<https://economipedia.com/definiciones/venta-a-granel.html>
- Zero Waste International Alliance (s.f.). Consultado el 16 de abril 2021.
<http://zwia.org/>