

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE  
NEGOCIO UBER EATS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES DE FRANQUICIA EN  
COSTA RICA

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios  
del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría  
Profesional en Finanzas

SUSTENTANTE  
JAQUELING CABALZETA CABALZETA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Costa Rica 2019

## DEDICATORIA

A Dios, por las bendiciones que me ha dado y me sigue dando a lo largo de la vida.

A mi madre, mi mayor ejemplo, a quien más admiro.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Costa Rica por darme todas las herramientas necesarias para crecer y formarme académicamente.

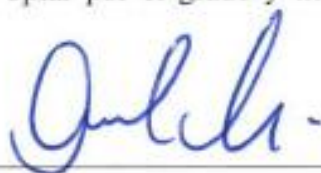
A mi profesor guía MBA. Jorge Vargas Salazar por todos sus aportes, apoyo y consejos. Fueron de gran valor.

A mi jefe y lector de empresa MBA. Federico Martinez Alvarado, quien ha sido un ejemplo y de quien he aprendido mucho en los últimos años.

A mi profesor tutor MBA José Manuel Arias Porras, quien siempre tuvo el consejo y la guía oportuna y ha sido fundamental en este proceso.

A todas aquellas personas que han contribuido para que mi vida sea como lo es el día de hoy.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Finanzas”.



---

M.B.A. Anabelle León Chinchilla

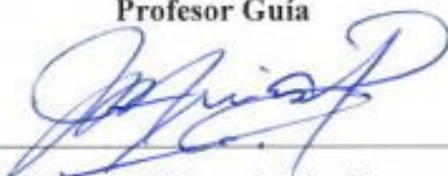
**Representante del Decano del Sistema de Estudios de Posgrado**



---

M.B.A. Jorge Vargas Salazar

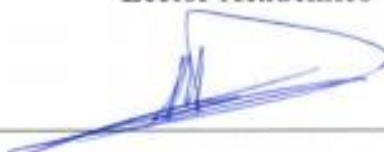
**Profesor Guía**



---

M.B.A. José Manuel Arias Porras

**Lector Académico**



---

M.B.A. Federico Martínez Alvarado

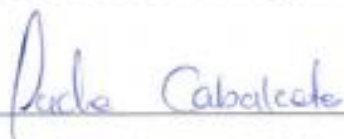
**Lector de Empresa**



---

M.B.A. Gustavo Bado Zúñiga

**Representante del Director del Programa de Posgrado**



---

Jaqueling Cabalzeta Cabalzeta

**Sustentante**

## Tabla de contenido

PORTADA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Hoja de aprobación .....	iv
Tabla de contenido .....	v
Resumen.....	viii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	x
Índice de ilustraciones.....	x
Lista de abreviaturas .....	x
Introducción .....	1
Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos específicos .....	3
Metodología de la investigación .....	4
Capítulo I: Marco conceptual del análisis financiero integral y contextualización de la industria de comidas rápidas.....	5
1.1. Generalidades del análisis de las inversiones estratégicas .....	5
1.1.1. La estrategia corporativa y los proyectos de inversión .....	5
1.1.2. El estudio de proyectos. ....	5
1.2. Fundamentos teóricos del análisis de proyectos.....	6
1.2.1. Identificación de oportunidades inversión .....	6
1.2.2. La preparación y evaluación de proyectos .....	7
1.2.3. El estudio de mercado .....	7
1.2.4. Las inversiones en los proyectos .....	8
1.2.5. Elaboración de flujos de efectivo .....	9
1.2.6. Los métodos de evaluación .....	10
1.2.7. El costo de capital .....	13
1.2.8. Jerarquización de los proyectos de inversión.....	13
1.3. Los estados financieros .....	14
1.3.1. Balance general .....	14
1.3.2. Estado de resultados integral.....	14
1.3.3. Estado de cambios en el patrimonio.....	15

1.3.4. Estado de flujo de efectivo .....	15
1.3.5. Técnicas de análisis de estados financieros.....	15
1.4. industria de comidas rápidas .....	16
1.4.1. Reseña histórica.....	16
1.4.2. La industria internacional .....	17
1.4.3. La industria en Costa Rica .....	20
1.5 Uber Eats.....	22
1.5.1 Historia.....	22
1.5.2 Uber Eats en Costa Rica.....	22
1.5.3 Competencia de Uber Eats .....	23
Capitulo II. Descripción de las principales características organizacionales y financieras de Franquicia de Costa Rica.....	25
2.1. Franquicia de Costa Rica.....	25
2.1.1. Historia .....	25
2.1.2. Fundación .....	25
2.1.3. Cambio de imagen.....	26
2.2. Marco estratégico de Franquicia en Costa Rica .....	26
2.2.1. Misión .....	27
2.2.2. Visión .....	27
2.2.3. Valores .....	27
2.3. Organigrama.....	32
2.4. FODA.....	33
2.5. Fuerzas de Porter.....	33
2.6. Actividades organizacionales .....	35
2.7. Oferta comercial.....	37
2.7.1. Productos y servicios.....	37
2.7.2. Canales de servicio.....	37
2.8. Gestión financiera .....	38
2.8.1. Valor económico generado.....	38
2.8.2. Estados financieros auditados .....	38
Capitulo III. Análisis las variables financieras y operacionales relevantes en la rentabilidad de Franquicia en Costa Rica.....	41
3.1. Análisis financiero de Franquicia de Costa Rica.....	41
3.1.1. Balance general .....	41

3.1.2. Estado de resultados .....	46
3.1.3. Indicadores financieros y operacionales.....	52
3.2. Restaurantes actuales.....	53
3.2.1. Enfoque financiero .....	53
3.2.2. Enfoque de servicio .....	57
3.2.3. Enfoque casa matriz .....	59
3.3: Percepción del cliente express .....	60
3.3.1: Evaluación del servicio express actual.....	60
3.3.2: Encuesta de gustos y preferencias del consumidor .....	61
3.4: Clausulas de negociación con Uber Eats.....	65
Capítulo IV. Propuesta de un modelo de evaluación financiera en la implementación de Uber Eats en una cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica .....	68
4.1. Objetivo.....	68
4.2. Justificación.....	68
4.3. Marco de la propuesta .....	69
4.4. Modelo para la evaluación .....	72
4.4.1. Factores de éxito para la rentabilidad de un restaurante Franquicia en Costa Rica .....	72
4.4.2. Matriz de evaluación de implementación de Uber Eats .....	77
4.5. Modelo implementación de Uber Eats .....	80
4.5.1. Flujos de efectivo .....	81
4.5.2. Valor actual neto (VAN) .....	85
4.5.3. Tasa interna de retorno (TIR).....	86
4.5.4. Periodo de recuperación descontado (PRD).....	87
4.5.5. Costo beneficio.....	88
4.6. Ejercicio de simulación .....	89
4.6.1. Datos financieros para los distintos escenarios .....	90
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	94
5.1 Conclusiones .....	94
5.2 Recomendaciones.....	98
Bibliografía .....	103
Anexos.....	106

## Resumen

El presente trabajo busca diseñar y evaluar la implementación financiera del modelo de negocio Uber Eats en una cadena de restaurantes; Franquicia en Costa Rica es el nombre que se dará a la empresa en operación, que permitió hacer el trabajo con la condición de que no se le mencionara por su propio nombre.

Se busca que Franquicia de Costa Rica aplique el concepto de análisis y evaluación de proyectos, como lo menciona Sapag (2014), *“la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirvan para evaluar la conveniencia económica de implementar un proyecto”*, es por esto por lo que resulta crítico someter las inversiones a métodos de evaluación como lo son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el costo beneficio (C/B) y el periodo de recuperación descontado (PRD), además del estudio de los principales estados y reportes financieros de la empresa, como lo son el balance general, estado de resultados y flujos de efectivo de los restaurantes en estudio.

Para realizar la debida propuesta de evaluación financiera en la implementación de Uber Eats, se procederá con la revisión y análisis de la información financiera proporcionada por la empresa. Se identifica el problema y declaran los objetivos de la investigación, se selecciona el método de investigación cuantitativo y se recopilan los datos propios del problema de investigación, posteriormente se analizan los datos y se prepara la presentación y reporte del análisis realizado.

Una vez determinado el análisis situacional, se establece la propuesta del modelo de evaluación financiera en la implementación de Uber Eats en la cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica a través del establecimiento de indicadores financieros.

Finalmente se obtienen las conclusiones del trabajo en su totalidad.

Es importante mencionar que la decisión de un gerente financiero no solo impacta en el presente de la empresa, sino que también genera un compromiso a largo plazo; como parte integral de la estrategia corporativa de la organización.

## Índice de tablas

Tabla 1.1 Fases de la evaluación de proyectos.....	7
Tabla 1.2 Estructura del flujo de efectivo .....	10
Tabla 1.3 Apps de entrega a domicilio en Costa Rica, 2019.....	24
Tabla 2.1 Indicadores financieros y operativos.....	40
Tabla 3.1 Análisis vertical balance general 2015 -2018. ....	42
Tabla 3.2 Análisis horizontal balance general 2015-2018. ....	44
Tabla 3.3 Análisis vertical de estado de resultados 2015-2018.....	46
Tabla 3.4 Análisis horizontal de estado de resultados 2015-2018. ....	49
Tabla 3.5 Indicadores financieros y operativos Franquicia en Costa Rica.....	52
Tabla 3.6 Equivalencia para restaurantes en estudio.....	54
Tabla 3.7 Análisis de vertical de estados de resultados de sucursales 2016-2018. ....	55
Tabla 3.8 Ranking de restaurantes por utilidad operativa, 2018. ....	57
Tabla 3.9 Niveles de servicio para los restaurantes, 2018.....	58
Tabla 3.10 Rubros de evaluación CM, 2018. ....	59
Tabla 3.11 Puntos acumulados en CM, 2018.....	59
Tabla 3.12 Evaluación de servicio express Franquicia en Costa Rica, 2019. ....	60
Tabla 4.1 Etapas para la evaluación de propuestas de inversión.....	71
Tabla 4.2 Evaluación del servicio en restaurantes Franquicia en Costa Rica. ....	73
Tabla 4.3 Evaluación de la calidad del servicio por parte de Uber Eats. ....	74
Tabla 4.4 Evaluación de la calidad del servicio por parte de Uber Eats. ....	74
Tabla 4.5 Niveles de cobertura o zonas de calor por parte de Uber Eats. ....	75
Tabla 4.6 Calificaciones según evaluación de casa matriz. ....	77
Tabla 4.7 Matriz de evaluación de restaurantes. ....	78
Tabla 4.8 Ejemplo de matriz de evaluación de restaurantes. ....	79
Tabla 4.9 Flujo de efectivo cuando únicamente se generan ventas por Uber Eats.....	82
Tabla 4.10 Flujo de efectivo cuando Uber Eats incrementa las ventas en el restaurante. ....	83
Tabla 4.11 Flujo de efectivo cuando las ventas existentes se dividen entre el restaurante y Uber Eats. .....	84
Tabla 4.12 Flujo de efectivo cuando las ventas de Uber Eats son mayores a las del restaurante. ....	85
Tabla 4.13 Valor actual neto. ....	86
Tabla 4.14 Tasa interna de retorno (TIR).....	87
Tabla 4.15 Periodo de recuperación descontado. ....	88
Tabla 4.16 Costo beneficio.....	89
Tabla 4.17 Simulaciones de implementación de Uber Eats. ....	90

## Índice de gráficos

Gráfico 1.1 Ranking de cadenas de restaurantes de comida rápida, 2018 .....	18
Gráfico 1.2 Distribución del consumo de comida rápida en el mundo (2016).....	19
Gráfico 2.1 Participación del sector hotelería y restaurantes en la actividad económica en 2012 y 2017 .....	30
Gráfico 3.1 Ventas express de Franquicia en Costa Rica 2017-2018. ....	48
Gráfico 3.2 Ventas express observadas (2017, 2018) y proyectadas (2019) por restaurante de Franquicia en Costa Rica 2017-2019. ....	50
Gráfico 3.3 Rango de edades en años, 2019.....	61
Gráfico 3.4 Rango de ingresos mensual en colones, 2019.....	62
Gráfico 3.5 Zona de residencia dentro del GAM, 2019. ....	62
Gráfico 3.6 Frecuencia de consumo mensual en comidas rápidas, 2019. ....	63
Gráfico 3.7 Frecuencia de consumo mensual de servicio express, 2019. ....	63
Gráfico 3.8 Preferencia de compra de comida rápida, 2019. ....	64
Gráfico 3.9 Porcentaje de encuestados que han utilizado Uber Eats, 2019. ....	64
Gráfico 3.10 Preferencia de Uber Eats ante servicio express tradicional, 2019.....	65
Gráfico 4.1 Correlación de ventas y su impacto en la utilidad de Franquicia en Costa Rica, 2019. 91	

## Índice de ilustraciones

Ilustración 2.1 Organigrama Franquicia de Costa Rica. ....	32
Ilustración 2.2 FODA de Franquicia de Costa Rica.....	33
Ilustración 3.1 Niveles de servicio para los restaurantes, 2019.....	58
Ilustración 4.1 Mapas de cobertura o zonas de calor por parte de Uber Eats.....	76
Ilustración 4.2 Matriz BCG en ventas de Franquicia en Costa Rica, 2019. ....	93

## Lista de abreviaturas

VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa interna de retorno
C/B	Costo - beneficio
ID	Índice de deseabilidad
VANA	Valor actual neto anualizado
CBA	Costa beneficios anualizado
PR	Periodo de recuperación
PRD	Periodo recuperación descontado
ISC	índice de servicio al cliente



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Jaqueline Cabalcete Cabalcete con cédula de identidad B 0130 0623, en mi condición de autor del TFG titulado Diseño y Evaluación Financiera de la aplicación del modelo de negocios Uber Eats en una cadena de estudiantes de franquicia en Costa Rica.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI [X] NO \* [ ]

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Jaqueline Cabalcete Cabalcete

Número de Carné: AB1110 Número de cédula: B 0130 0623

Correo Electrónico: Jackie-Cabalcete@hotmail.com

Fecha: 22-11-19 Número de teléfono: 6077-0161

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Jorge Vargas Salazar

Jaqueline Cabalcete

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## Introducción

El mundo de los negocios es altamente competitivo y a veces impredecible, por lo que una adecuada gestión de recursos y la toma de buenas decisiones por parte de los gerentes forman parte integral de su repertorio; son muchas las empresas que a lo largo de la historia han tomado malas decisiones que les han hecho perder mucho dinero o incluso llegar a la quiebra, por no analizar y evaluar correctamente sus inversiones o por tomar decisiones a la ligera, sin antes considerar los efectos financieros dentro de la empresa.

Franquicia de Costa Rica ofrece desde hace más de 15 años, una de las opciones alimenticias saludables para el consumidor, en la industria de comidas rápidas; actualmente cuenta con más de 50 restaurantes, donde laboran más de 500 colaboradores. Conforme a su crecimiento, como toda empresa busca maximizar el rendimiento de sus inversiones y que estas creen valor para sus clientes; Uber East ha dado un giro a la industria de comidas al transformar la logística de entrega de alimentos; pues muchas de las cadenas de comidas rápidas del país, ya forman parte de la plataforma de entregas de Uber Eats; lo cual ha generado una disminución en las ventas Express de Franquicia de Costa Rica, reducción que ha preocupado a la junta directiva y que es justamente una de las razones que da origen a este trabajo; además de la búsqueda de ampliar su mercado y mantener su competitividad.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar y evaluar la implementación financiera del modelo de negocio Uber Eats en una cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica, colaborando con esto a fortalecer la rentabilidad del negocio y de los recursos destinados al proyecto a través del diseño de un modelo que considere las distintas variables financieras, operacionales y de negocio determinantes que afectan los ingresos y los gastos en los restaurantes de estudio.

Este trabajo se basa en la metodología de proyección de flujo de efectivo y determinación de las variables fundamentales que pueden maximizar la rentabilidad de la inversión; por lo que no solo se abordará un análisis de rentabilidad de la inversión a través de métricas como el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR), sino se incluirán otros indicadores como el costo beneficio y el periodo de recuperación por flujos descontados permite dar una visión integral de los proyectos; ya que no solo se consideran los ingresos y los gastos, sino

también otros elementos fundamentales en la evaluación de proyectos como lo son el riesgo y los periodos adecuados para el retorno de la inversión.

Por lo tanto, el presente trabajo está conformado por cinco capítulos o etapas correlacionados con los objetivos específicos, en los cuales se irán abordando distintos puntos hasta lograr concluir y brindar recomendaciones a la gerencia de Franquicia de Costa Rica sobre la implementación de Uber Eats.

Durante la primera etapa, de este trabajo se realizará una recopilación de conceptos teóricos que sustentan el proceso de evaluación de proyectos de inversión y el entorno de la industria de comidas rápidas en el que se encuentra Franquicia de Costa Rica, mediante fuentes bibliográficas, como libros, periódicos, investigaciones en páginas web y entrevistas con diferentes personas, tal como los altos mandos de Franquicia de Costa Rica, además de especialistas en el tema que laboran en Uber Eats.

En la segunda etapa se expondrán las principales características organizacionales y financieras de la empresa Franquicia de Costa Rica, así como conocer su historia y evolución hasta la actualidad.

Por otro lado, para la tercera parte se analizaron variables financieras y operacionales relevantes en la rentabilidad de Franquicia de Costa Rica, como guía para un desarrollo adecuado de la investigación y poder dar resultados válidos y confiables al momento de presentar el informe final.

El cuarto capítulo, reúne todos datos de los capítulos anteriores y los transforma en la propuesta de un modelo de evaluación financiera en la implementación de Uber Eats en una cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica.

Para culminar, en la quinta etapa del trabajo se hará un recuento de lo realizado, de esta manera se concluirá sobre los diferentes puntos tocados en los capítulos anteriores.

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar y evaluar la implementación financiera del modelo de negocio Uber Eats en una cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica.

### Objetivos específicos

I. Identificar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de evaluación de proyectos de inversión y el entorno de la industria de comidas rápidas en el que se encuentra Franquicia de Costa Rica.

II. Exponer las principales características organizacionales y financieras de la empresa Franquicia de Costa Rica, así como conocer su historia y evolución hasta la actualidad.

III. Analizar las variables financieras y operacionales relevantes en la rentabilidad de Franquicia de Costa Rica, a través del estudio de los estados financieros, indicadores de servicio y entorno de los restaurantes en estudio.

IV. Proponer un modelo de evaluación financiera en la implementación de Uber Eats en una cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica a través del establecimiento de indicadores financieros.

V. Plantear conclusiones y recomendaciones generales derivadas del trabajo realizado.

## Metodología de la investigación

El presente trabajo está conformado por cinco capítulos correlacionados con los objetivos específicos, donde cada uno tiene su instrumento para el desarrollo de este, con un enfoque cuantitativo; pues el mismo se basa mayormente en el estudio de variables numéricas.

Durante la primera y segunda etapa, de este trabajo se realizará una recopilación de datos y conceptos teóricos que fundamenten las bases de la investigación; mediante fuentes bibliográficas, como libros, periódicos, boletines informativos, investigaciones en páginas web y entrevistas con diferentes directivos de Franquicia de Costa Rica, además de especialistas en el tema de servicio de entregas de Uber Eats; utilizando datos primarios y secundarios como guía para un desarrollo adecuado de la investigación.

Por otro lado, para la tercera parte se realizará el debido análisis financiero y operacional de la situación actual de los restaurantes a analizar, mediante el estudio de sus estados financieros. Adicionalmente se utilizará un instrumento de enfoque cualitativo como lo es una pequeña encuesta sobre los gustos y preferencias de los consumidores sobre los servicios de entregas de comida a domicilio. Ambas partes son necesarias para dar resultados válidos y confiables al momento de presentar el informe final.

El cuarto capítulo, reúne todos datos de los capítulos anteriores y los transforma en la propuesta de un modelo de evaluación financiera para la implementación de Uber Eats, el uso de este quedará bajo el criterio de la gerencia de operaciones de Franquicia de Costa Rica.

Para culminar, en la quinta etapa del trabajo se hará un recuento de lo realizado, de esta manera se concluirá sobre los diferentes puntos tocados y además se realizaron recomendaciones de forma puntual, esto con el fin de que sea útil, tanto para Franquicia de Costa Rica como para sus lectores.

## Capítulo I: Marco conceptual del análisis financiero integral y contextualización de la industria de comidas rápidas.

### 1.1. Generalidades del análisis de las inversiones estratégicas

#### 1.1.1. La estrategia corporativa y los proyectos de inversión

Según la Real Academia Española, la estrategia se puede entender como “un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima a cada momento” y tiene su origen en el griego *stratēgia* el cual significa “el arte del general”. Por lo tanto, podemos interpretar que la estrategia permite establecer una ruta a seguir con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos.

En una publicación de la revista de negocios de la Universidad de Harvard, desde el punto de vista de Michael Porter (1996), la estrategia es el esfuerzo que hace una empresa u organización para generar una ventaja competitiva. En la búsqueda de cumplir con dicha estrategia, las empresas comprometen sus recursos, en donde muchas veces realizan inversiones estratégicas relacionadas con la estrategia corporativa, la cual rige a la organización en miras de obtener mejores resultados a futuro.

La estrategia de la empresa consiste en integrar las distintas áreas y actividades de la organización para brindar un bien o servicio en un mercado, y es a través de las inversiones que se construye este camino. La estrategia dicta qué se hará y las inversiones estratégicas marcan el paso de cómo se hará.

#### 1.1.2. El estudio de proyectos.

Parte de la estrategia corporativa es el estudio o evaluación de los posibles proyectos a realizar, esto tomando en cuenta el presupuesto con el que cuenta la organización, capital o financiamiento externo; por lo que cada proyecto debe someter a un proceso de preparación y evaluación para su posterior aceptación o rechazo. Desde el punto de vista financiero, los proyectos a elegir serán aquellos que logren los mayores rendimientos acorde a la estrategia de la empresa.

Los proyectos de inversión estratégicos se implementan en periodos que generalmente son mayores a un año.

De acuerdo con Marín et al. (2014), los proyectos de inversión se pueden clasificar de la siguiente manera (p. 42):

- **Proyectos de renovación:** Buscan renovar equipos, instalaciones o edificaciones obsoletas o desgastadas. Su objetivo es renovar las operaciones existentes.
- **Proyectos de modernización:** Su razón de ser es mejorar la eficiencia operacional.
- **Proyectos de expansión:** Su objetivo es satisfacer una demanda creciente de bienes o servicios de la empresa; ya sea una nueva ubicación geográfica o canal de venta.
- **Proyectos estratégicos:** Afectan directamente la esencia misma de la organización.

Es importante mencionar que todo proyecto debería evaluarse, no solo desde el ámbito estratégico y financiero; si no también en el ámbito social y su impacto en la comunidad.

## 1.2. Fundamentos teóricos del análisis de proyectos

### 1.2.1. Identificación de oportunidades inversión

Las oportunidades de inversión se rigen bajo las siguientes tres preguntas: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos estar? y ¿cómo lo vamos a hacer?; sincerándose sobre la realidad de la empresa y las posibilidades de la misma, al identificar oportunidades de inversión que se acoplen a la estrategia financiera.

En la primera etapa nos centramos en el ¿dónde estamos? en esta realizamos un diagnostico externo e interno de la organización; donde se pueden utilizar el tradicional análisis FODA y las cinco fuerzas de Michael Porter, entre otros.

En la segunda etapa se plantea la interrogante ¿dónde queremos estar?, la respuesta a esta pregunta debe estar directamente relacionada con la definición de la estrategia corporativa; en ella se realiza un análisis de entorno para identificar algún problema o situación que de origen a ideas de proyectos.

Finalmente, ¿cómo lo vamos a hacer?, en esta etapa se realizan las propuestas para posibles proyectos de inversión, que posteriormente serán analizados y evaluados; con el objetivo de identificar aquellos que sean más acordes a la estrategia corporativa.

### 1.2.2. La preparación y evaluación de proyectos

Cada proyecto de inversión debe de ser previamente analizado para considerar las distintas variables que lo componen: ventajas, desventajas, costos y beneficios de este; así como analizarlos previamente desde las siguientes áreas: comercial, técnica, organizacional, legal, ambiental, financiera o económica, vial, ética y social.

Es importante mencionar que la cantidad de estudios previos, así como su complejidad, dependerá del nivel de complejidad, los recursos y la relevancia para el proyecto. Considerando el enfoque de Marín et al. (2014), la evaluación de proyectos presenta la siguiente estructura (p. 46):

**Tabla 1.1 Fases de la evaluación de proyectos.**

N°	Fases	Tareas
1	Selección de ideas	Comunicación, tamaño, potencial
2	Preparación de estudios	Flujos, inversiones, vida económica
3	Metodología	TIR, VAN, CB, VANA, PR, PRD
4	Estimaciones Macroeconómicas	Inflación, devaluación, riesgo
5	Análisis de riesgo	Simulaciones, sensibilidad, escenarios
6	Selección final	Aceptación o rechazo, prioridad
7	Presupuesto de inversión	Proyectos aceptados

Fuente: Elaboración propia con datos de Marín et al. (2014).

En el enfoque financiero es necesario profundizar un poco más en las variables relevantes del proyecto; las inversiones, los valores residuales, la vida económica y los flujos del proyecto; además, de seleccionar las metodologías de evaluación, las cuales usualmente son indicadores como el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR).

### 1.2.3. El estudio de mercado

Este es uno de los elementos más importantes para la evaluación de proyectos; ya que toma en cuenta aspectos del entorno que afectan al proyecto; así como factores internos que pueden modificar las proyecciones, así como las posibilidades para generar ingresos en la organización.

Inicialmente, se delimita el alcance del proyecto; enfocándose en las áreas de cobertura de este; así como determinar el tamaño del mercado meta; para diseñar una propuesta de valor acertada para los clientes.

Posterior a esto, es necesario establecer las metas de penetración de mercado, la tasa de crecimiento y la proyección de ingresos.

#### 1.2.4. Las inversiones en los proyectos

Generalmente la mayor parte de la inversión en un proyecto se da antes de la puesta en marcha; sin embargo, también se pueden realizar inversiones durante los distintos periodos según las características propias de cada proyecto y de cada inversión, esto si se quiere garantizar la continuidad de la inversión según los resultados que se vayan obteniendo.

Por lo tanto, como mencionamos existen dos momentos en los cuales los proyectos demandan recursos, un primer momento previo a iniciar el proyecto, llamado inversión inicial o cuando el proyecto ya está en ejecución, es decir, cuando el proyecto ya está en marcha. Según Sapag et al. (2014), “las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto pueden agruparse en tres tipos: inversiones de en activos fijos, en activos intangibles y en capital de trabajo” (p.199).

Las inversiones en activos físicos incluyen la compra de terrenos, mobiliario y equipo, o los proyectos de remodelación de planta física. Estos se ven afectados por la depreciación; la cual influye en los resultados de la evaluación sobre el cálculo de los impuestos, lo que comúnmente se conoce como “escudo fiscal”.

Mientras que las inversiones en activos intangibles, incluye pago de patentes, licencias, derechos de marca, capacitación; estos se amortizan.

Por último, las inversiones de capital de trabajo, que se compone de los recursos corrientes necesarios para la ejecución normal del ciclo productivo de la empresa; como los inventarios, las cuentas por cobrar y cualquier otro activo corriente entra dentro de esta categoría y su relevancia es que son los aportes necesarios recurrentes que demanda la operación para garantizar su continuidad en el tiempo.

### 1.2.5. Elaboración de flujos de efectivo

Como bien afirma Salas (2016): la administración del flujo de caja constituye un área de vital importancia en toda empresa, en razón de su alto impacto en la capacidad de generar liquidez suficiente para atender puntualmente todos los compromisos, obligaciones e inversiones que requiere el negocio para su adecuada marcha y alcanzar sus objetivos estratégicos. (p. 253)

Por lo tanto, es fundamental analizar los proyectos de inversión, sobre el comportamiento de sus flujos de efectivo futuros, así como de las posibilidades de mantener liquidez durante su operación; enfocándose un poco más en la estrategia financiera y no solo en la información contable del proyecto.

De acuerdo con Sapag et al. (2014), son cuatro los elementos del flujo de efectivo (p. 229):

- **Ingresos y egresos afectos a impuestos:** Son todos aquellos que aumentan o disminuyen la utilidad contable de la empresa.
- **Gastos no desembolsables:** Son aquellos que para fines de tributación son deducibles, pero no ocasionan salidas de caja.
- **Egresos no afectos a impuestos:** Son las inversiones.
- **Beneficios no afectos a impuestos:** Son los ingresos que se generan y que no provienen de la operación recurrente del negocio.

La proyección de flujos de efectivo varía según el número de periodos; así como del tipo de proyecto; como ya se mencionó; generalmente estos periodos son mayores a un año; una práctica muy común es utilizar la vida económica de los activos, para determinar el número de periodos a proyectar: otro aspecto que no podemos dejar de lado es el hecho de considerar la estabilidad del entorno donde se va a ejecutar el proyecto, cuanto mayor sea la inestabilidad, menor es el horizonte de análisis; dado que las condiciones también cambian rápidamente.

La estructura de un flujo de efectivo, según Sapag et al. (2014, p.228) puede plantearse de la siguiente manera:

**Tabla 1.2 Estructura del flujo de efectivo**

<b>+ Ingresos</b>
<b>- Egresos</b>
<b>= EBITDA</b>
<b>- Gastos no desembolsables</b>
<b>= UAI</b>
<b>- Impuesto</b>
<b>= UAI</b>
<b>+ Ajustes por gastos no desembolsables</b>
<b>= Utilidad neta</b>
<b>- Egresos no afectos a impuestos</b>
<b>+ Beneficios no afectos a impuestos</b>
<b>=Flujo de caja</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Sapag et al. (2014).

#### 1.2.6. Los métodos de evaluación

Esta se da posterior al cálculo de los flujos de efectivo y su objetivo es tener criterios financieros más detallados para la toma de decisiones y el análisis de la rentabilidad del proyecto; para esto se utilizan diferentes métodos de evaluación. Según Marín et al. (2014), los métodos para la evaluación de los proyectos de inversión pueden clasificarse en dos grupos fundamentales (p.61):

- **Los métodos que utilizan el valor cronológico de los flujos de efectivo:** TIR, VAN, VANA.
- **Los métodos denominados aproximados:** periodo de recuperación, periodo de recuperación descontado.

Parte del enfoque financiero es analizar los resultados de los diferentes métodos de evaluación para tomar la decisión más acertada, acorde a la estrategia de la empresa, en miras de crear valor para la organización.

### 1.2.6.1. Valor actual neto (VAN)

El VAN es uno de los métodos de evaluación de inversión más utilizados, pues su enfoque principal es determinar si los flujos de efectivos descontados generan el rendimiento esperado.

Según Salas (2017), el VAN es el valor presente de los flujos netos de efectivo menos la inversión inicial y expresa la ganancia neta a valor actual que genera el proyecto. Si su resultado es positivo, indica que el proyecto es rentable y factible financieramente, ya que recupera su inversión, cubre el costo de financiamiento y genera un excedente que incrementa la riqueza del inversionista. Por el contrario, si el VAN es negativo se rechaza por no recuperar la inversión con su costo de capital y aportar una pérdida. Bajo el criterio del VAN y ante proyectos excluyentes, debe elegirse aquella opción que genere el mayor VAN; sin embargo, si existen diferentes magnitudes de inversión y vidas distintas, el VAN pierde validez, porque a mayor inversión y tiempo es natural producir más ganancia, sin que este método aclare o justifique si existe o no compensación entre la mayor ganancia y la mayor vida e inversión. El VAN se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 = \frac{R_1}{(1+k)^1} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

$I_0$  = Inversión inicial.

$R_1$  a  $R_n$  = Flujos de efectivo por periodo.

$K$  = Rendimiento mínimo aceptable.

### 1.2.6.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Según Salas (2017), la TIR se puede definir como la tasa promedio de rendimiento por periodo que genera el proyecto sobre su inversión inicial, durante toda su vida productiva. La TIR se compara contra el costo de capital, para determinar si el proyecto genera un rendimiento que supera o no el costo de las fuentes de financiamiento y si es aceptable bajo la óptica financiera. Si la TIR es inferior al costo de capital, el proyecto no cubre el costo de

las fuentes de financiamiento y, por lo tanto, genera pérdidas con un VAN negativo. Si la TIR es positiva, el proyecto aporta un rendimiento mayor al costo del financiamiento y se acepta. Si la TIR es igual al costo de capital, el VAN es igual a cero, y su aceptación dependerá de consideraciones estratégicas del proyecto.

En este método de evaluación, ante proyectos con el mismo plazo de inversión y costo de capital, debe elegirse aquella opción que genere la mayor TIR. Sin embargo, si existen diferentes magnitudes de inversión y vidas distintas, al igual que con el VAN, la TIR pierde validez, porque con monto de inversión mayor y plazos diferentes en los proyectos, es natural esperar un mayor rendimiento cuando hay una mayor inversión; por lo que la TIR no es suficiente para determinar si existe o no compensación entre el mayor rendimiento y la mayor vida e inversión. La TIR se calcula de la siguiente manera:

$$I_0 = \frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+r)^n}$$

Donde:

$I_0$  = Inversión inicial.

$R_1$  a  $R_n$  = Flujos de efectivo futuros por periodos.

$r$ : Tasa de descuento.

### 1.2.6.3. Costo beneficio (C/B)

Según Salas (2017) el costo beneficio (C/B) mide la contribución de ganancia porcentual o unitaria sobre el capital invertido en el proyecto y, por lo tanto, es el método más apropiado para comparar proyectos con diferentes magnitudes de inversión. Se calcula de la siguiente manera:

$$CB = \frac{VAN}{I_0}$$

Donde

VAN: Valor actual neto.

$I_0$ : Inversión inicial.

#### *1.2.6.4. Periodo de recuperación descontado (PRD)*

Como lo indica Salas (2017), a diferencia del PR simple, el PRD reconoce que los flujos pierden valor en el tiempo, se calcula el periodo de recuperación descontado (PRD) tomando los flujos descontados a valor presente. Cada flujo se trae del futuro a valor actual considerando el costo de capital como tasa de descuento.

Algunas de las críticas al PRD son que no calcula ganancias ni rendimientos e ignora los flujos generados después de alcanzar al periodo de recuperación; sin embargo es un método de evaluación que permite valorar el riesgo (a menor tiempo para recuperar la inversión se reduce el riesgo) y además mide la capacidad de generar liquidez porque destaca los proyectos que generan flujos de caja más altos en los primeros años; además que permite conocer el porcentaje de inversión que se recupera por año.

#### *1.2.7. El costo de capital*

Es el costo ponderado de las distintas fuentes de financiamiento de la empresa, el costo de la obtención de capital; por lo tanto, los proyectos de inversión deben generar tasas de rendimiento mayores al costo de capital para que sean rentables. Generalmente, se utiliza el costo de capital ajustado por una prima por riesgo como rendimiento mínimo para la evaluación de los proyectos de inversión.

El costo de capital según lo define Marín et al. (2014) “es la tasa de rendimiento que toda inversión debe lograr a fin de que el valor de mercado de las acciones de la empresa se mantenga igual” (p. 102); es decir, que la empresa no pierda valor.

En cuanto a las distintas fuentes de financiamiento, lo más recomendable es que sean fuentes de largo plazo, las cuales por su naturaleza son de menor exigencia técnica.

#### *1.2.8. Jerarquización de los proyectos de inversión*

Esta se da cuando existe más de un proyecto por ejecutar y no se poseen los recursos necesarios para realizar diversos proyectos simultáneamente o cuando las inversiones son excluyentes. Es aquí donde resulta indispensable ordenar las inversiones según el nivel de importancia, rendimiento y su armonía con la estrategia corporativa.

Según Marín et al. (2014), la jerarquización de las inversiones se da cuando (p. 70):

- Cuando los recursos financieros destinados a inversiones de capital están limitados o racionados.
- Cuando existan dos o más oportunidades de inversión que son mutuamente excluyentes.

### 1.3. Los estados financieros

Son instrumentos financieros de alto valor para el análisis de la información; además, permiten realizar comparaciones entre periodos o proyecciones; estos son balance general, estado de resultados integral, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujo de efectivo.

#### 1.3.1. Balance general

Según Salas (2016), el balance general “muestra el conjunto de inversiones que ha efectuado una empresa a una fecha determinada y la forma en que ha financiado esas inversiones con fuentes de deuda y patrimonio” (p.27). En este estado, se equilibran los activos que posee y su fuente de financiamiento (deuda o patrimonio).

Este presenta las cuentas del activo según la liquidez de estas; además de mostrar el porcentaje de activos financiados mediante deuda o patrimonio, el cual es aportado por los accionistas de la empresa.

#### 1.3.2. Estado de resultados integral

Según Gitman (2007), estos estados “proporcionan un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico” (p. 41). En este se muestran los ingresos y gastos que se generan en la organización, así como la utilidad neta del periodo; la capacidad de la empresa para generar ingresos mayores a sus costos y gastos resultará en la obtención de ganancias; mientras que, si los ingresos son menores, se obtendrán pérdidas en el estado de resultados.

### 1.3.3. Estado de cambios en el patrimonio

De acuerdo con Gitman (2007), el estado de cambios en el patrimonio “muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico” (p.45). Por otra parte, Salas (2016) complementa agregando que este estado “refleja las variaciones en las diferentes partidas que conforman el capital contable, especialmente de la partida de utilidades retenidas que se nutre de las utilidades del periodo y se drena con el pago de dividendos, el traspaso de reservas y la capitalización de utilidades en acciones” (p. 28).

El estado de cambios en el patrimonio se elabora partir de datos del balance general y estado de resultados, es de suma importancia para conocer la evaluación del patrimonio de un año a otro.

### 1.3.4. Estado de flujo de efectivo

Este es uno de los estados financieros que aportan más información, su objetivo principal es determinar la capacidad para generar efectivo y cubrir las obligaciones operativas y financieras de la empresa.

Gitman (2007) define el término como “un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico y permiten comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa” (p. 45).

El estado de flujo de efectivo es un estado que muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad durante un periodo, las cuales se clasifican en actividades de operación, inversión y de financiamiento.

### 1.3.5. Técnicas de análisis de estados financieros

Es importante mencionar que los datos de los estados financieros por si solos no aportan gran valor a la organización, sino más bien la correcta interpretación e implementación de esta información; por lo que un análisis detallado de los mismo ayuda a conocer mejor la salud financiera de la organización, las tendencias, la distribución porcentual de las cuentas y los efectos financieros entre un periodo u otro. Entre las técnicas mayormente utilizadas están los análisis horizontal y vertical. Salas (2016) menciona que “las técnicas de análisis

porcentual relacionan partidas de un mismo estado, a una fecha determinada o para diferentes periodos comparativos, con el propósito de comprender su contenido y movimientos de largo plazo” (p.29).

#### *1.3.5.1. Análisis horizontal*

El objetivo principal de este análisis es comparar distintos periodos, para identificar las principales variaciones entre dichos periodos, estas variaciones pueden ser tanto absolutas como porcentuales.

Como lo menciona Salas (2016), el análisis horizontal “permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo con la finalidad de identificar las partidas de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos, y patrimonio. Los cambios y tendencias pueden ser calificados como favorables o desfavorables, al compararse y relacionarse con otras partidas contenidas en los estados financieros” (p. 29).

#### *1.3.5.2. Análisis vertical*

Este análisis consiste en determinar la distribución de las cuentas que componen los estados de resultados, generalmente el balance general y el estado de resultados; utilizando como base las ventas o los activos de la organización.

Salas (2016) lo define como “el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo” (p. 37).

El análisis vertical se aplica a cada periodo individual; sin embargo, cuando se aplica el análisis vertical a varios periodos, se puede analizar cómo la composición de las cuentas varía periodo a periodo.

## **1.4. industria de comidas rápidas**

### **1.4.1. Reseña histórica**

Existen diversas versiones sobre cuando inicio la comida rápida en el mundo; algunos afirman que ya en la antigua roma se preparaba comida rápida en los puestos callejeros; otros mencionan que fue en 1912, con la llegada de los Automat en Nueva York, el cual ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas; pero es en

1948, cuando los hermanos McDonald: Richard ("Dick") y Maurice ("Mac") le dan forma al concepto de comida rápida como lo conocemos hoy en día.

#### *1.4.1.1 Inicios*

Los hermanos McDonald, adaptaron el concepto de producción en línea de Ford, a la preparación de alimentos; el cual consistía en un sistema de producción en cadena, llamado "Speedee Service System", de manera que los empleados sólo tuvieran que intervenir en contadas ocasiones en el producto final. Además, el menú debía ser limitado, si se esperaba tener la velocidad y la especialización en la preparación; dando inicio al concepto de "fast food" (comida rápida) que revolucionaría el mercado.

#### *1.4.1.2 Comida Rápida*

Se define como, comida que se sirve en determinados establecimientos y se caracteriza por prepararse con rapidez, servirse y consumirse también con rapidez, así como por ser económica y con cierta facilidad de elaboración (por eso se habla de comida rápida), al bajo precio (suele ser barata, en la mayoría de los casos).

#### *1.4.1.3 Franquicias*

El concepto de franquicia también surge en Mc Donald, cuando el empresario Ray Kroc, captó el potencial de la idea y convenció a los hermanos para que lo convirtieran en encargado de franquicias y expandirlo; quienes ya contaban con ocho restaurantes de comida rápida en el suroeste de Estados Unidos, en 1950. El 15 de abril de 1955, Kroc abrió en Chicago la primera filial de la empresa, para 1959 ya había unos 100 restaurantes McDonald's en Estados Unidos.

### 1.4.2. La industria internacional

#### *1.4.2.1 Principales cadenas*

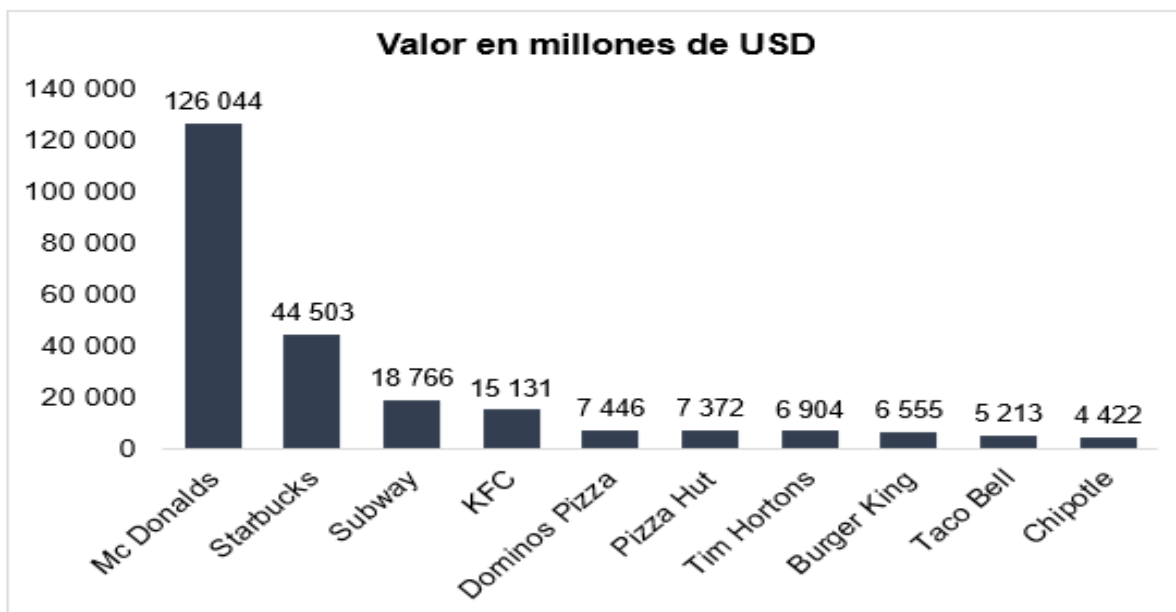
Según datos de Cope Internacional, las cadenas de comidas rápidas han adquirido un valor alto en el mercado, lo cual se deja ver en el ranking de las cadenas de restaurantes de comida

rápida más importantes del mundo según su valor de marca en 2018. A continuación, detallamos las 5 principales cadenas en la industria internacional:

1. McDonald's.
2. Starbucks.
3. Subway.
4. Kentucky Fried Chicken (KFC).
5. Dominós Pizza

En el siguiente gráfico, podemos observar que Mc Donalds ocupa el primer lugar como la cadena de restaurantes de comida rápida mejor valorada del mercado con un valor de US\$ 126 044 millones para el 2018; en segundo lugar se encuentra Starbucks famosa por su café, la cual tiene un valor de US\$ 44 503 millones; en el tercer lugar se encuentra Subway, la cadena especializada en elaboración de sándwich y burritos y ensaladas con US\$ 18 766 millones; en cuarto lugar se encuentra la franquicia de pollo frito KFC, la cual tiene un valor de US\$ 15 131 millones; la lista la siguen Dominós Pizza, Pizza Hut, Tim Hortons, Burger King, Taco Bell y Chipotle respectivamente.

**Gráfico 1.1** *Ranking de cadenas de restaurantes de comida rápida por valor de marca en el mundo en 2018 (en millones de dólares).*

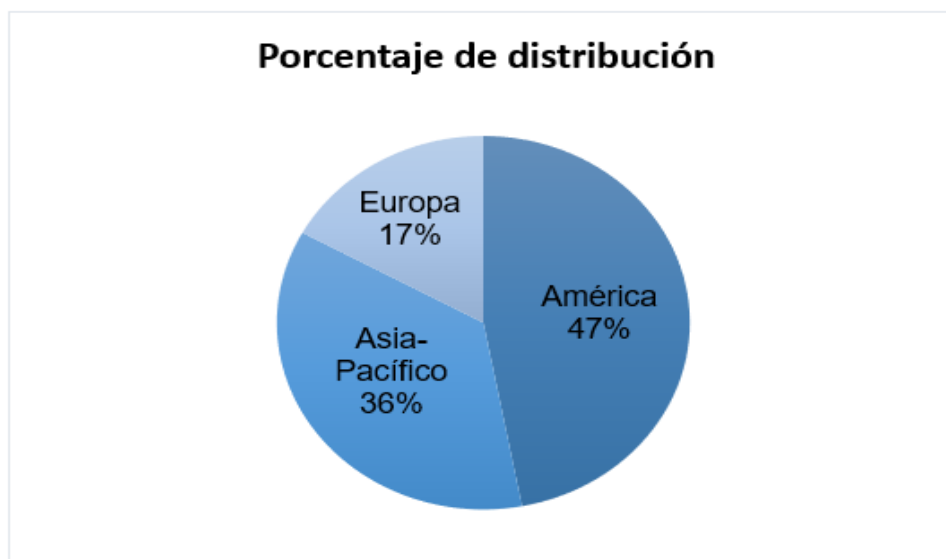


Fuente: Elaboración propia con datos de Statista.

### 1.4.2.2 Principales consumidores

Según un estudio elaborado por el EAE Business School realizado con datos del INE, Datamonitor y el FMI elaborado en 2016; los principales países consumidores de comidas rápidas son Estados Unidos, China, Japón, India y Brasil; mientras que a nivel de continente América obtiene el primer lugar; como el continente donde más se consume comida rápida.

**Gráfico 1.2 Distribución del consumo de comida rápida en el mundo (2016).**



Fuente: EAE Business School

### 1.4.2.3 Importancia económica de la industria de restaurantes

La industria de Restaurantes mueve miles de millones de dólares al año; un estudio sobre el gasto en comida rápida en los principales mercados del mundo en 2016, hecho por el EAE Business School, reveló que Estados Unidos, China, Japón, India y Brasil, son los mayores consumidores de este tipo de restaurantes, con US\$ 80 800 millones, US\$ 43 400 millones, US\$ 35 400 millones, US\$ 13 400 millones y US\$ 13 400 millones, respectivamente. En contraste, las naciones que menos acuden a este tipo de restaurantes son Italia, España y Australia, con US\$ 5 300 millones, US\$ 4 300 millones y US\$ 3 300 millones, respectivamente. Esto debido a su amplia tradición culinaria y mayores costos de producción.

El análisis de EAE concluye que todos los mercados presentan un crecimiento en el consumo de este tipo de comidas, sobre todo los países emergentes.

#### *1.4.2.4 Efectos del consumo de comida rápida en la población internacional*

Según datos de la Organización Mundial de la Salud, 1000 millones de adultos tienen sobrepeso, y más de 300 millones son obesos. Cada año mueren, como mínimo, 2,6 millones de personas a causa de la obesidad o sobrepeso; esto influenciado por estilos de vida sedentarios y mala alimentación, entre los que destacan el gran consumo de “comida chatarra” altas en grasas.

Por otro lado, la guerra de comidas rápidas y un nivel de vida acelerado de la población alertan a la OMS, la cual ha iniciado una serie de reuniones con las principales naciones, para establecer propuestas que puedan minimizar las cifras anteriormente mencionadas.

### *1.4.3. La industria en Costa Rica*

#### *1.4.3.1 Principales cadenas*

Costa Rica ha destacado desde 1821 como un punto estratégico en la región para las franquicias de comidas rápidas, debido a la aceptación favorable del público, donde localmente se generan promociones, nuevos productos o estrategias comerciales que favorecen a los distintos restaurantes y por ende a la casa matriz; esta gran aceptación de los clientes hace que en promedio las marcas abran cinco locales por año.

Entre las principales cadenas de restaurantes de comidas rápidas en nuestro país, destacan Mc Donalds y Burger King en la parte de hamburguesas, KFC con la venta de pollo frito, Taco Bell con sus productos a base de tortilla como burritos y chalupas, Subway y Quiznos con sándwiches y ensaladas y Pizza Hut con la venta de pizzas y pastas.

Estas empresas utilizan a Costa Rica como nicho laboratorio para lanzar nuevos productos o realizar estudios de comportamiento del mercado y hábitos del consumidor.

#### *1.4.3.2 Importancia económica de la industria de restaurantes*

El caso de Costa Rica Según los datos de 2014, ofrecidos por la Sra. Alejandra Ramírez Vargas del Departamento de Estadística Macroeconómica del Banco Central de Costa Rica,

la producción del servicio del área de alimentos y bebidas se concentra con un 89% dentro el área de restaurantes, en un 4% en el área de hoteles, otro 4% en el área de la enseñanza y finalmente 4% en instituciones sin fines de lucro.

Las actividades de comidas y bebidas al producto interno bruto un 2.1% (28%) Generando empleo a 77.567 personas en el 2014. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

#### *1.4.3.3 Efectos del consumo de comida rápida en la población nacional*

Un informe de la CCSS en 2018 revela datos alarmantes, donde unos 900 mil adultos de Costa Rica son obesos y siendo el quinto país de Latinoamérica con mayor prevalencia de esa problemática.

Donde el 25,7% de sus habitantes de 18 años en adelante sufren de obesidad, esto coloca a los ticos como los más obesos del istmo centroamericano, ya que en los otros países de la región el porcentaje oscila entre el 18% y el 23% de la población en ese rango de edad.

#### *1.4.3.4 Tendencias*

La situación en el mercado es variada para las distintas cadenas de restaurantes de comidas rápidas; por ejemplo, a pesar de la situación económica del país y la expectativa de la población ante la posible aprobación de mayores impuestos y el eventual aumento del dólar; nueve cadenas de comida rápida mantienen su crecimiento en territorio costarricense con la apertura de, al menos, 67 puntos de venta en los últimos tres años. Taco Bell, Popeyes, Subway, McDonald's, KFC, Burger King, Quiznos y Teriyaki, son algunas de las empresas que abrieron locales en el 2016, 2017 y 2018; pero que, además, planean más inauguraciones para 2019.

Sin embargo, otras cadenas presentan un escenario contrario y han cerrado operaciones en nuestro país en los últimos años, algunos casos son el cierre de Wendys, Domino's Pizza, Church's Chicken, Papa Johns, entre otros.

Entre las principales causas apuntan a una fuerte competencia, donde cada vez son más los competidores, sobre todo con la llegada de agregadores de entregas de comida a domicilio como Uber Eats y Glovo; además de esto la gestión gerencial es otro aspecto fundamental en el éxito o fracaso de todo negocio.

## 1.5 Uber Eats

### 1.5.1 Historia

Uber Eats nace como una ampliación de la estrategia de servicios de entrega que ofrece Uber, donde inicialmente era solo para el transporte de personas y que ahora ha diversificado sus servicios. Después de ocho años en operación se ha disparado para convertirse en la empresa privada más valorada en el mundo. Valorada por los inversionistas en \$ 69 mil millones, monto que incluye Uber Eats.

Uber Eats es una aplicación para pedir comida a domicilio, de manera fácil, rápida y segura, disponible en más de 166 ciudades en el mundo.

### 1.5.2 Uber Eats en Costa Rica

Uber Eats llegó al país hace poco más de un año y actualmente ofrece en su plataforma más de 250 de los mejores restaurantes de la ciudad; en la aplicación se encuentran gran variedad de restaurantes, una vez que el cliente elige lo que desea, la aplicación envía la orden al restaurante para que este prepare los alimentos; una vez finalizado este proceso, el restaurante conecta con los socios repartidores para que la comida llegue de manera rápida y eficiente del restaurante al cliente; el pago se realiza mediante un rebajo a la tarjeta del consumidor.

Entre su oferta de restaurantes se pueden encontrar las grandes cadenas de restaurantes desde Mc Donalds, KFC, Subway, Quiznos, Burger King, Pizza Hut, Juan Valdez, Rostipollos, Spoon, Taj Mahal, Doña Dona o la Cebichería; hasta propuestas de nuevos emprendimientos como Raw, Poke, o la Hamburguesía y distintas sodas y restaurantes del país que brindan sus servicios mediante la aplicación.

Actualmente tiene cobertura en toda el GAM y se está expandiendo rápidamente a lugares fuera del Valle Central, principalmente en Guanacaste, donde ya inició operaciones, en

Liberia específicamente. Por lo cual, cientos de restaurantes pueden aprovechar la red de entrega de Uber para expandir su negocio, obteniendo nuevos clientes y llegando a nuevos mercados; mientras que los socios repartidores acceden a más alternativas flexibles de obtener ingresos.

### 1.5.3 Competencia de Uber Eats

Como se mencionó anteriormente el mundo de los negocios se encuentra en una constante innovación tecnológica, sobre todo en los últimos años, donde muchas de las nuevas ideas de negocio involucran tecnología, varias de ellas mediante el uso de aplicaciones o plataformas de servicios digitales, y la industria de comidas rápidas no es la excepción, es por esto por lo que además de Uber Eats se pueden mencionar otros agregadores en servicios de entrega a domicilio, como son Glovo, que inició operaciones en el país en 2018, también se encuentra Hugo, una idea de origen salvadoreño, que también ingresó a nuestro país en 2018; además es importante mencionar a Go Pato, de origen nacional, la cual tuvo sus inicios en 2015 en la zona de Cartago.

En el caso de Glovo, ha complementado la entrega de comida exprés con bienes y servicios tales como libros de Librería Lehmann, electrónicos de Tienda Monge y arreglos florales entre otros; además, ofrecen el servicio de Glovo Business que permite a las empresas hacer entregas a través de la red logística de la compañía y Super Glovo, que es una especie de supermercado móvil.

Mientras que Hugo App, tiene más de mil comercios afiliados a nivel regional, entre ellos famosas cadenas como Starbucks y P.F. Changs.

Por su parte, Uber Eats, primera en ingresar a Costa Rica, en diciembre de 2017, se mantiene enfocada sobre todo en la entrega de comida exprés; Sin embargo, en abril del año pasado, la empresa de origen estadounidense agregó a su lista de opciones, AMPM y Fresh Market, con lo que amplió a supermercados la gama de productos que entrega, y ya no solo comida preparada. Recientemente agregó la posibilidad de realizar compras en Librerías Universal.

Además, recientemente se encuentra en su plan piloto de Uber Eats Plus que busca medir la aceptación del modelo de suscripción entre los comensales costarricenses. Uber Eats Plus

está dirigido a usuarios fieles y constantes en el uso de la plataforma móvil para la entrega de comida y busca recompensar su lealtad, por lo que en lugar de cobrar por cada entrega se cobraría una membresía anual.

Es importante mencionar que esta gran diversidad de oferta de bienes y servicios que ofrecen las llamadas apps de entrega o “delivery” beneficia al consumidor, pues tiene mayores opciones para cubrir sus distintas necesidades; en la siguiente figura se mencionan las principales apps de entrega a domicilio que operan en nuestro país actualmente.

**Tabla 1.3 Apps de entrega a domicilio en Costa Rica, 2019.**

Empresa	Origen	Servicio	Llegada	Países
Uber Eats	Estados Unidos	Comidas y compras	2017	35
Glovo	España	Comidas y regalos	2018	22
Go Pato	Costa Rica	Compras y mandados	2015	1
Hugo	El Salvador	Entregas y mandados	2018	8

Fuente: Elaboración propia con datos de El Financiero.

Las estrategias digitales se unen a otras acciones que las cadenas realizan para sobresalir en el mercado alimentario costarricense, como mayor oferta de productos, apertura de nuevos locales en puntos estratégicos y la inversión en remodelación de restaurantes existentes; sin embargo, es importante tomar en cuenta que esto es parte de un todo, donde el análisis de las variables y la correcta gestión estratégica son parte fundamental del éxito de la organización.

## Capítulo II. Descripción de las principales características organizacionales y financieras de Franquicia de Costa Rica.

### 2.1. Franquicia de Costa Rica

#### 2.1.1. Historia

La cadena de restaurantes Franquicia inició como una pequeña idea hace más de 50 años, con una inversión inicial de \$1.000, el empeño y motivación fueron parte del día a día de su fundador, un joven estadounidense con gran visión.

En los años posteriores a la apertura de su primer local en Estados Unidos, Franquicia tenía gran aceptación por parte del mercado norteamericano, por lo que consiguieron abrir otros locales a lo largo de todo el país; la adaptabilidad del menú, la baja inversión para sus franquiciados y la confianza que obtuvieron por parte de los clientes son algunas de las claves del éxito de Franquicia. Por lo que su rápido crecimiento y estabilidad en el mercado le permitió llegar a más de 30,000 locales alrededor del mundo en 2018.

#### 2.1.2. Fundación

El primer local de Franquicia en Costa Rica abrió sus puertas hace más de 15 años, en San Jose, sus socios fundadores adquirieron la franquicia, convencidos de que el país aceptaría el concepto de comida saludable en comidas rápidas.

Desde su inauguración, Franquicia en Costa Rica conquistó un segmento de la población joven y profesional, que amaron poder escoger y personalizar los productos a su estilo. El crecimiento desde su apertura ha ido en aumento año tras año, agregando innovaciones tanto en el diseño de sus restaurantes, como en la variedad de sus productos. Cada apertura de local requiere la contratación aproximada de 8 empleados. Actualmente, hay más de 50 restaurantes de Franquicia en Costa Rica, distribuidos en las siete provincias, donde laboran más de 500 colaboradores.

### 2.1.3. Cambio de imagen

Franquicia ha renovado su imagen a lo largo de los años, con el objetivo de mantenerse actualizada en el mercado y seguir siendo atractiva para sus consumidores, según sus gustos y preferencias.

El cambio de imagen de la marca es más que un simple paquete de decoración, es una transformación vital de cómo se ve y funciona un restaurante Franquicia, así como de cómo es la experiencia del cliente dentro del restaurante.

Entre los primeros pasos se encuentran el cambio de los uniformes de sus empleados, la decoración de sus locales y la forma de presentar los alimentos frente al cliente, insignia de la franquicia.

Además, un nuevo logo, sin tratar de disociar la imagen actual que tiene la marca; por lo que los colores no difieren en gran medida de los que estaban anteriormente. Es un diseño minimalista que busca ser más llamativo que el anterior y uniéndose a esa nueva tendencia del minimalismo en el *branding*; simplificando las líneas y usando una tipografía más fresca al tiempo que hace lucir más brillantes los colores de la compañía.

Tras quince años de mantener intacta la identidad corporativa, su imanen y logo, la cadena de restaurantes Franquicia en Costa Rica decide hacer un *rebranding* y cambiar el logo que la ha distinguido por mucho tiempo.

## 2.2. Marco estratégico de Franquicia en Costa Rica

El marco estratégico de Franquicia en Costa Rica es la base sobre la cual surgen los objetivos y la esencia de la empresa, este está compuesto por todos los elementos que definen la cultura organizacional de la empresa como lo son la misión, la visión, los valores y demás elementos que permiten a los colaboradores compartir dichas metas y objetivos, para lograr la permanencia de la organización a través del tiempo, mediante el trabajo en equipo.

### 2.2.1. Misión

Franquicia en Costa Rica tiene muy clara su misión en el mercado de comidas rápidas, la cual está muy enfocada en ofrecer toda una experiencia al cliente. La misión de la empresa es:

“Ser un equipo de trabajo que busca exceder las expectativas de nuestros clientes, al brindarles una gran opción productos saludables de la más alta calidad, brindando el mejor servicio”.

La misión de una empresa define su razón de ser; en el caso de Franquicia en Costa Rica, se denota claramente la industria en la que se desarrolla y cómo su razón de ser busca satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus consumidores.

### 2.2.2. Visión

En cuanto a la visión, Franquicia en Costa Rica la detalla como:

“Ser la opción número 1 de nuestros clientes, al ofrecerles una gran variedad de productos frescos y un excelente servicio”.

En el caso de la visión, esta enfoca a la empresa sobre el futuro y donde se ve en este. Para Franquicia en Costa Rica, su visión es ser la marca de comidas rápida preferida de sus clientes no solo en Costa Rica, sino en todo el mundo.

### 2.2.3. Valores

Uno de los aspectos más importantes dentro del marco estratégico y la cultura organizacional en la empresa, son los valores sobre los cuales se rige la misma, los valores de esta entidad son:

- Pasión
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto

#### 2.2.4. Grupos de interés

Por el tamaño y la trayectoria de sus operaciones, Franquicia en Costa Rica tiene relación con miles de clientes al día, en sus distintos puntos de ventas; por lo cual, es importante identificar sus distintos grupos de interés y prestar especial atención a lo que sucede con ellos, esto con el fin de conocer cuáles son las tendencias del mercado, los gustos, usos, hábitos y preferencias de sus consumidores a través de las distintas generaciones.

Es importante tener en cuenta que los grupos de interés de Franquicia en Costa Rica pueden variar a través del tiempo debido a factores como tendencias, modas, poder adquisitivo, gustos y preferencias de los consumidores.

##### 2.2.4.1. Clientes de Franquicia en Costa Rica

Aunque cuenta con una amplia aceptación de clientes, desde los más jóvenes hasta adultos mayores, principalmente su mercado meta, está compuesto por personas de clase media-alta, mayormente trabajadores que cuentan con un tiempo determinado para alimentarse (desayuno, almuerzo, cena); además buscan alimentarse de manera balanceada y saludable.

Sin embargo, podemos detallar los nichos de mercado en los que Franquicia en Costa Rica tiene gran aceptación y detallarlos en el siguiente orden de aceptación:

1. **Personas laboralmente activas:** Profesionales que cuentan con ingresos propios, buscan opciones saludables de alimentación y sabor.
2. **Estudiantes en general:** Los colegiales y universitarios de zonas cercanas a los restaurantes que son atraídos por promociones diseñadas especialmente para el nicho.
3. **Personas con problemas de salud:** Franquicia en Costa Rica ofrece opciones frescas, saludables y bajas en grasa, ideales para cuidar la alimentación, a un precio accesible.
4. **Profesionales de la Salud:** Al ser una empresa reconocida por sus estándares de calidad y bienestar atrae a muchas personas profesionales de la salud, en las cuales un cuerpo saludable es muy importante para desempeño diario y satisfacción personal y laboral.

#### 2.2.4.1.1 Programa de lealtad

Franquicia en Costa Rica al igual que muchas otras empresas cuenta con un programa de lealtad para sus clientes, con el objetivo de premiar su fidelidad hacia la marca; el mismo consiste en la acumulación de puntos según las compras realizadas, los cuales posteriormente pueden ser canjeados por producto.

Algunas generalidades del programa son:

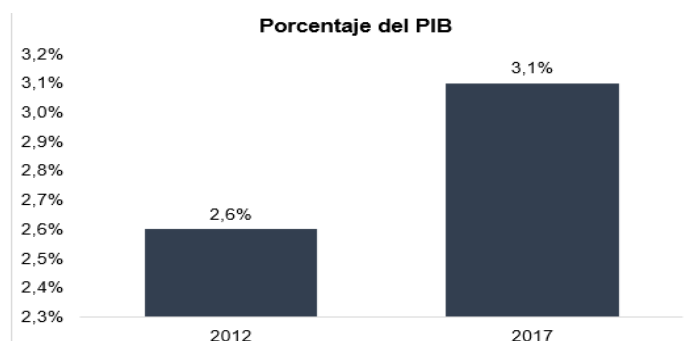
1. Franquicia en Costa Rica cuenta con un programa de lealtad para premiar la fidelidad de sus clientes, mediante el ofrecimiento de beneficios para ingresar y mantenerse activos en el programa, en especial el canje de los puntos a los que tiene derecho por alimentos o participar en promociones.
2. Las personas que deseen participar en el programa de lealtad de Franquicia en Costa Rica deberán inscribirse en los distintos restaurantes o en la página web de la empresa.
3. Solamente podrán participar personas físicas mayores de 18 años, (ciudadanos costarricenses o extranjeros residentes en condición legal) que cuenten con un documento de identificación válido y al día, reconocido por el Gobierno de la República de Costa Rica. Sin embargo, se permite la participación de menores a los fines de adherirse al programa; sin embargo, en caso de promociones y retiro de premios, estos solamente se entregarán a uno de los padres o tutor legal.
4. Solo se admiten consumidores finales, de tal suerte que personas, empresas y compañías que de una u otra forma adquieran los productos para terceras personas, no participan. Si Franquicia en Costa Rica detecta esta anomalía, inmediatamente cancelará la membresía.
5. El programa de lealtad de Franquicia en Costa Rica es válido únicamente dentro del territorio de la República de Costa Rica.
6. Al inscribirse en el programa de lealtad de Franquicia en Costa Rica el tarjetahabiente acepta, de pleno derecho, cada una de las condiciones establecidas en el presente Reglamento.

#### 2.2.4.2. Competencia

La industria de los servicios de hotelería y restaurante gana participación en la producción costarricense y continuará en crecimiento en los próximos años, según datos del Banco

Central; entre 2012 y 2017 presentó un crecimiento en el mismo de 0,5% en la participación del PIB.

**Gráfico 2.1: Participación del sector hotelería y restaurantes en la actividad económica en 2012 y 2017 (porcentaje del PIB).**



Fuente: BCCR

Este crecimiento ha tenido gran auge por la participación de nuevos y pequeños restaurantes y cafeterías que han abierto en el país en los últimos años, apostando un poco más a lo “tradicional” y ofreciendo nuevas y variadas opciones al consumidor, por lo que la competencia ahora no es solo entre las grandes cadenas de restaurantes y comidas rápidas, las cuales sumaron 71 nuevos restaurantes en los últimos cinco años (KFC 13, McDonald’s 12, Popeyes 6, Subway 28 y Taco Bell 12); sino también entre las nuevas opciones. Entre los principales competidores están:

- Otras cadenas de comidas rápidas: estas son los competidores más fuertes, pues son marcas de renombre a nivel internacional, cuentan con grandes presupuestos para invertir en publicidad y promociones, tienen gran poder de negociación en el mercado, por lo que pueden ajustar con mayor facilidad sus precios para competir en la industria; entre los más destacados están: Mc Donalds, Pizza Hut, Taco Bell, Quiznos, entre otros.
- Restaurantes y sodas locales: Estos cuentan con menor cobertura y puntos de ventas en el país en comparación con las grandes cadenas de comidas rápidas, poseen presupuestos más bajos y buscan ofrecer un servicio un poco más personalizado a sus clientes, entre los más destacados podemos mencionar a: Cosi, La Oliva Verde, Vishnu entre otros.

#### *2.2.4.3. Proveedores*

Los proveedores juegan un papel fundamental en el desarrollo estratégico de la empresa, pues estos son grandes aliados en la cadena de abastecimiento con el cliente; por lo que es importante que los proveedores cuenten con la capacidad de abastecimiento ideal para el negocio, tanto en disponibilidad de productos, frecuencia de entrega de pedidos y eficiencia operacional. Los proveedores ofrecen diferentes facilidades a las empresas, entre estas podemos mencionar los que ofrecen materias primas, servicios financieros, servicios técnicos, entre otros.

Entre los principales proveedores de Franquicia en Costa Rica están:

- Coca Cola
- Café Britt
- Frito Lay
- Mayca Food Service

#### *2.2.4.4. Socios estratégicos*

Estos representan al grupo de personas, entes y organizaciones que establecen alianzas con Franquicia en Costa Rica para la obtención de beneficios recíprocos.

Entre sus socios estratégicos están:

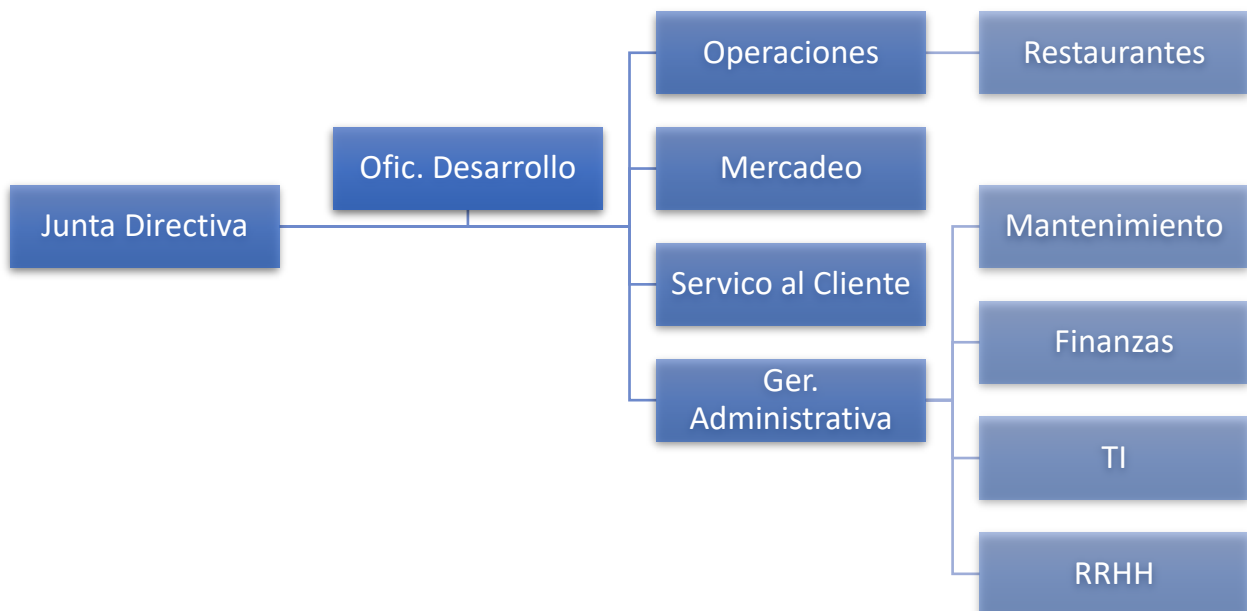
- BAC-Credomatic
- BNCR
- BCR
- COCA COLA
- UBER

A través de los socios comerciales, se crean estrategias para identificar ocasiones de consumo para ofrecer los productos y servicios de la organización. Son vitales para la optimización, cobertura, agilidad y amplitud de las operaciones y proyectos de Franquicia en Costa Rica.

### 2.3. Organigrama

Actualmente Franquicia en Costa Rica, cuenta con 500 colaboradores en su operación local en Costa Rica, los cuales están organizados por departamentos. En el caso de la Gerencia de Operaciones de la cual forman parte los restaurantes, es el departamento con mayor cantidad de personal a cargo, la estructura organizacional que se muestra en el siguiente esquema, no es el organigrama oficial de la organización y se muestra a modo de referencia para exponer la estructura jerárquica en la empresa y sus principales departamentos.

**Ilustración 2.1 Organigrama Franquicia de Costa Rica.**



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Franquicia en Costa Rica.

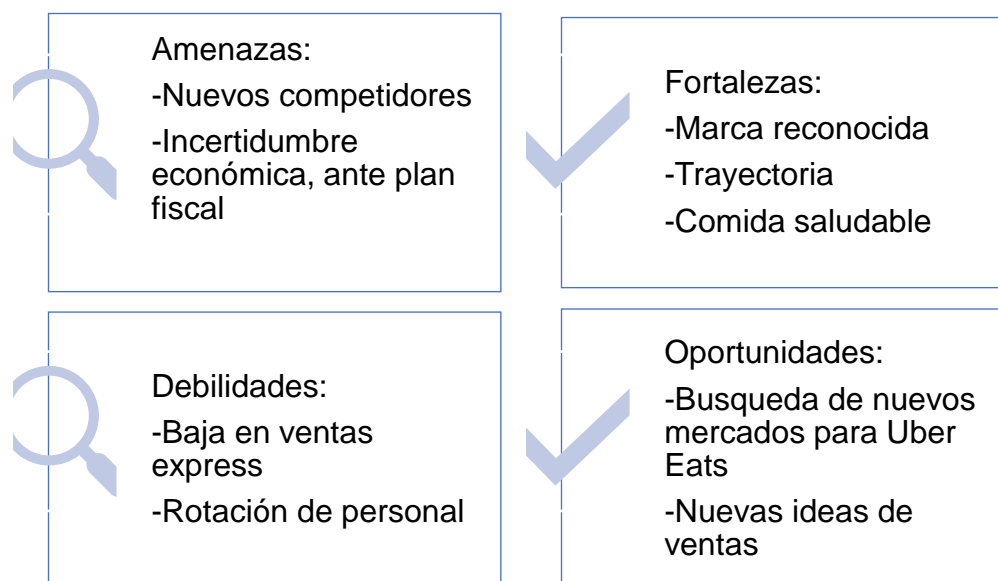
Adicionalmente existen otros departamentos entre los que podemos mencionar al de Capacitación; por otro lado, Franquicia en Costa Rica colabora con pequeñas y medianas empresas, siendo su principal socio comercial, otorgando así un gran número de empleos indirectos principalmente en temas de volanteo, rotulación, publicidad, promocionales, jardinería, cerrajería entre otros.

## 2.4. FODA

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, que permite analizar sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

A continuación, se muestra el FODA de franquicia en Costa Rica:

**Ilustración 2.2: FODA de Franquicia de Costa Rica.**



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Franquicia en Costa Rica

## 2.5. Fuerzas de Porter

### a. Barreras de entrada

Las barreras de entrada de nuevos productos/competidores en la industria de alimentos; son pocas, se requiere de un par de permisos de funcionamiento y patentes en cuestión de tramites, además del capital para invertir; por lo cual existe una gran amenaza por parte de nuevos competidores; sobre todo con la llegada de nuevas tecnologías que ofrecen mayores facilidades operativas para montar un negocio.

En cuanto a las seis barreras de entradas:

- Economías de escala: los grandes restaurantes pueden bajar sus precios al reducir costos produciendo grandes volúmenes.

- Diferenciación del producto: existe una gran variedad de restaurantes y cafeterías que ofrecen todo tipo de menús, por lo que la variedad y calidad son parte importante de cada empresa.
- Inversiones de capital: en los últimos meses han surgido gran cantidad de pequeños restaurantes, ya sean sodas, cafés, sin olvidar el concepto de “artesanal” que se ha puesto de moda en los últimos años.
- Desventaja en costes independientemente de la escala: como mencionamos dependiendo del producto, los restaurantes pueden manejar un costo mucho mayor dependiendo de la cantidad y volumen de ventas.
- Acceso a los canales de distribución: las nuevas tecnologías de entrega de alimentos como Uber Eats y Glovo han abaratado el acceso al consumidor.
- Política gubernamental: como mencionamos siempre que se cuente con los permisos de ley para funcionar el restaurante o cafetería puede operar.
- La marca como tal, que posee gran renombre en el mercado; ya que no cualquiera cuenta con el capital para adquirir una franquicia de Franquicia en Costa Rica.

*b. Rivalidad entre competidores:*

En cuanto al sector de comidas existen muchos competidores por lo que el mercado se divide mucho más, al existir mayor variedad de competidores.

Las barreras que influyen en este ámbito son:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas

*c. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*

Los alimentos a grandes rasgos no son muy difíciles de copiar, por lo que la fijación de precios, calidad, marca y sabor son elementos fundamentales. Por otro lado, mercados en los

que existen muchos productos iguales o similares como el nuestro, suponen por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar, los siguientes factores como los que más afectan este ámbito:

- Propensión del comprador a sustituir según precio y calidad
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Costo o facilidad del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio
- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Suficientes proveedores

#### *d. Poder de negociación de los proveedores:*

Al ser Franquicia en Costa Rica una franquicia, los proveedores cuentan con un mayor poder de negociación, que en otro tipo de restaurantes; pues existen acuerdos y contratos preestablecidos por ambas partes e incluso involucran directamente a la casa matriz.

Algunos factores que afectan este poder son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo.

#### *e. Poder de negociación de los compradores:*

Este es bajo en la industria; ya que existen muchos restaurantes de comida rápida, los clientes tienen poco poder para presionar a vender más barato o para que la empresa incurra en mayores costos.

## 2.6. Actividades organizacionales

### *2.6.1. Responsabilidad social empresarial*

Esta aporta gran valor a las empresas, la RSE realiza una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas; es un compromiso que va más allá del cumplimiento de las leyes y normas; pues la empresa como tal valora el

impacto de sus decisiones y como estas afectan a la comunidad, a los empleados y al ambiente; incorpora sus intereses en el desarrollo de los procesos.

En primera instancia la empresa enfoca su RSE en producir bienes y servicios y generar empleo para sus más de 500 empleados; asociado a esto, voluntariamente se adoptan una serie de políticas y normas dentro de la cultura organizacional que le permiten a la empresa, ser más ágil de cara a la sociedad, los clientes y los colaboradores; algunas de las iniciativas de RSE de Franquicia en Costa Rica son:

- Participación en el Programa Bandera azul
- Comisión de Salud Ocupacional
- Apoyo a Obras del Espíritu Santo
- Reducción en el uso de plástico
- Construcción de comedores infantiles
- Campañas de reciclaje
- Recolección de basura en la comunidad
- Siembra de arboles

#### *2.6.2. Patrocinios*

Este es un espacio en el que las empresas participan con el objetivo de obtener un beneficio recíproco para las partes, ya sea económico o publicitario, entre los principales patrocinios de Franquicia en Costa Rica podemos mencionar:

- Colaboración con Fundación TECHO
- Ferias de Salud en distintos puntos del país
- Carreras
- Actividades y competencias deportivas

#### *2.6.3. Incentivos*

En cuanto a los incentivos hacia sus colaboradores podemos mencionar una serie de iniciativas en las cuales Franquicia en Costa Rica busca ofrecer mejores beneficios a sus empleados, entre los cuales están:

- Asociación Solidarista
- Cupones y concursos
- Promocionales y regalías
- Descuento a empleados
- Paquete escolar
- Reconocimiento antigüedad

## 2.7. Oferta comercial

### 2.7.1. Productos y servicios

Los principales productos que ofrece Franquicia en Costa Rica a sus clientes, tenemos:

- Sándwich
- Burritos
- Ensaladas
- Otros

Entre las principales ventajas competitivas de Franquicia en Costa Rica está el hecho de que el cliente puede elegir los productos a su gusto, puede observar la frescura de los mismos y paso a paso la preparación de los alimentos, lo que genera mayor confianza en los procesos de la organización.

### 2.7.2. Canales de servicio

Para promover la disponibilidad de los productos Franquicia en Costa Rica se ha preocupado por desarrollar diferentes canales de servicio y numerosos puntos de venta, para tener una mayor cobertura nacional. Sin embargo, es importante mencionar que su esfuerzo no solo se ha centrado en el establecimiento de puntos de venta físicos, sino que ha realizado una apuesta fuerte y agresiva para el desarrollo de canales de servicios vía express y digitales de entrega a domicilio, como lo es la implementación de Uber Eats, que permite una mayor cobertura; además, entendiendo muy bien los patrones de consumo de las nuevas generaciones, pero sin descuidar a las otras generaciones que aún valoran visitar un los restaurantes para compartir un rato agradable. Dentro de la oferta de canales de servicio tenemos:

- Mas de 50 restaurantes a lo largo del territorio nacional: entre los cuales podemos mencionar, restaurantes con salón, mall, cautivos.
- Servicio Express: el mismo se ofrece en distintos puntos del GAM.
- Auto servicio: algunos de los locales, en puntos estratégicos cuentan con auto servicio, en las zonas de San José y Cartago.
- Uber Eats: actualmente se brinda el servicio en paralelo con el servicio express, ambos enfocados en tipos de consumidores diferentes.

- Catering Service: servicio para eventos y ventas especiales.

## 2.8. Gestión financiera

Esta sección se concentra en la exposición de la gestión financiera de Franquicia en Costa Rica a través de la presentación del valor económico generado en periodo 2018, los estados financieros auditados para los periodos del 2017 al 2018 y, por último, indicadores financieros comunes de la industria de comidas rápidas.

Actualmente la empresa maneja su información por medio de reportes generados por tablas dinámicas y Excel.

### 2.8.1. Valor económico generado

Al cierre fiscal del 2018, el valor económico generado (distribuido) fue de ₡ 9 700 000 000, el cual se distribuyó de la siguiente manera:

- Un 25% en pago de salarios y beneficios a los colaboradores.
- Un 17% en impuestos a Gobierno, intereses pagados a ahorrantes e inversión social directa.
- Un 58% en pago por compra de bienes y servicios a los proveedores.

El valor económico generado es la suma los salarios, los impuestos, el pago a proveedores, el pago de dividendo y las reservas generados por la empresa por un periodo determinado y se utiliza como referencia para dimensionar el aporte que se tiene sobre la economía de un país.

### 2.8.2. Estados financieros auditados

Franquicia en Costa Rica es una empresa que realiza frecuentemente auditorías internas y de igual manera es auditada externamente; los estados financieros son auditados por la firma Deloitte.

#### 2.8.2.1. Balance general

Lo primero que se presenta en el balance general son los activos, los cuales en el caso de Franquicia en Costa Rica están compuestos principalmente por inventarios y equipos. El

detalle de las cuentas de activos de Franquicia en Costa Rica está principalmente relacionado con la operación de sus restaurantes (ver anexo 1).

En cuanto a los pasivos, su estructura está relacionada con las obligaciones con el pago a proveedores y de sus fuentes de financiamiento. Por último, el patrimonio detalla las cuentas del capital social y las reservas.

#### *2.8.2.2. Estado de resultados*

En el caso de los estados de resultados, la estructura para Franquicia en Costa Rica para la empresa como tal, muestra sus ingresos, los cuales se dan principalmente por la venta de sus productos y entre sus gastos principales, se encuentran los operativos, de supervisión, administrativos, mercadeo y financieros (ver anexo 2).

Mientras que para sus restaurantes utiliza una estructura de estado de resultados, con un mayor desglose en el área de gastos operativos, con el objetivo de llevar un mayor control del presupuesto de los restaurantes. La estructura del estado de resultados del Franquicia en Costa Rica muestra en primera instancia los ingresos generados por las ventas del restaurante, seguido del costo de ventas; en una segunda sección podemos ver otros gastos importantes de la operación del restaurante como son el costo de personal, alquileres, mantenimiento, gasto en servicios públicos, vigilancia y otros utensilios y materiales (ver anexo 3).

#### *2.8.2.3. Estados de cambios en el patrimonio*

El estado de cambios en el patrimonio detalla los movimientos de las cuentas de capital, por lo que en el caso de Franquicia de Costa Rica se puede detallar cuáles fueron los resultados integrales del año, así como las principales cuentas que afectaron al patrimonio (ver anexo 4).

#### *2.8.2.4. Estado de flujos de efectivo*

El estado de flujos de efectivo es uno de los más importantes, pues detalla la capacidad que tiene una empresa de hacer frente sus obligaciones financieras, es decir, está enfocado en la liquidez y la capacidad de pago. La gestión de Franquicia en Costa Rica en este estado está

enfocada en su capacidad de cumplir con los acreedores, los cuales son sus proveedores de materias primas y gastos operativos principalmente (ver anexo 5).

#### *2.8.2.5. Indicadores financieros y operativos*

Los indicadores financieros son una herramienta fundamental de análisis en todas las industrias; sin embargo, en la industria de comidas rápidas también se cuenta con una serie de indicadores que ayudan a medir el desempeño y la eficiencia en la operación del negocio.

En la siguiente tabla, se detallan los principales indicadores de gestión financiera y operativa de Franquicia en Costa Rica.

**Tabla 2.1 Indicadores financieros y operativos.**

<b>Ventas</b>	<b>Incremento respecto al año anterior</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>Costo de ventas/Ventas</b>
<b>Costo de Desecho</b>	<b>Desecho/Ventas</b>
<b>Costo de Variación</b>	<b>Variación final/Ventas</b>
<b>Costo de Condimentos</b>	<b>Gasto en Condimento/Ventas</b>
<b>Costo de Inventario</b>	<b>Costo inventario/Ventas</b>
<b>Gasto en Mano de Obra</b>	<b>Gasto mano de obra/Ventas</b>
<b>Gasto Operativos</b>	<b>Gasto operativo/Ventas</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>Utilidad Neta/Ventas</b>
<b>Productividad</b>	<b>Unidades por hora/Cantidad personal</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

Según los estándares de la industria de comidas rápidas, los factores más importantes para un restaurante son el costo de ventas, costo de mano de obra, gasto operativos y productividad; mientras que los indicadores financieros pretenden medir la gestión que tienen las entidades con respecto a los activos, el capital, los pasivos.

## Capítulo III. Análisis las variables financieras y operacionales relevantes en la rentabilidad de Franquicia en Costa Rica.

En este capítulo se lleva a cabo la revisión financiera mediante el análisis de estados financieros proporcionados por la empresa y de otras variables operativas de Franquicia de Costa Rica; como se había mencionado anteriormente los estados financieros de la empresa son auditados por la empresa Deloitte y se analizarán los 4 periodos más recientes disponibles; los cuales, según el criterio de la firma auditora, se presentan de manera razonable en todos sus aspectos importantes. También, se hará el respectivo análisis financiero de los 3 restaurantes en estudio.

### 3.1. Análisis financiero de Franquicia de Costa Rica

#### 3.1.1. Balance general

El balance general, presenta el conjunto de inversiones que ha efectuado la empresa y la forma en que estas han sido financiadas, ya sea mediante deuda o patrimonio. En el balance general, se entiende que los activos totales son igual que la suma del pasivo más el patrimonio. A continuación, se detallan los resultados resumidos de Franquicia en Costa Rica para los años 2018, 2017, 2016 y 2015 según los estados financieros auditados, los cuales se encuentran en el anexo I de este documento de manera integral. De igual manera, en el anexo II, se detalla de manera completa el análisis vertical y horizontal de todos los estados financieros.

##### *3.1.1.1. Análisis vertical del balance general*

Para analizar el balance general de Franquicia en Costa Rica, se utilizará la técnica del análisis vertical y se aplicará a cada periodo de manera individual, es decir, del 2015 al 2018. A través de esta técnica, como se mencionó en el primer capítulo, se identificará la importancia e incidencia relativa de cada partida; lo que permite mejorar la comprensión de la conformación y estructura de los estados financieros, es este caso, el balance general.

**Tabla 3.1: Análisis vertical balance general 2015 -2018.**

*(En millones de colones)*

	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
<b>Activo</b>								
<b>Activo Circulante</b>								
Efectivo	€ 100 229 472	1,6%	€ 83 939 479	1,0%	€ 138 306 519	1,4%	€ 161 025 308	1,4%
Inversiones de corto plazo	€ 630 388 500	10,8%	€ 1 430 680 801	17,0%	€ 1 396 040 796	14,1%	€ 2 083 098 760	18,6%
Cuentas por Cobrar	€ 200 458 945	3,1%	€ 247 414 673	2,9%	€ 300 666 346	3,0%	€ 354 650 074	3,2%
Inventarios	€ 130 955 733	2,1%	€ 148 204 911	1,8%	€ 190 631 033	1,9%	€ 211 120 173	1,9%
Gastos Pagados por Anticipado y Otros	€ 64 531 153	1,0%	€ 77 850 905	0,9%	€ 94 191 075	0,9%	€ 105 023 655	0,9%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>€ 1 186 563 809</b>	<b>18,6%</b>	<b>€ 1 988 150 769</b>	<b>23,6%</b>	<b>€ 2 119 835 769</b>	<b>21,3%</b>	<b>€ 2 914 917 971</b>	<b>26,0%</b>
<b>Activo Fijo</b>								
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	€ 4 856 256 370	76,1%	€ 6 102 513 370	72,3%	€ 7 401 277 590	74,5%	€ 7 863 108 620	70,3%
Activos Intangibles y Otros	€ 126 468 270	2,0%	€ 126 704 270	1,5%	€ 127 778 035	1,3%	€ 130 999 330	1,2%
Inversiones permanentes	€ 76 064 570	1,2%	€ 76 064 570	0,9%	€ 76 709 185	0,8%	€ 78 643 030	0,7%
Impuesto sobre la Renta Diferido	€ 79 334 940	1,2%	€ 73 363 550	0,9%	€ 131 568 780	1,3%	€ 130 078 230	1,2%
Otros activos	€ 58 258 370	0,9%	€ 63 301 400	0,8%	€ 76 738 935	0,8%	€ 73 955 790	0,7%
<b>Total Activo</b>	<b>€ 6 382 946 329</b>	<b>100,0%</b>	<b>€ 8 436 097 929</b>	<b>100,0%</b>	<b>€ 9 933 908 294</b>	<b>100,0%</b>	<b>€ 11 191 702 971</b>	<b>100,0%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>								
<b>Pasivo Corrientes</b>								
Cuentas por Pagar Proveedores	€ 177 423 897	2,8%	€ 208 367 301	2,5%	€ 252 086 688	2,5%	€ 288 530 904	2,6%
Gastos Acumulados y otros pasivos	€ 12 586 470	0,2%	€ 7 334 680	0,1%	€ 13 764 730	0,1%	€ 19 050 910	0,2%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>€ 190 010 367</b>	<b>3,0%</b>	<b>€ 215 702 181</b>	<b>2,6%</b>	<b>€ 265 851 418</b>	<b>2,7%</b>	<b>€ 307 581 814</b>	<b>2,7%</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>								
Deuda a Largo Plazo - Bonos por pagar	€ 1 770 000 000	27,7%	€ 2 655 000 000	31,5%	€ 3 421 250 000	34,4%	€ 3 660 000 000	32,7%
Deuda Largo Plazo con Socios	€ 324 500 000	5,1%	€ 324 500 000	3,8%	€ 327 250 000	3,3%	€ 335 500 000	3,0%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>€ 2 094 500 000</b>	<b>32,8%</b>	<b>€ 2 979 500 000</b>	<b>35,3%</b>	<b>€ 3 748 500 000</b>	<b>37,7%</b>	<b>€ 3 995 500 000</b>	<b>35,7%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>€ 2 284 510 367</b>	<b>35,8%</b>	<b>€ 3 195 202 181</b>	<b>37,9%</b>	<b>€ 4 014 351 418</b>	<b>40,4%</b>	<b>€ 4 303 081 814</b>	<b>38,4%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital Social	€ 59 000 000	0,9%	€ 59 000 000	0,7%	€ 59 500 000	0,6%	€ 61 000 000	0,5%
Capital adicional pagado y aportes extraordinarios	€ 3 068 000 000	48,1%	€ 4 130 000 000	49,0%	€ 4 165 000 000	41,9%	€ 4 270 000 000	38,2%
Reserva Legal	€ 138 650 000	2,2%	€ 151 478 370	1,8%	€ 159 146 435	1,6%	€ 168 648 530	1,5%
Utilidades Acumuladas	€ 832 786 180	13,0%	€ 900 417 291	10,7%	€ 1 535 910 483	15,5%	€ 2 388 973 150	21,3%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>€ 4 098 436 180</b>	<b>64,2%</b>	<b>€ 5 240 895 661</b>	<b>62,1%</b>	<b>€ 5 919 556 916</b>	<b>59,6%</b>	<b>€ 6 888 621 680</b>	<b>61,6%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>€ 6 382 946 329</b>	<b>100,0%</b>	<b>€ 8 436 097 929</b>	<b>100,0%</b>	<b>€ 9 933 908 294</b>	<b>100,0%</b>	<b>€ 11 191 702 971</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

### 3.1.1.1.1. Activos

De acuerdo con el análisis vertical del balance general de Franquicia en Costa Rica, se puede concluir que las cuentas más importantes de los activos son los inmuebles, equipo y maquinaria, las cuales históricamente han representado cerca de un 73,30% del total de activos. Esto se entiende por el giro de negocio de la empresa; debido al alto valor de los equipos que utiliza la empresa para sus operaciones, como lo son cámaras de refrigeración y congelación, hornos, líneas de producción, entre otros utensilios. Si se analiza con más detalle la composición; en el 2018 estos activos representaron un 70,03% del total de los activos, lo que es lo mismo a € 7 863 108 620.

En segundo lugar, se encuentra la cuenta de inversiones de corto plazo, las cuales representan un 15,11% en promedio. Si se consideran ambas partidas, en ellas, se concentra más del 85% del total de activos de Franquicia en Costa Rica. Adicionalmente, si se incluye dentro del análisis la relevancia que tienen otras cuentas, podemos mencionar las cuentas por cobrar con un 3,07% en promedio de los últimos 4 años y los inventarios con casi un 2%; en conjunto estas cuatro cuentas representan más del 90% de la cuenta de activos de la empresa.

#### 3.1.1.1.2. Pasivos

En cuanto a los pasivos, el 93% se concentran en pasivos de largo plazo, donde su mayor rubro se ubica en las deudas de largo plazo, las cuales representan cerca del 85% del total de pasivos para el 2018; esto debido a los diferentes financiamientos en los que incurre la empresa para hacer frente a las aperturas de nuevos locales y renovación de equipo y maquinaria; los cuales poseen altos costos.

La segunda categoría en importancia son las deudas de corto plazo con socios representando un 8% de los pasivos en 2018; seguido de cuentas por pagar a proveedores las cuales representan el 7% de los activos para el año anterior. Sumando estas tres cuentas se obtiene casi el 100% de los pasivos de Franquicia en Costa Rica.

Lo anterior es una señal saludable de la gestión financiera de Franquicia en Costa Rica en cuanto al manejo de sus pasivos, ya que concentra sus fuentes de financiamiento en obligaciones a largo plazo.

#### 3.1.1.1.3. Patrimonio

Por último, en cuanto a las cuentas de patrimonio, se determina que la cuenta más importante es el capital adicional pagado y los aportes extraordinarios que representa un 62% del patrimonio; seguido por las utilidades acumuladas las cuales ascienden a un 35% del patrimonio para 2018; ambas cuentas suman cerca del 97% del patrimonio de la empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que la cuenta de patrimonio representa un 62% en promedio en los últimos 4 años, mientras que la cuenta de pasivos un 38%; por lo que la mayoría de los activos de Franquicia en Costa Rica son financiados con capital propio.

#### *3.1.1.2. Análisis horizontal del balance general*

Para comprender mejor las particularidades de Franquicia en Costa Rica a través de los estados financieros, específicamente a través del balance general y como un análisis complementario al análisis vertical, se aplicará el análisis horizontal para los años del 2015 al 2018.

**Tabla 3.2: Análisis horizontal balance general 2015-2018.**

<i>(En millones de colones)</i>	2015	2016	Variación	2017	Variación	2018	Variación
<b>Activo</b>							
Activo Circulante							
Efectivo	100 229 472 ₡	83 999 479 ₡	-16,2%	138 306 519 ₡	63,3%	161 025 308 ₡	13,6%
Inversiones de corto plazo	630 388 500 ₡	1 430 680 801 ₡	107,2%	1 396 040 796 ₡	-3,2%	2 083 098 760 ₡	45,5%
Cuentas por Cobrar	200 458 945 ₡	247 414 673 ₡	23,4%	300 666 346 ₡	20,5%	354 650 074 ₡	15,1%
Inventarios	130 955 733 ₡	148 204 911 ₡	13,2%	190 631 033 ₡	27,5%	211 120 173 ₡	8,0%
Gastos Pagados por Anticipado y Otros	64 531 159 ₡	77 850 905 ₡	20,6%	94 191 075 ₡	20,0%	105 023 655 ₡	8,8%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1 186 563 809 ₡</b>	<b>1 988 150 169 ₡</b>	<b>67,6%</b>	<b>2 119 835 169 ₡</b>	<b>6,6%</b>	<b>2 914 917 371 ₡</b>	<b>34,1%</b>
Activo Fijo							
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	4 856 256 370 ₡	6 102 513 370 ₡	25,7%	7 401 277 590 ₡	20,3%	7 863 108 620 ₡	3,6%
Activos Intangibles y Otros	126 468 270 ₡	126 704 270 ₡	0,2%	127 778 035 ₡	0,0%	130 999 330 ₡	0,0%
Inversiones permanentes	76 064 570 ₡	76 064 570 ₡	0,0%	76 709 185 ₡	0,0%	78 643 030 ₡	0,0%
Impuesto sobre la Renta Diferido	79 334 940 ₡	73 363 550 ₡	-7,5%	131 568 780 ₡	77,8%	130 078 230 ₡	-3,6%
Otros activos	58 258 370 ₡	69 301 400 ₡	19,0%	76 738 935 ₡	9,8%	73 955 790 ₡	-6,0%
<b>Total Activo</b>	<b>6 382 946 329 ₡</b>	<b>8 436 097 329 ₡</b>	<b>32,2%</b>	<b>9 933 908 294 ₡</b>	<b>16,8%</b>	<b>11 191 702 371 ₡</b>	<b>9,3%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>							
Pasivo Corrientes							
Cuentas por Pagar Proveedores	177 423 897 ₡	208 367 301 ₡	17,4%	252 086 688 ₡	20,0%	288 530 904 ₡	11,6%
Gastos Acumulados y otros pasivos	12 586 470 ₡	7 334 880 ₡	-41,7%	13 764 730 ₡	86,1%	19 050 910 ₡	35,0%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>190 010 367 ₡</b>	<b>215 702 181 ₡</b>	<b>13,5%</b>	<b>265 851 418 ₡</b>	<b>22,2%</b>	<b>307 581 814 ₡</b>	<b>12,9%</b>
Pasivos Largo Plazo							
Deuda a Largo Plazo - Bonos por pagar	1 770 000 000 ₡	2 655 000 000 ₡	50,0%	3 421 250 000 ₡	27,8%	3 660 000 000 ₡	4,3%
Deuda Largo Plazo con Socios	324 500 000 ₡	324 500 000 ₡	0,0%	327 250 000 ₡	0,0%	335 500 000 ₡	0,0%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>2 094 500 000 ₡</b>	<b>2 979 500 000 ₡</b>	<b>42,3%</b>	<b>3 748 500 000 ₡</b>	<b>24,8%</b>	<b>4 395 500 000 ₡</b>	<b>4,0%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>2 284 510 367 ₡</b>	<b>3 195 202 181 ₡</b>	<b>39,3%</b>	<b>4 014 351 418 ₡</b>	<b>24,6%</b>	<b>4 303 081 814 ₡</b>	<b>4,6%</b>
Patrimonio							
Capital Social	59 000 000 ₡	59 000 000 ₡	0,0%	59 500 000 ₡	0,0%	61 000 000 ₡	0,0%
Capital adicional pagado y aportes extraordinarios	3 068 000 000 ₡	4 130 000 000 ₡	34,6%	4 165 000 000 ₡	0,0%	4 270 000 000 ₡	0,0%
Reserva Legal	138 650 000 ₡	151 478 370 ₡	9,3%	159 146 435 ₡	4,2%	168 648 530 ₡	3,4%
Utilidades Acumuladas	832 786 180 ₡	900 417 291 ₡	8,1%	1 535 910 483 ₡	69,1%	2 388 973 150 ₡	51,7%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>4 098 436 180 ₡</b>	<b>5 240 895 661 ₡</b>	<b>27,9%</b>	<b>5 919 556 918 ₡</b>	<b>12,0%</b>	<b>6 888 621 680 ₡</b>	<b>13,5%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>6 382 946 329 ₡</b>	<b>8 436 097 329 ₡</b>	<b>32,2%</b>	<b>9 933 908 294 ₡</b>	<b>16,8%</b>	<b>11 191 702 371 ₡</b>	<b>9,3%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

### 3.1.1.2.1. Activos

Dentro de los activos, la categoría que más peso tiene para el 2018 es la de inversiones a corto plazo, esto debido a que en 2017 presentó una disminución de -3,2% respecto al 2016; por lo que para el año anterior representa el 45,5% ; pasando de ₡ 1 396 040 796 en 2017 a ₡ 2 083 098 760 en 2018; para un incremento de ₡ 687 057 964 de un año a otro; lo que es parte del giro del negocio, pues se han hecho grandes inversiones en nuevo locales y en la remodelación de algunos que se pasaron al nuevo concepto de la marca.

En 2018 el mayor crecimiento lo tuvieron las cuentas por cobrar que crecieron ₡ 53 983 728, mientras que el efectivo creció ₡ 22 718 789 entre 2017 y 2018; Por otro lado, las variaciones en activos circulante de un año a otro, se da por las remodelaciones en los locales, que se han venido generando a partir del 2016.

Es importante mencionar que la tasa de crecimiento del total de activos de la empresa disminuyó en los últimos tres años, pues pasó de un crecimiento porcentual del 32,2% a

16,8% y a 9,9% entre 2016 y 2018, esto debido a una disminución generalizada de todas sus cuentas y una reestructuración de la empresa, la cual bajó el ritmo de crecimiento de sus locales, que traía en los últimos 10 años, donde se pretendía abrir cerca de 8 locales nuevos cada año; sin embargo desde hace ya 2 años la empresa ha preferido solidificar las bases de los restaurantes actuales antes de realizar nuevas aperturas.

#### 3.1.1.2.2. Pasivos

En cuanto a los pasivos, se puede identificar que presentan un comportamiento similar al de los activos; ya que el total de activos varió de un incremento de 39,9% entre 2015 y 2016 a solo un 4,6% entre 2017 y 2018; en este rubro la cuenta con mayor peso absoluto son las deudas a largo plazo, las cuales ascienden a ₡ 3 660 000 000 en el 2018, un incremento de 4,3% respecto a 2017, cuando ascendían a los ₡ 3 421 250 000; el hecho de que esta sea la cuenta de mayor volumen se debe justamente a la financiación a la que recurre la empresa como parte de su expansión de negocio.

Otra de las fuentes de financiamiento importantes de Franquicia en Costa Rica son las obligaciones con proveedores, como ya se mencionó, son parte importante de la operación del negocio, esta cuenta tuvo un incremento de 11,6% respecto al 2017, con una diferencia absoluta de ₡ 36 444 215 de un año a otro.

#### 3.1.1.2.3. Patrimonio

En cuanto a las cuentas de patrimonio, se puede concluir que Franquicia en Costa Rica mantiene constante la cuenta de capital social, con leves variaciones, las cuales son menores al 1% anual; el promedio de aporte en los últimos 4 años ha sido ₡ 59 625 000, con un leve incremento de ₡ 1 500 000 entre 2017 y 2018.

A través del análisis horizontal de los estados financieros, se puede concluir que, en términos generales, Franquicia en Costa Rica ha tenido un crecimiento promedio anual similar tanto en activos (19.60%) y pasivos (23.00%) como en patrimonio (17.8%); sin embargo, es importante aclarar que en 2016 y 2017 crecieron más los pasivos que el patrimonio, mientras que, en 2018, el patrimonio creció más que la deuda. Dicho crecimiento obedece principalmente al incremento de las inversiones en nuevos locales y remodelaciones, lo que

ha “obligado” a la organización a aumentar las fuentes de financiamiento, principalmente de préstamos de bancos, en búsqueda de obtener el equilibrio adecuado del costo de capital requerido.

### 3.1.2. Estado de resultados

En el caso de Franquicia en Costa Rica, se analizarán los estados de resultados auditados por un periodo de 4 años que va desde el 2015 al 2018.

#### 3.1.2.1. Análisis vertical del estado de resultados

A continuación, se analizarán verticalmente los estados de resultados de Franquicia en Costa Rica para identificar la composición y la estructura; y, al compararlo con los años anteriores se hará el análisis horizontal.

**Tabla 3.3: Análisis vertical de estado de resultados 2015-2018.**

<i>(En millones de colones)</i>	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
<b>Ventas</b>	<b>₡ 6 013 768 343</b>	<b>100,0%</b>	<b>₡ 6 851 483 265</b>	<b>100,0%</b>	<b>₡ 8 659 190 771</b>	<b>100,0%</b>	<b>₡ 10 053 072 975</b>	<b>100,0%</b>
Costo de Ventas	₡ 2 121 050 000	35,3%	₡ 2 429 620 000	35,5%	₡ 3 092 810 000	35,7%	₡ 3 634 390 000	36,2%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>₡ 3 892 718 343</b>	<b>64,7%</b>	<b>₡ 4 421 863 265</b>	<b>64,5%</b>	<b>₡ 5 566 380 771</b>	<b>64,3%</b>	<b>₡ 6 418 082 975</b>	<b>63,8%</b>
<b>Gastos de Operación</b>								
Salarios y cargas	₡ 1 067 310 000	17,7%	₡ 1 245 490 000	18,2%	₡ 1 598 170 000	18,5%	₡ 1 811 700 000	18,0%
Alquiler	₡ 420 080 000	7,0%	₡ 477 310 000	7,0%	₡ 600 950 000	6,9%	₡ 672 220 000	6,7%
Otros Gastos operativos	₡ 1 268 500 000	21,1%	₡ 1 410 100 000	20,6%	₡ 1 767 150 000	20,4%	₡ 2 391 200 000	23,8%
Gasto de Mercadeo y Ventas (Punto de venta)	₡ 12 879 700	0,2%	₡ 13 832 550	0,2%	₡ 27 167 700	0,3%	₡ 21 109 660	0,2%
Depreciación	₡ 296 364 080	4,9%	₡ 367 860 870	5,4%	₡ 431 363 100	5,0%	₡ 466 792 130	4,6%
Gastos Corporativos	₡ 414 742 860	6,9%	₡ 427 129 320	6,2%	₡ 432 415 060	5,0%	₡ 448 878 870	4,5%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>₡ 3 479 876 640</b>	<b>57,9%</b>	<b>₡ 3 941 722 740</b>	<b>57,5%</b>	<b>₡ 4 857 215 860</b>	<b>56,1%</b>	<b>₡ 5 811 900 660</b>	<b>57,8%</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>₡ 412 841 703</b>	<b>6,9%</b>	<b>₡ 480 140 525</b>	<b>7,0%</b>	<b>₡ 709 164 911</b>	<b>8,2%</b>	<b>₡ 606 182 315</b>	<b>6,0%</b>
Gastos financieros y administrativos	₡ 138 673 010	2,3%	₡ 156 587 770	2,3%	₡ 212 250 185	2,5%	₡ 223 097 740	2,2%
Ingresos Financieros	₡ 13 807 770	0,2%	₡ 25 514 550	0,4%	₡ 20 500 725	0,2%	₡ 33 082 130	0,3%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>₡ 287 976 463</b>	<b>4,8%</b>	<b>₡ 298 038 205</b>	<b>4,3%</b>	<b>₡ 476 414 001</b>	<b>5,5%</b>	<b>₡ 350 002 445</b>	<b>3,5%</b>
Impuesto sobre la renta	₡ 48 954 005	0,8%	₡ 17 561 940	0,3%	₡ 87 771 970	1,0%	₡ 140 459 210	1,4%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>₡ 239 022 458</b>	<b>4,0%</b>	<b>₡ 280 476 265</b>	<b>4,1%</b>	<b>₡ 388 642 031</b>	<b>4,5%</b>	<b>₡ 209 543 235</b>	<b>2,1%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

#### 3.1.2.1.1. Ingresos

Como es de esperar después de haber realizado el análisis horizontal, tanto del balance general como del estado de resultados, la principal fuente de ingresos de Franquicia en Costa Rica proviene de la venta de comida rápida, la cual equivale al 100% de sus ingresos anuales, los cuales ascendieron en 2018 a ₡ 10 053 072 975.

#### 3.1.2.1.2. Gastos

En cuanto a los gastos, los gastos operativos son el rubro más grande, entre los que podemos mencionar los rubros de mantenimiento, reparaciones y mejoras a los restaurantes, pago de servicios públicos, vigilancia y royalties a la casa matriz, estos equivalen al 23,8% de los gastos para 2018 y en promedio en los últimos cuatro años representan el 21,5% de los gastos de Franquicia en Costa Rica; esto debido a los esfuerzos que realiza Franquicia en Costa Rica, para renovar la marca, así como remodelar algunos de sus locales e invertir en la compra de equipo para sus operaciones.

La segunda cuenta en importancia y que resulta vital en este tipo de negocios son los gastos en salarios y cargas sociales, las cuales presentan un promedio de 18,1% en el periodo de estudio; un 1% por encima de lo que se recomienda para este tipo de negocios, el cual es 17%. En 2018 se realizaron esfuerzos significativos para reducir el pago de horas extras, reestructurando horarios y cantidad de empleados por local, según ventas. Por otro lado, también es importante destacar el gasto en alquiler el cual posee un porcentaje importante en la línea de gastos de la empresa, con un promedio del 7% entre 2015 y 2018; la empresa ha venido realizando esfuerzos y distintas negociaciones en este ámbito, pues la meta es acercarlo lo más posible al 5%.

Otra cuenta de suma importancia y que no podemos dejar de lado es la de costo de ventas, que representa un uso importante de recursos; el año anterior tuvo su mayor costo en cuanto al periodo de análisis, llegando a un 36,2%, esto debido a efectos relacionados con el aumento en el precio del dólar; lo que afecta a Franquicia en Costa Rica, ya que un gran porcentaje de sus compras, cerca del 60% corresponden a productos de importación; Sin embargo, es importante mencionar que el margen bruto baja todos los años de 64.7% en 2015, 64.5% en 2016, 64.3% en 2017 y 63.8% en 2018; esto debido al aumento que viene presentando el costo de ventas en los últimos tres años.

#### 3.1.2.1.3. Utilidad

Finalmente, si se analiza la utilidad, se puede concluir que la empresa Franquicia en Costa Rica, presenta solidez financiera, puesto que en el periodo 2015-2017 la utilidad neta promedio fue de 4,2%; sin embargo, es importante mencionar que el año anterior estos

resultados tuvieron una disminución significativa de 2,4% respecto al 2017; esto principalmente por el aumento en gastos operativos, entre ellos mantenimiento de edificios y equipos, pago de servicios públicos y gasto en artículos para limpieza, que aumentaron en un 3,4% respecto a 2017; además, el costo de ventas aumentó un 0,4% en el último año, por lo que sí es importante redoblar los esfuerzos para controlar estos gastos para el presente año.

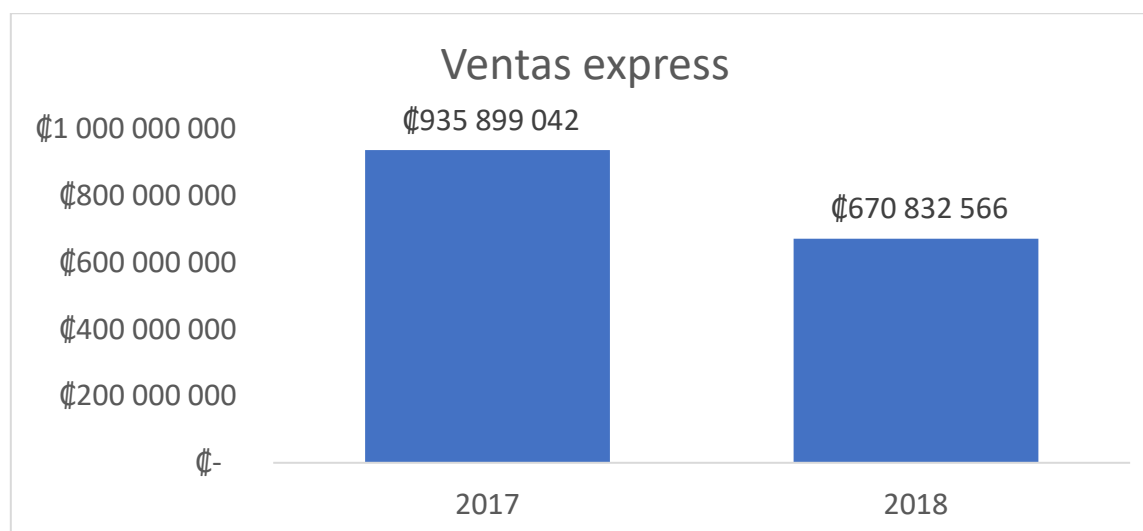
### 3.1.2.2. Análisis horizontal del estado de resultados

Al igual que se hizo con el balance general y, para complementar el análisis vertical de los estados de resultados, se utilizará el análisis horizontal para el periodo de estudio con la intención de comprender el comportamiento de las partidas más importantes en la estructura.

En cuanto a las ventas, las mismas han tenido un aumento leve pero constante en los últimos 4 años. Es importante mencionar que el aumento en ventas se da por la apertura de nuevos restaurantes y los aumentos de precios que se han dado en los últimos 2 años, ya que si analizamos las ventas según misma cantidad de locales año anterior las ventas no presentan crecimiento, se mantienen flat, mientras que las ventas para el servicio express presentan una caída mayor al 35%, respecto al año 2018, de ahí la importancia de buscar nuevos mercados e innovación para garantizar la sostenibilidad del negocio.

En el siguiente cuadro se muestran las ventas totales de express para los últimos 2 años.

**Gráfico 3 3.1: Ventas express de Franquicia en Costa Rica 2017-2018.**



Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

Como se puede observar en el gráfico anterior las ventas express han venido disminuyendo considerablemente en los últimos años, lo cual se podría explicar por el cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual se ampliará más adelante con una encuesta de campo.

**Tabla 3.4: Análisis horizontal de estado de resultados 2015-2018.**

(En millones de colones)	2015	2016	%	2017	%	2018	%
<b>Ventas</b>	€ 6 013 768 343	€ 6 851 483 265	13,9%	€ 8 659 190 771	26,4%	€ 10 053 072 975	16,1%
Costo de Ventas	€ 2 121 050 000	€ 2 429 620 000	14,5%	€ 3 092 810 000	27,3%	€ 3 634 990 000	17,5%
<b>Utilidad Bruta</b>	€ 3 892 718 343	€ 4 421 863 265	13,6%	€ 5 566 380 771	25,9%	€ 6 418 082 975	15,3%
Gastos de Operación							
Salarios y cargas	€ 1 067 310 000	€ 1 245 490 000	16,7%	€ 1 598 170 000	28,3%	€ 1 811 700 000	13,4%
Alquiler	€ 420 080 000	€ 477 310 000	13,6%	€ 600 950 000	25,9%	€ 672 220 000	11,9%
Otros Gastos operativos	€ 1 268 500 000	€ 1 410 100 000	11,2%	€ 1 767 150 000	25,3%	€ 2 391 200 000	35,3%
Gasto de Mercadeo y Ventas (Punto de venta)	€ 12 879 700	€ 13 832 550	7,4%	€ 27 167 700	96,4%	€ 21 109 660	-22,3%
Depreciación	€ 296 364 080	€ 367 860 870	24,1%	€ 431 363 100	17,3%	€ 466 792 130	8,2%
Gastos Corporativos	€ 414 742 860	€ 427 129 320	3,0%	€ 432 415 060	1,2%	€ 448 878 870	3,8%
Total Gastos de Operación	€ 3 479 876 640	€ 3 941 722 740	13,3%	€ 4 857 215 860	23,2%	€ 5 811 900 660	19,7%
<b>Utilidad de Operación</b>	€ 412 841 703	€ 480 140 525	16,3%	€ 709 164 911	47,7%	€ 606 182 315	-14,5%
Gastos financieros y administrativos	€ 138 673 010	€ 156 587 770	12,9%	€ 212 250 185	35,5%	€ 223 097 740	5,1%
Ingresos Financieros	€ 13 807 770	€ 25 514 550	84,8%	€ 20 500 725	-19,7%	€ 33 082 130	61,4%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	€ 287 976 463	€ 298 038 205	3,5%	€ 476 414 001	59,8%	€ 350 002 445	-26,5%
Impuesto sobre la renta	€ 48 954 005	€ 17 561 940	-84,1%	€ 87 771 970	399,8%	€ 140 459 210	60,0%
<b>Utilidad Neta</b>	€ 239 022 458	€ 280 476 265	17,3%	€ 388 642 031	38,6%	€ 209 543 235	-46,1%

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

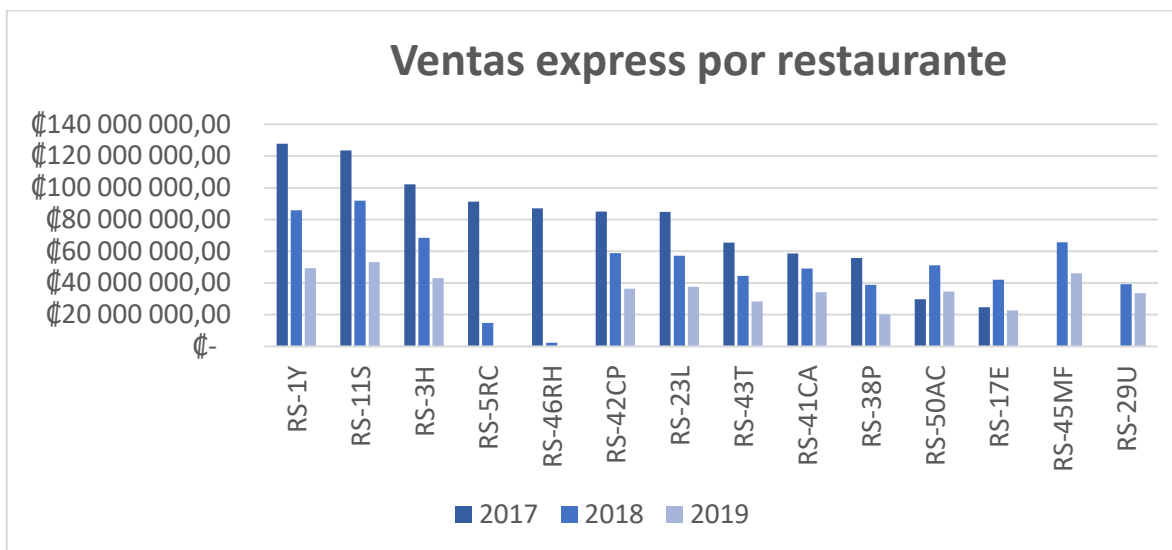
### 3.1.2.2.1. Ingresos

A nivel del análisis horizontal de los estados de resultados, se puede identificar que Franquicia en Costa Rica, tuvo una disminución en el crecimiento entre 2017 y 2018, teniendo un aumento de ₡ 1 393 882 204 respecto a 2017, para un incremento porcentual de 16% en sus ventas; sin embargo, el crecimiento 2016-2017 fue de 26,4%; como se mencionó anteriormente, esto debido principalmente a las situaciones económicas a las que se enfrentó el país el año anterior, incluyendo huelgas de varios sectores productivos del país, entre ellos profesores y agricultores, principalmente; lo que afectó significativamente la cantidad de transacciones de Franquicia en Costa Rica, sumado a la baja en ventas del servicio express por ende en las transacciones del mismo.

En el siguiente gráfico se muestran las ventas del servicio express para cada uno de los restaurantes de Franquicia en Costa Rica, en el mismo se puede observar la tendencia la baja que presentan las mismas, además los restantes que han cerrado operaciones de express para el 2019 y las aperturas del año 2018; es importante mencionar que aunque se hicieron esfuerzos por reubicar ciertos puntos, la tendencia general del mercado muestra una baja en las ventas express; esto como ya se había mencionado principalmente por las preferencias de

los consumidores hacia nuevas aplicaciones de servicios de entrega de comida, como lo es Uber Eats.

**Gráfico 3.2: Ventas express observadas (2017, 2018) y proyectadas (2019) por restaurante de Franquicia en Costa Rica 2017-2019.**



Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

Se puede observar como en 3 años las ventas han caído más del 50% si analizamos los datos del 2017 y la tendencia del presente año, incluso los 2 últimos locales que se abrieron RS45-MF y RS-29U, presentan una tendencia a la baja en las ventas, aun y cuando se estimó que estos serían puntos de fuertes ventas express.

#### 3.1.2.2.2. Gastos

Con respecto a los gastos, la cuenta que presentó el mayor incremento en los últimos 4 años es la cuenta de otros gastos operativos, la cual tuvo un incremento de 11,2% de 2015-2016 y un incremento de 35,3% de 2017-2018; lo cual refleja un gran incremento, esto debido a la inversión que la empresa realiza para remodelar varios de sus restaurantes y además, abrir nuevos restaurantes bajo el nuevo concepto de la empresa, el cual tiene un costo mayor al que tenía la apertura de un restaurante del concepto anterior; además de esto, se han realizado fuertes gastos en reparaciones de equipos como hornos, microondas, cámaras de refrigeración y congelación; Franquicia en Costa Rica, ha tomado algunas medidas para

trabajar en estos gastos; sin embargo, es importante aumentar los esfuerzos para observar una disminución significativa en dicha cuenta.

Otras cuentas como salarios y cargas sociales disminuyeron un poco la tendencia de crecimiento que presentaban en los últimos cuatro años, ya que para el periodo 2016-2016 la cuenta creció un 28,3%, pero para el último periodo 2017-2018 el incremento fue de casi la mitad, siendo tan solo del 13,4%.

Si observamos la cuenta de gastos en mercadeo y ventas, esta presentó una disminución de 22.3% en 2018, con una disminución absoluta de ₡ 6 058 040, esto gracias a los esfuerzos del departamento de mercadeo por reducir su presupuesto y de buscar convenios con varios de sus socios comerciales, con el objetivo de disminuir gastos en publicidad para Franquicia en Costa Rica.

Uno de los principales retos del crecimiento de Franquicia en Costa Rica, es lograr mantener sus gastos al mismo ritmo de crecimiento que sus ventas o por debajo de estos, ya que aunque la empresa mantiene controles y cierta solidez financiera, es importante implementar controles más rigurosos en cuanto a sus gastos, ya que por ejemplo los gastos operativos presentan incrementos por encima del incremento porcentual de las ventas, lo cual puede ser muy riesgoso de mantenerse en el mediano y largo plazo.

Por lo cual, el principal reto es mantener la eficiencia, es decir, que los gastos no aumenten tanto como los ingresos. A través del análisis horizontal, se puede afirmar que ante este escenario la empresa tuvo unos años mejores que otros, lo que demuestra la dificultad de mantener un crecimiento eficiente.

#### 3.1.2.2.3. Utilidad

En cuanto a la utilidad, aunque la misma ha sido positiva en el periodo de análisis, si es notable la disminución que tuvo en 2018, ya que la misma decreció un 46,1% respecto al 2017, donde tuvo un crecimiento del 38,6%, la disminución absoluta de un periodo a otro fue de ₡ 179 098 796.

### 3.1.3. Indicadores financieros y operacionales

Para garantizar la rentabilidad y la eficiencia operacional de los restaurantes Franquicia en Costa Rica, la casa matriz establece una serie de indicadores o porcentajes ideales para mantener un restaurante saludable financieramente y que este le sea rentable tanto al franquiciado como a la casa matriz

Por lo que a continuación se detallan una serie de indicadores financieros y operativos para medir la gestión de la organización.

**Tabla 3.5: Indicadores financieros y operativos ideal para una Franquicia en Costa Rica.**

<b>Ventas</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	35%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>65%</b>
<b>Gastos de Operación</b>	
<b>Salarios y cargas</b>	17%
<b>Alquiler</b>	5%
<b>Otros Gastos operativos</b>	26%
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>48%</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>17%</b>
<b>Gastos administrativos y financieros</b>	8%
<b>Gasto de Mercadeo y Ventas (Punto de venta)</b>	4%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia en Costa Rica.

Según los indicadores anteriores, podemos observar que Franquicia en Costa Rica ha estado cerca de lograr el 5% en el periodo 2015-2017; sin embargo en el 2018, su utilidad si fue mucho más baja apenas del 2,1% esto debido a la baja en ventas y el contraste del aumento en los gastos de la empresa; sin embargo, es importante mencionar que la nueva gerencia de operaciones la cual lleva cerca de 3 años, ha logrado avances significativos en el control de los gastos y el aumento de ventas; por lo que se espera que ya recuperando un poco más la confianza de los consumidores en la economía y la aplicación de controles de gastos, principalmente el departamento de mantenimiento, la utilidad del 2019 cierre nuevamente sobre el 4%.

## 3.2. Restaurantes actuales

Uno de los elementos fundamentales para potencializar el éxito de los proyectos de inversión es analizar el comportamiento de las inversiones recientes y tratar de determinar cuáles son los factores determinantes que pueden mejorar o empeorar la rentabilidad de un proyecto de inversión, específicamente de un restaurante. Es por esto por lo que resulta pertinente analizar los resultados de los restaurantes en estudio desde diferentes perspectivas.

### 3.2.1. Enfoque financiero

En esta sección, se analiza el desempeño de los restaurantes en estudio desde la perspectiva financiera a través del análisis de los estados de resultados de cada restaurante para el periodo del 2016 al 2018. Para mantener la confidencialidad de la información, no se usarán los datos ni las ubicaciones reales y los resultados serán presentados a través de porcentajes.

#### *3.2.1.1. Composición de estados de resultados*

Anteriormente, se expuso y se analizaron los estados de resultados de Franquicia en Costa Rica.; en esta línea, es importante recordar que uno de los principales canales de servicio de la empresa son los restaurantes que se encuentran a través del todo el territorio nacional. Aunque Franquicia en Costa Rica ha realizado un esfuerzo importante para promover otros canales de venta como ventas express, servicio de catering, la mayoría de los ingresos aún se siguen captando a través de la visita física de los clientes a los restaurantes. A diferencia de los estados de resultados de Franquicia en Costa Rica como organización jurídica, que engloban la situación financiera de la empresa, los estados de resultados de cada restaurante se enfocan en la eficiencia para generar utilidad operativa.

Actualmente, el Franquicia en Costa Rica tiene más de 50 sucursales en todo el país; sin embargo, se utilizarán 3 para el estudio correspondiente. Para facilitarle al lector la comprensión sobre este tema, se detalla a continuación cual será el nombre respectivo para los locales en análisis.

**Tabla 3.6: Equivalencia para restaurantes en estudio.**

Restaurante	Nombre	Categoría
Restaurante 1	<b>R1-SH</b>	<b>B</b>
Restaurante 2	<b>R2-SPC</b>	<b>D</b>
Restaurante 3	<b>R3-STC</b>	<b>E</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

La estructura del estado de resultados utilizado en los restaurantes ya se había mencionado en el capítulo 2, la misma es la estructura típica de un estado de resultados, donde se consideran los ingresos y los gastos para llegar a una utilidad. Al ser estados financieros de los restaurantes de uso interno, no se reflejan algunos conceptos de poco impacto, sino que se enfocan en la utilidad operativa de cada restaurante.

### *3.2.1.2. Análisis vertical de los estados de resultados de los restaurantes en estudio*

Como se mencionó anteriormente, Franquicia en Costa Rica tiene más de 50 Restaurantes en todo el país con diferentes características, por ejemplo, algunos se encuentran dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM), mientras que otros están en la zona rural. También existe una diferenciación entre restaurantes que están en un centro comercial o las que son locales independientes. Asimismo, se pueden categorizar los restaurantes por la cantidad de ventas mensuales que generan, se clasifican en restaurante A, B, C... donde A es el restaurante con mayores ventas.

En consideración de lo anterior, se analizarán tres sucursales, una de la categoría B, otra de la D y la última de la categoría E; una de ellas actualmente cuenta con servicio express, la otra está ubicada dentro de un centro comercial y el tercero es un local independiente. Para el análisis de estos restaurantes, se consideraron los estados de resultados de tres años (2016-2018) y, al igual que se hizo con la sección anterior, no se revelará el nombre de la sucursal, sino que se utilizará el nombre en siglas que se le asignó anteriormente. Tampoco se expondrán las cifras reales, sino datos ficticios, pero si se mantendrán las equivalencias en los porcentajes. El objetivo del análisis es mostrar la proporcionalidad y relevancia de cada una de las partidas dentro de la estructura de gastos e ingresos de cada Restaurante para determinar impactos y tendencias de cada una de las partidas, tanto de ingresos como egresos.



menor porcentaje en los tres años, llegando a un 32% de costo de ventas en 2017 y un 34% para el año 2018; mientras que los otros dos restaurantes no han logrado tener un costo menor al 35%. Otros gastos importantes de mencionar son el monto de royalties pagados a la casa matriz por los derechos de franquicia los cuales corresponden al 8% de las ventas netas; también, se pueden mencionar los alquileres que rondan el 7% de las ventas en promedio; entre otros.

#### 3.2.1.2.3. Utilidad

En cuanto a la utilidad, en los primeros meses de operación del restaurante, se obtienen pérdidas, y el punto de equilibrio se alcanza a los 6 meses. En promedio, la rentabilidad de los 3 restaurantes en estudio ronda el 11%; es importante destacar que, a pesar de la baja en ventas de los últimos tres años, se han hecho esfuerzos por bajar algunos de los gastos, con el objetivo de no bajar drásticamente el porcentaje de rentabilidad de los restaurantes, por lo que en muchos casos se han reducido las estructuras de personal de los restaurantes, recorte de gastos, etc.

#### 3.2.1.3. *Ranking de rentabilidad de sucursales*

En esta sección, se analizarán y compararán todos los restaurantes de Franquicia en Costa Rica con el objetivo de ubicar en el ranking a los tres restaurantes en análisis, de acuerdo con su rentabilidad a nivel porcentaje, entendiéndose la rentabilidad como la operación del total de ingresos menos los gastos al final de cada periodo. Para mantener la confidencialidad de los datos, no se revelará la ubicación real de la sucursal, por lo que se enumerarán del 1 al 50 y se detallará la ubicación que ocupa respecto al restaurante con la mayor rentabilidad, por lo que el porcentaje será con base a la utilidad del restaurante más rentable. El ranking de los restaurantes se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3.8: Ranking de restaurantes por utilidad operativa, 2018.**

Ranking	Porcentaje	Restaurante	Ranking	Porcentaje	Restaurante
1	100%		26	27%	
2	84%		27	27%	
3	81%		28	27%	
4	79%		29	26%	
5	74%		30	26%	
6	68%		31	25%	
7	66%		32	25%	
8	65%		33	23%	
9	60%		34	23%	
10	38%		35	21%	
11	38%		36	20%	
12	38%		37	20%	
13	37%		38	20%	
14	37%		39	19%	
15	36%		40	18%	
16	35%		41	18%	R3-STC
17	34%		42	17%	
18	33%		43	15%	
19	33%		44	14%	
20	33%	R1-SH	45	13%	
21	32%		46	13%	
22	31%		47	12%	R2-SPC
23	29%		48	12%	
24	28%		49	11%	
25	28%		50	10%	

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados de resultados de los restaurantes.

Si se analiza la tabla anterior, se puede observar que no existe una relación estricta entre el monto de contribución por utilidad neta y la rentabilidad en todos los restaurantes; por ejemplo, el restaurante R1-SH ocupa el puesto 20 en cuanto a la generación de utilidad, mientras que los otros dos R3-STC y R2-SPC ocupan las posiciones 41 y 47 respectivamente.

Se puede concluir que no existe un estándar de la utilidad en todas las sucursales, sino que estas varían en función de sus ingresos y gastos, lo que es de esperarse. También es evidente que existen factores particulares para cada sucursal, como ubicación y gestión que afectan los ingresos recibidos como los gastos que ejecutan.

### 3.2.2. Enfoque de servicio

Uno de los elementos que resulta relevante analizar para entender su efecto sobre la rentabilidad de la sucursal es el nivel de servicio. Este es medido por los clientes por indicadores como: nivel de recomendación del restaurante, satisfacción con la comida, velocidad del servicio, experiencia con el personal y limpieza, el mismo puede establecerse por restaurante, territorio y país.

**Ilustración 1.1 Niveles de servicio para los restaurantes, 2019.**

Indicadores de servicio	
Nivel de recomendación	> 90
Satisfacción con la comida	> 90
Velocidad del servicio	> 90
Trato del personal	> 90
Limpieza	> 90

Fuente: Proporcionado por Franquicia en Costa Rica.

En el caso de Franquicia en Costa Rica, una de sus principales fortalezas ha sido su nivel de servicio y se considera una ventaja competitiva.

A continuación, se detallan las calificaciones promedio para el plazo de un año para cada uno de los 50 restaurantes.

**Tabla 3.9: Niveles de servicio para los restaurantes, 2018.**

Ranking	Porcentaje	Restaurante	Ranking	Porcentaje	Restaurante
1	99,21		26	92,04	
2	97,81		27	92,03	
3	97,50		28	92,03	
4	96,26	R3-STC	29	91,89	
5	95,54		30	91,72	
6	95,25		31	91,49	
7	95,07		32	91,42	
8	94,82		33	91,29	
9	94,63		34	91,09	R3-SH
10	94,55		35	91,01	
11	94,27		36	90,96	
12	94,26		37	90,90	
13	94,18		38	90,87	
14	94,15	R2-SPC	39	90,64	
15	94,15		40	90,45	
16	94,05		41	90,29	
17	93,92		42	90,24	
18	93,72		43	89,81	
19	93,60		44	88,98	
20	93,56		45	88,62	
21	93,46		46	87,66	
22	93,04		47	86,86	
23	92,78		48	86,06	
24	92,49		49	83,90	
25	92,45		50	83,60	

Fuente: Elaboración propia con datos de niveles de servicio de Franquicia en Costa Rica.

Si bien no existe un patrón claro entre los indicadores de servicio y la utilidad de las sucursales, sí se pueden observar relaciones interesantes, por ejemplo, existe cierta correspondencia entre el nivel de servicio y la utilidad, ya que clientes satisfechos con el producto y servicio, tienden a volver y con esto aumentar la frecuencia de compra en el restaurante. Sin embargo, la cantidad de clientes atendidos también puede afectar el servicio,

si no se tiene un balance adecuado, por ejemplo, el restaurante R1-SH el cual tiene la mayor utilidad entre los tres restaurantes en estudio, pero posee un menor indicador de servicio, en este se dan cerca de 12 000 transacciones al mes, mientras que los otros 2 restaurante generan 3 500 transacciones aproximadamente cada uno.

### 3.2.3. Enfoque casa matriz

En este rubro los restaurantes son evaluados una vez al mes por la Oficina de Desarrollo, la cual reporta directamente a la casa matriz, siendo esta una evaluación interna; con el objetivo de velar por el cumplimiento de los estándares operacionales y de rentabilidad dictados por la casa matriz; la visita comienza con 0 puntos y cada falta es castigada, ya sea con 20, 25 y 100 puntos, dependiendo de la gravedad de la falta; el objetivo es no acumular puntos, pues un restaurante con cero puntos perdidos, es un restaurante con una nota excelente.

**Tabla 3.10: Rubros de evaluación CM, 2018.**

Seguridad del cliente 100 pts	Temperaturas
	Producto vencido
	Fecha de producto
	Contaminación cruzada
	Control de plaga
Protegiendo la marca 25 pts	Calidad de productos
	Preparación de producto
	Limpieza
	Producto aprobado
	Equipo
Excelencia operacional 20 pts	Sistema
	Uniformes
	Decoración
	Materiales de mercadeo
	Experiencia del cliente

Fuente: Elaboración propia con datos de Franquicia en Costa Rica.

En cuanto al acumulado de puntos por restaurante, el dato es el siguiente:

**Tabla 3.11: Puntos acumulados en CM, 2018.**

Ranking	Restaurante	Puntos acumulados
1	R2-SPC	0
2	R3-STC	50
3	R1-SH	75

Fuente: Elaboración propia con datos de Franquicia en Costa Rica.

### 3.3: Percepción del cliente express

#### 3.3.1: Evaluación del servicio express actual

Es importante conocer la percepción del cliente sobre el servicio express que recibe actualmente por parte de Franquicia en Costa Rica, el servicio es ofrecido en 12 restaurantes; sin embargo, se ha venido reduciendo en los últimos meses por la disminución en ventas y se han iniciado pruebas con Uber Eats para medir su impacto, tanto operativo como financiero. En la siguiente tabla se presenta un promedio de la evaluación de servicio express de los últimos 6 meses.

**Tabla 3.12: Evaluación de servicio express Franquicia en Costa Rica, 2019.**

Restaurante	# Encuestas	Llego en el tiempo que le Indicaron (%)	Opinión servicio del motorizado (%)	Llegó como lo solicitó (%)	Sabor y apariencia (%)	Experiencia servicio express (%)
RS-50AC	17	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RS-41CA	51	81.82	81.82	90.91	90.91	90.91
RS-42CP	37	83.33	83.33	83.33	100.00	100.00
RS-17E	74	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RS-3H	78	87.50	100.00	100.00	100.00	87.50
RS-23L	35	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RS-45MF	65	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RS-38P	42	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RS-11S	72	100.00	100.00	66.67	100.00	100.00
RS-43T	49	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
RS-29U	45	80.00	80.00	100.00	80.00	60.00
RS-1Y	81	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>646</b>	<b>92.31</b>	<b>93.85</b>	<b>95.38</b>	<b>96.92</b>	<b>93.85</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Franquicia en Costa Rica.

En la misma se puede observar que los clientes clasifican bien el servicio express que ofrece Franquicia en Costa Rica y que este no es un aspecto de peso para la disminución de las ventas express, ya que el servicio ofrecido se mantiene por encima del 92% que busca mantener la empresa como mínimo, a excepción del 66,67 de RS-11S.

El servicio express es ofrecido en 12 restaurantes que cubren la mayor parte del Valle Central, esto por un tema de costos, ya que la empresa que ofrece el servicio de motorizados, cobra un monto fijo por hora trabajada, lo cual no es del todo beneficioso en caso de que no salgan

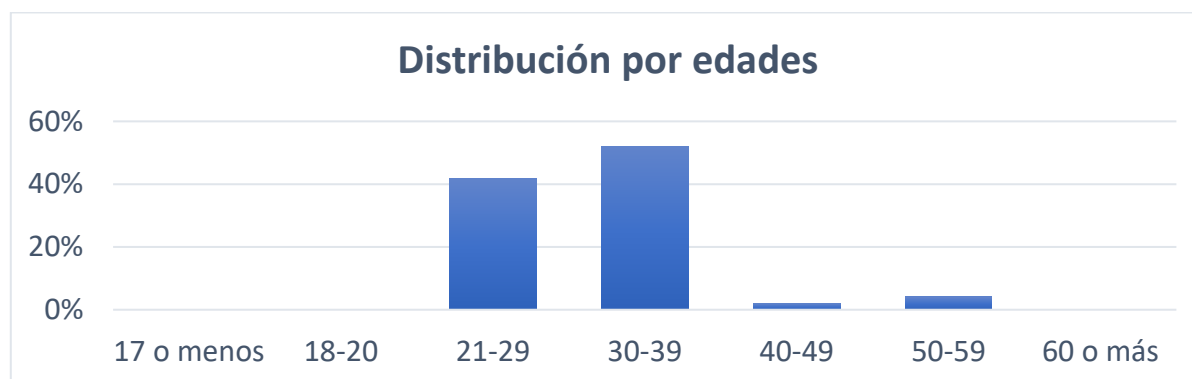
ordenes en ese lapso, pues de igual manera se incurre en el gasto, además de esto el servicio express se concentró en los locales que mayor potencial de ventas ofrecen, por estar en zonas residenciales o cercanas a oficinas; durante los años de operación del servicio express, se ha probado el mismo en distintas ubicaciones, siendo estas últimas 12 las que generan mayores ingresos; el costo del envío express para el cliente es de ₡1 200.

### 3.3.2: Encuesta de gustos y preferencias del consumidor

Con el objetivo de conocer un poco más sobre los gustos y preferencias de los consumidores del servicio express de Franquicia en Costa Rica, se aplicó una pequeña encuesta de campo a los clientes del servicio express; la cual nos proporciona información importante del mercado.

A continuación, se detallan los resultados de la encuesta, la cual fue aplicada a 100 usuarios, seleccionando a los 100 clientes con mayor frecuencia de compra del servicio express en los últimos 6 meses.

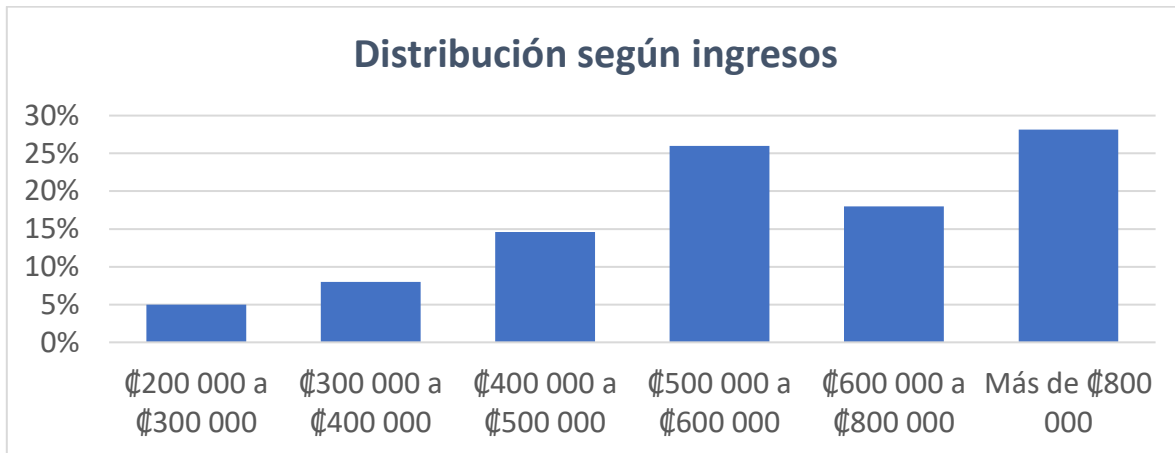
**Gráfico 3.3: Rango de edades en años, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, cerca de un 95% de los encuestados se encuentran en edades que van desde los 21 a 39 años; mientras, que cerca de un 5% de los consumidores tienen edades superiores a los 40 años.

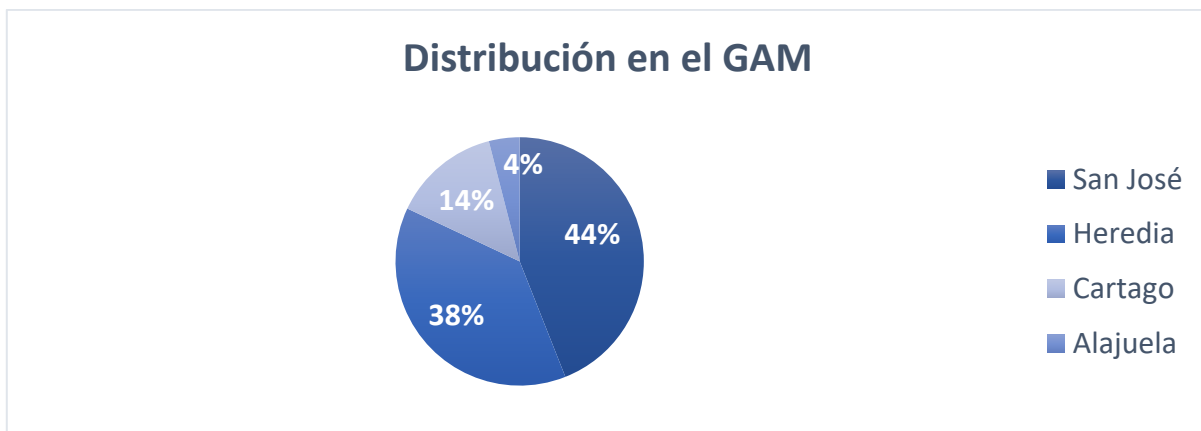
**Gráfico 3.4: Rango de ingresos mensual en colones, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución de los ingresos, vemos que cerca del 26% se ubican entre los ¢500 000 y ¢600 000 colones; el mayor grupo con un 28% se encuentra en el último rango de ingresos, los cuales son superiores a los ¢800 000 colones; mostrando cierto poder adquisitivo dentro de los usuarios del servicio express.

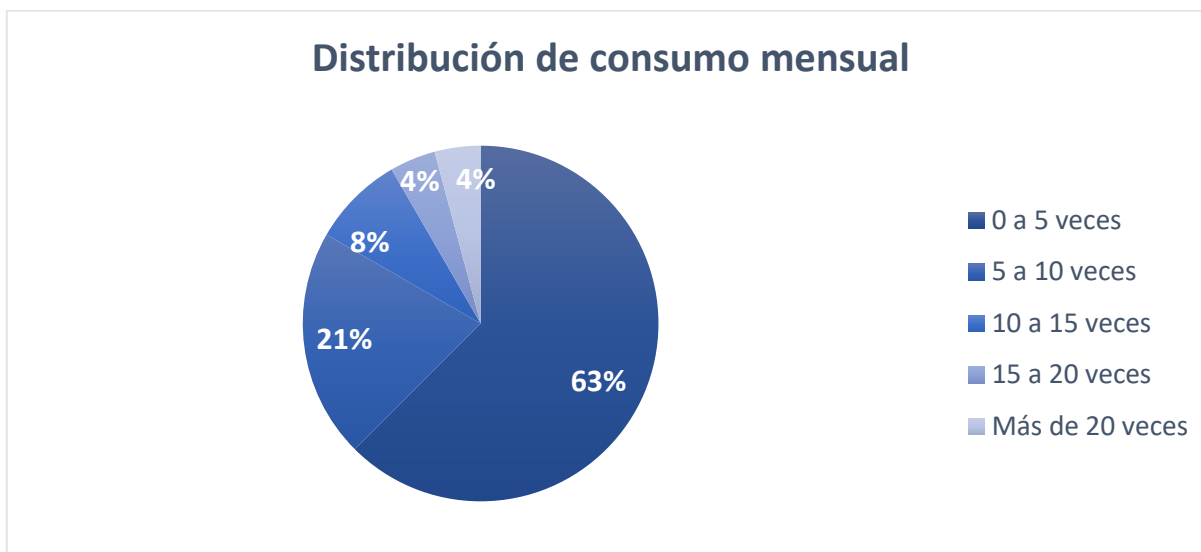
**Gráfico 3.5: Zona de residencia dentro del GAM, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las provincias con mayor presencia del servicio express, se ubica en primer lugar San José con un 44% de los encuestados, seguido por Heredia con un 38%, esta última es una zona que ha tenido gran crecimiento en ventas los últimos años, esto por el establecimiento de varias empresas en el lugar y proyectos Oxígeno que se inauguró en los últimos meses.

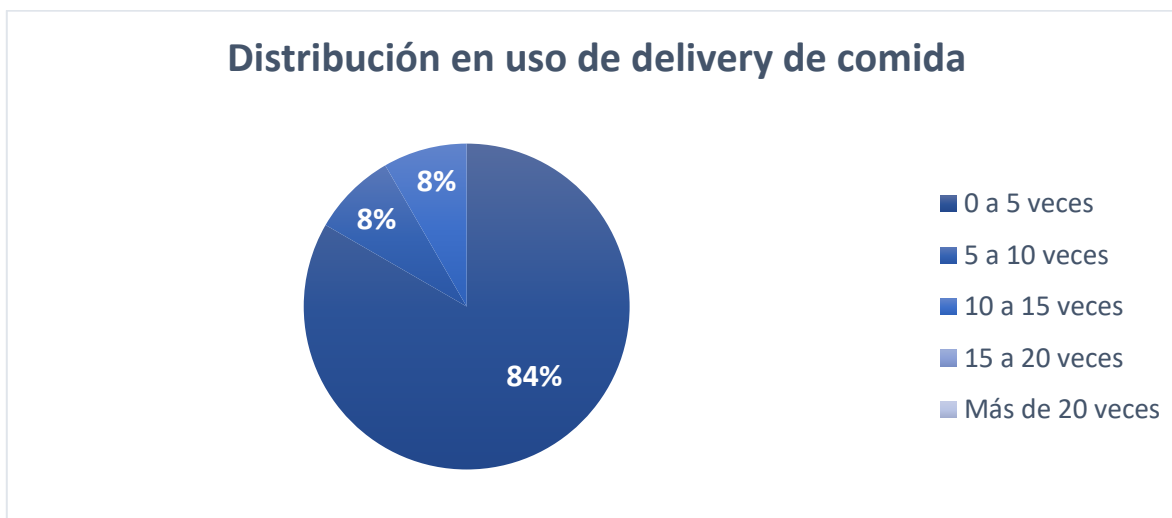
**Gráfico 3.6: Frecuencia de consumo mensual en comidas rápidas, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, podemos observar que un 63% consumen como máximo 5 veces al mes en restaurantes de comida rápida y un 21% entre 5 y 10 veces, representando entre ambos un 84% de los encuestados.

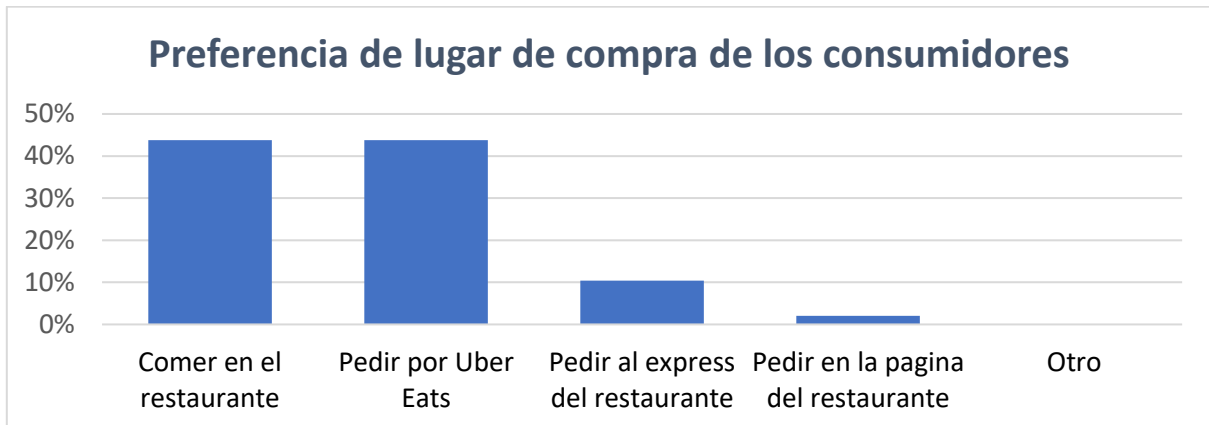
**Gráfico 3.7: Frecuencia de consumo mensual de servicio express, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

En otra de las preguntas, se consultó sobre la frecuencia mensual en el uso de servicios de entrega de comida a domicilio; donde, el 84% indicó que solicitan el servicio entre 1 y 5 veces al mes, un 8% entre 5 y 15 veces al mes.

**Gráfico 3.8: Preferencia de compra de comida rápida, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior es de mucha relevancia para el estudio, pues muestra las preferencias de los consumidores para disfrutar de los alimentos de comida rápida; en el mismo, se puede observar que las categorías comer en el restaurante y pedir por Uber Eats están muy por encima con un 44% en ambos casos, mientras que realizar pedidos mediante el servicio express de los restaurantes representa el 10% y la preferencia para hacer pedidos mediante la página web representa el 2%.

Entre las diferencias que presenta Uber Eats al servicio express es la implementación de la tecnología; a la hora de realizar las compras en la aplicación el cliente realiza el proceso por medio del celular, mientras que en el servicio express, por lo general se realiza la compra mediante llamando telefónica, en la que se solicitan los datos del cliente.

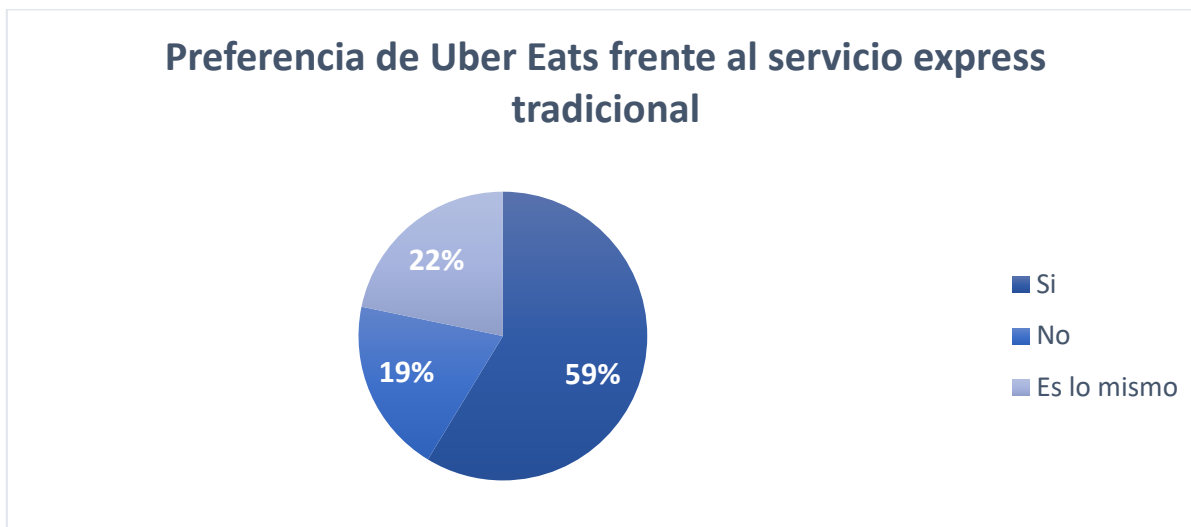
**Gráfico 3.9: Porcentaje de encuestados que han utilizado Uber Eats, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

De las 100 personas encuestadas el 79% indica haber utilizado el servicio de delivery de Uber Eats, muy por encima del 21% que dice no haber utilizado el servicio.

**Gráfico 3.10: Preferencia de Uber Eats ante servicio express tradicional, 2019.**



Fuente: Elaboración propia

Otra de las preguntas con mayor aporte, se refiere la percepción del servicio de delivery de Uber Eats frente al servicio express tradicional; consultando a los encuestados si consideran que el servicio de Uber Eats es mejor que el servicio express tradicional; un 59% considera que, si es mejor, un 19% que no lo es y un 22% que es lo mismo.

### 3.4: Clausulas de negociación con Uber Eats

#### Modelo de Negocio Uber Eats

Para que un restaurante se sume a la plataforma debe cubrir los siguientes costos:

- Cuota de Afiliación (activation fee “AF”): Cuota única que se paga al inicio de comenzar operaciones con Uber Eats, la cual es de ₡250 000, sin importar la cantidad de restaurantes.
- Tasa de Servicio: es el porcentaje de comisión que retiene Uber Eats por cada venta que realiza el restaurante en la plataforma. Si no hay ventas no se cobra este porcentaje, la comisión varía entre 15% y 35% según el tipo de negociación.

El cliente paga directamente a Uber y Uber realiza el pago a los restaurantes, bajo las siguientes características:

- Vía transferencia bancaria
- De manera semanal
- Haciendo el corte los lunes y los depósitos los jueves o a más tardar los viernes.

El servicio que ofrece Uber a sus asociados incluye una serie de facilidades entre las que destacan:

- Alta a la app (digitalización menú)
- Préstamo de tablet para cada punto de venta
- Sesión de fotos: 5 fotos de platillos + 1 foto de cobertura
- Kit de bienvenida
- Soporte 24h
- Calidad de servicio Uber Eats, al asegurar repartidores con notas superiores a 4,3 estrellas.

En cuanto al análisis de información, la aplicación cuenta, con un portal del administrador, en el cual se tiene acceso completo para realizar modificaciones a la configuración del restaurante en la aplicación.

Dentro del portal de administrador la persona encargada del restaurante puede modificar/consultar la siguiente información:

- Información sobre ventas: el restaurante puede obtener información sobre sus ventas en tiempo real a través de la aplicación. Podrá ver sus platos más pedidos y el volumen de órdenes por día.
- Análisis (estadísticas): cantidad de ventas y transacciones por día, índices de servicio del restaurante y su comparación con el resto del mercado.
- Pagos: actualización de datos bancarios para que Uber Eats pueda pagar; facturación semanal para recibir sus comprobantes fiscales por las ventas generadas a través de Uber Eats.
- Editor de menú: realizar mejoras en el menú usando información de los consumidores: el restaurante tiene retroalimentación privada de los consumidores para realizar mejoras en el menú para reparto y para consumir en el local.

- Editor de tiempos de preparación: con el objetivo de coordinar de mejor manera los tiempos de recolección y el tiempo de entrega al consumidor.
- Medir la calidad de servicio: el restaurante podrá monitorear la evaluación de calidad de servicio y qué ajustes hacer. Los restaurantes con mejores ratings suelen tener mejor performance en Uber Eats.
- Administrar usuarios.
- Ayuda.

Sólo se pueden subir a Uber Eats los restaurantes que cumplen con los requisitos siguientes:

- Que esté adentro del área de cobertura (GAM y Liberia) para asegurar que la comida llegue en buen estado, y en tiempos cortos, Uber Eats maneja lo que son áreas de entrega máxima, o “áreas de cobertura”. Para poder ingresar, el restaurante debe estar dentro de esta área.
- Que tenga wifi.
- Que tenga los permisos de funcionamiento requeridos.

Si uno de estos requisitos no se cumple, el restaurante no puede ingresar a la plataforma.

Además de los puntos anteriores Franquicia en Costa Rica, optó por instalar impresoras para las comandas en los restaurantes en los que se vaya a implementar Uber Eats, esto para facilitar la preparación al leerla de la comanda y no de la tablet; en cuanto al sistema de facturación, el sistema actual Hovisys permite cobrar las ordenes de Uber Eats, por lo que no se requirió una inversión adicional en este rubro.

En cuanto a responsabilidades Uber Eats, se hace cargo de los pedidos una vez que estos son entregados a los repartidores; en el momento que el restaurante entrega el pedido termina su responsabilidad sobre el mismo; sin embargo, si al llegar el pedido al cliente este estaba incompleto o en mal estado el mismo es rebajado de las ventas que Uber paga al restaurante, sin excepción.

Sin embargo, hay distintos indicadores de servicio que evalúan tanto el producto, al restaurante y al socio repartidor, estos informan sobre la percepción que tiene el cliente y se solicita puntuaciones mayores a 4,3 para las 3 categorías (producto, restaurante y repartidor), con esto se garantiza la calidad tanto en el producto como en la entrega.

## Capítulo IV. Propuesta de un modelo de evaluación financiera en la implementación de Uber Eats en una cadena de restaurantes de Franquicia en Costa Rica

En este capítulo, se detallará la propuesta de un modelo de evaluación financiera para la implementación del modelo de negocio Uber Eats en Franquicia en Costa Rica, considerando los factores de éxito en la rentabilidad del negocio; entendidos estos como aquellos elementos, tanto internos como externos, que afectan directamente la rentabilidad de los restaurantes y que se abordaron en los capítulos anteriores. Se presentará una propuesta para evaluar la rentabilidad de la implementación de Uber Eats en Franquicia en Costa Rica, basado en índices financieros y operacionales que permitan la optimización de los recursos económicos.

### 4.1. Objetivo

Elaborar un modelo de evaluación financiera que permita mejorar la rentabilidad esperada de cada restaurante en el que se implemente Uber Eats; considerando elementos sociodemográficos, de mercado y variables de servicio de los restaurantes, para posteriormente comparar estas inversiones a través del cálculo y el análisis de indicadores financieros que determinen cuales se encuentran dentro del rango de aceptación.

### 4.2. Justificación

Como se ha mencionado a través de los capítulos anteriores de este trabajo, el entorno en que se desenvuelve Franquicia en Costa Rica es altamente exigente tanto por tener que competir en un mercado con tantos participantes, como lo son otros restaurantes de comida rápida, restaurantes de comida tradicional y bar-restaurante y sodas; como por tener que ser cada vez más eficiente en su operación y servicio para garantizar la rentabilidad en el largo plazo.

Los factores anteriores, junto con otros más, exigen a la empresa analizar profundamente cómo y dónde destinar los recursos; si bien es cierto, es muy difícil acertar con absoluta exactitud los pronósticos (ingresos y gastos) que se van a tener un nuevo proyecto, a través

de este trabajo se estudiaron factores de éxito que permiten potencializar los resultados económicos de la implementación de Uber Eats en un restaurante de comida rápida.

En este capítulo, se analizarán estos elementos dentro de un modelo que los evalúe y permita evidenciar cuál restaurante y escenario es más rentable bajo el modelo de negocio Uber Eats, desde el punto de vista financiero y operativo para facilitar la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

### 4.3. Marco de la propuesta

Para ejecutar un nuevo proyecto de inversión es necesario identificar, evaluar, seleccionar, presupuestar y aprobar una serie de aspectos, debe de verse como una cadena de actividades continua y dinámica que involucra tanto elementos internos como externos de la organización, y no como una acción independiente donde solo se consideren las técnicas habituales para la toma de decisiones de proyectos inversiones, en este caso también influyen aspectos de servicio y cumplimiento de estándares operacionales.

Ante el desafío de crecer en una industria cada vez más competitiva, como lo es el mundo de comidas rápidas, donde los consumidores valoran la facilidad y rapidez, las plataformas digitales han venido a proporcionar facilidades para las empresas, entre las que destacan, ahorros en gastos de alquiler, costo del personal, inversión en seguridad, bajar costos operativos como la electricidad, entre otros; es necesario que cada propuesta de inversión sea evaluada de manera adecuada y profunda, por personas con los conocimientos técnicos y la experiencia requerida.

Una vez que se han calculado los flujos de efectivo para cada proyecto se debe seleccionar la metodología de evaluación para determinar los rendimientos del proyecto a través de las metodologías financieras propuestas en este trabajo, así como las operacionales. Aunque los análisis financieros usualmente son los más importantes en el momento de la ejecución de proyectos de inversión es necesario agregar al análisis otros factores que afectan los rendimientos esperados de cada proyecto, como lo son: cumplimiento de estándares operacionales de casa matriz, indicadores de desarrollo de la zona geográfica donde se ubican los restaurantes y las zonas de cobertura, para el caso de Uber Eats, la presencia de la competencia y el nivel de servicio que el restaurante puede ofrecer a sus clientes.

Una vez evaluados los elementos anteriormente mencionados para cada uno de los proyectos, y de acuerdo con la cantidad de recursos disponibles (presupuesto), se procede a la selección definitiva de los proyectos y su posterior jerarquización en orden de lo más atractivo económicamente a lo menos deseable. Para alcanzar este objetivo, es necesario analizar otros indicadores financieros para cada proyecto adicionales al VAN y TIR.

En el capítulo I de este proyecto, se expusieron otros métodos de evaluación financiera adicionales a los anteriormente mencionados (VAN y TIR) como lo son: costo beneficio (C/B), índice de deseabilidad (ID), valor actual neto anualizado (VANA), costo beneficio anualizado (CBA), periodo de recuperación (PR) y periodo de recuperación descontado (PRD); sin embargo, los indicadores que se tomarán en cuenta dentro de la propuesta del análisis financiero adicionales al VAN y la TIR son utilidad operativa, el C/B y el PRD.

En el caso de índice de deseabilidad, no se tomó en cuenta debido a que su cálculo es similar al del costo beneficio. La diferencia radica en que el C/B considera específicamente la ganancia neta del VAN, por lo que su aporte se mide desde de cero; mientras que en el ID el cálculo inicia partir de uno, por lo que el ID agrega una unidad al C/B, pero ambos métodos consideran fundamentalmente lo mismo.

Respecto al VANA y al CBA, estos índices se recomiendan cuando se están evaluando proyectos de inversión con vida económicas diferentes. En el caso de Franquicia en Costa Rica, los proyectos de inversión de sucursales se analizan considerando un horizonte de 3 años, por lo que el cálculo de estos indicadores tiene poco aporte dentro de la propuesta.

En cuanto al PR, su cálculo es similar al PRD; no obstante, este último considera los flujos descontados reconociendo que existe una pérdida de valor en el tiempo y de acuerdo con la metodología de Franquicia en Costa Rica, donde el cálculo de los flujos de efectivos para inversiones se basa en flujos descontados, el PR se descarta y se considera el PRD.

Es importante destacar que queda a criterio de la administración de Franquicia en Costa Rica la consideración de los métodos propuestos dentro de este proyecto para el análisis y evaluación integral de las inversiones y su ejecución, por lo que este trabajo pretende suministrar a la Gerencia herramientas adicionales a las utilizadas actualmente para mejorar el proceso de toma de decisiones desde el enfoque financiero y operativo.

A continuación, se detallan las etapas propuestas para la preparación y evaluación de la implementación de Uber Eats en la cadena de restaurantes Franquicia en Costa Rica.

**Tabla 4.1: Etapas para la evaluación de propuestas de inversión.**

<b>Etapas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Actividad</b>
1. Identificación del proyecto	-Toda la organización	-Identificar posibles oportunidades de negocio
2. Evaluación preliminar del proyecto	-Gerente de Operaciones -Asesor de operaciones -Consultor de negocios -Junta directiva	-Criterio experto -Factibilidad técnica
3. Preaprobación del proyecto	-Asesor de área -Gerente de operaciones	- Utilidad operativa-VAN - TIR
4. Aprobación y priorización del proyecto	-Gerente operaciones -Gerente administrativo -Junta directiva	-Utilidad operativa -VAN - TIR -C/B -PR
5. Asignación de presupuesto	-Junta directiva -Gerencia de operaciones -Gerencia de finanzas	-Plan de inversiones priorizado
6. Ejecución de proyectos	-Gerente de restaurante -Asesor de operaciones -Gerente de operaciones	-Implementación y seguimiento de los proyectos

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

La preparación y la aprobación del plan de inversiones son actividades que se deben realizar de manera anual, ya que la dedicación de recursos es tan importante que dentro de la organización tiene el primer nivel; por lo cual es indispensable que participen lo más altos niveles gerenciales de la empresa. Esta preparación debe darse en paralelo con la elaboración del presupuesto anual de la empresa, pues una parte de este será invertido en la implementación de los proyectos de inversión aprobados.

## 4.4. Modelo para la evaluación

La primera herramienta propuesta en esta investigación es un modelo que considere las variables catalogadas como elementos determinantes para la rentabilidad de un restaurante (factores de éxito), la cual permita compararlas y evaluarlas según el restaurante que se está analizando, con el objetivo de seleccionar aquellas localidades más atractivas desde el punto de vista financiero y operativo, entendiendo que existen recursos económicos y humanos limitados que impiden hacer todos los proyectos.

La cantidad de proyectos a ejecutar está condicionada al presupuesto disponible para el periodo, por lo que resulta muy relevante identificar aquellos restaurantes donde la probabilidad de éxito para la rentabilidad es mayor; es por esto por lo que antes de proponer un modelo se evaluarán cada uno de los factores de éxito para la rentabilidad de los restaurantes.

### 4.4.1. Factores de éxito para la rentabilidad de un restaurante Franquicia en Costa Rica

Se entenderán como “factores de éxito” aquellos elementos estudiados en el capítulo III de este documento y que tienen un impacto determinante en la rentabilidad de un restaurante. Estos elementos consideran criterios financieros, y operativos de Franquicia en Costa Rica. A continuación, se detallan cada uno de estos.

#### 4.4.1.1. Variables financieras

Este apartado expone las variables relacionadas con el enfoque económico de los proyectos de inversión, es decir, los rendimientos económicos esperados, los cuales se representan a través de los indicadores de utilidad operativa, VAN y TIR.

##### 4.4.1.2.1. Valor actual neto (VAN)

En el caso de VAN, si el proyecto tiene un VAN positivo se debe de aceptar el proyecto puesto que un VAN positivo incrementa el valor de la empresa. Si se considera un escenario en el que todos los proyectos que se estén evaluando ofrezcan un VAN positivo, se deberá dar prioridad al proyecto que ofrezca el VAN más alto.

Considerando lo anterior, en el modelo, se le otorgarán la totalidad de los puntos al proyecto que ofrezcan el VAN mayor y los demás tendrán la cantidad de puntos de manera proporcional al valor del VAN.

#### 4.4.1.2.1. Tasa interna de retorno (TIR)

Al igual que el VAN, la TIR corresponde a un indicador financiero que representa la rentabilidad de un proyecto. Cuanto mayor sea la TIR, más atractivo es el proyecto. Cuando existan varios proyectos realizables y limitaciones de recursos se dará prioridad a las inversiones cuyas tasas internas de retorno sean mayores y se irá descendiendo en orden hasta agotar los recursos.

#### 4.4.1.2. Niveles de servicio

Uno de los principales atributos diferenciadores de Franquicia en Costa Rica y que está profundamente incorporado en la cultura organizacional es el servicio al cliente, por lo que mantener altos niveles de atención a los clientes es un factor de éxito que debe de ser considerado en todo momento.

#### 4.4.1.2.1. Variables restaurante

En cuanto a los factores que se evalúan en el servicio del restaurante, son variados y hay cuatro tipos de evaluación del servicio, el promedio de estas cuatro evaluaciones debe ser mayor a 90, donde 90 es la nota mínima esperada por el restaurante, para garantizar la buena atención al cliente. El mismo se evalúa con el siguiente formato:

**Tabla 4.2: Evaluación del servicio en restaurantes Franquicia en Costa Rica.**

<b>Variables</b>	<b>Esperado</b>
Probabilidad de recomendación	9 0 10
Calidad de la comida	90%
Velocidad del servicio	90%
Experiencia con el personal	90%
Limpieza del restaurante	90%
Nota general	90%

Fuente: Facilitado por Franquicia en Costa Rica.

#### 4.4.1.2.2. Variables Uber Eats

La valoración del servicio por Uber Eats se hace directamente en la plataforma, en esta los restaurantes son evaluados directamente por el sistema al igual que por la satisfacción del cliente con el producto, en cuanto a calidad y comodidad.

Para la parte de calidad del servicio, se evalúan las siguientes variables, importante destacar que son iguales para todos los restaurantes que utilizan Uber Eats, por lo cual el porcentaje o tiempo esperado o ideal es el promedio de todos los restaurantes dentro de la aplicación.

**Tabla 4.3: Evaluación de la calidad del servicio por parte de Uber Eats.**

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje o tiempo esperado</b>
Disponibilidad del menú	95 horas
Pedidos aceptados	100%
Velocidad de aceptación de pedidos	5 s
Tiempo de preparación de la comida	5 minutos

Fuente: Elaboración propia con datos de Uber Eats.

Mientras que la satisfacción del cliente se mide por un puntaje de 1 a 5 estrellas, esta evaluación la realiza el cliente posterior a la entrega, en la misma se valora el restaurante y la calidad de la comida. En la siguiente tabla se muestran las valoraciones mínimas esperadas en la satisfacción al cliente.

**Tabla 4.4: Evaluación de la calidad del servicio por parte de Uber Eats.**

<b>Indicador</b>	<b>Valoración mínima esperada</b>
Valoración del restaurante	4.5 estrellas
Valoración de la comida	90% de aprobación

Fuente: Elaboración propia con datos de Uber Eats.

#### 4.4.1.3. Variables sociodemográficas

Por las características del mercado meta al cual está dirigido Franquicia en Costa Rica, las variables sociodemográficas tienen un impacto directo sobre el éxito de los restaurantes, aún más cuando se trata de un tema de implementación de Uber Eats, puesto que se trata de un

servicio de entrega a domicilio, por lo tanto, es importante hacer un estudio previo de los restaurantes en los que se va a implementar este servicio, con el objetivo de maximizar la cobertura del servicio.

A continuación, se detallarán cada una de las variables sociodemográficas que se influyen en la implementación de Uber Eats en los restaurantes de Franquicia en Costa Rica.

#### 4.1.3.1.1. Ubicación

Para tener una mejor visión en las implementaciones de Uber Eats y como herramienta de apoyo, el equipo de análisis de datos de Uber cuenta con los mapas de cobertura o zonas de calor, en los cuales se indica las zonas con mayor cantidad de pedidos, tomando como referencia los pedidos a los restaurantes que ofrecen sus productos dentro de la plataforma; lo cual brinda información valiosa para los dueños de los restaurantes y puede ayudarles a ubicar mejor su estrategia de negocio Uber Eats. A continuación, se presentan los niveles de aceptación según los mapas de zonas de cobertura de Uber Eats.

**Tabla 4.5: Niveles de cobertura o zonas de calor por parte de Uber Eats.**

<b>Indicador</b>	<b>Prioridad de implementación</b>
Nivel de cobertura 1	1
Nivel de cobertura 2	2
Nivel de cobertura 3	3

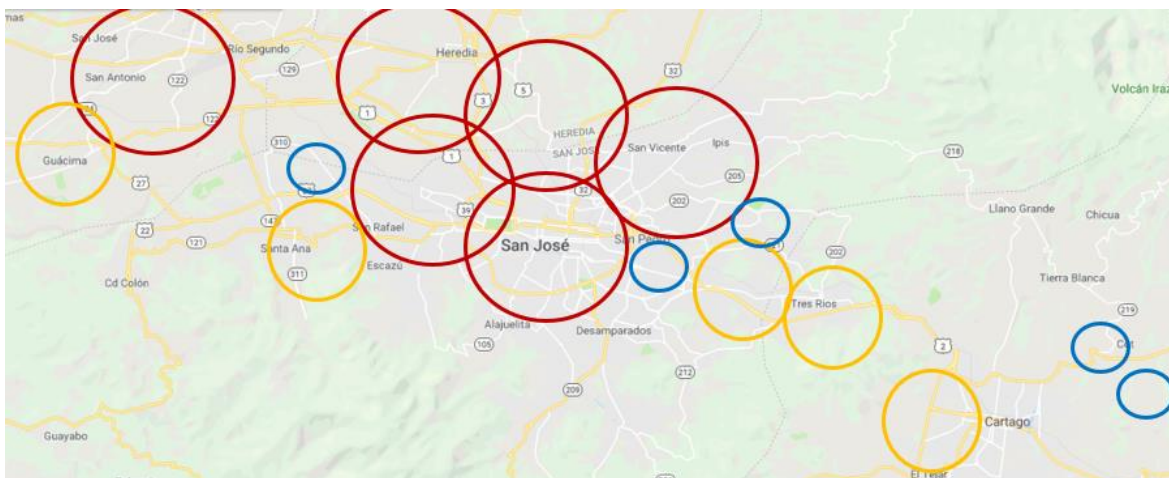
Fuente: Elaboración propia con datos de Uber Eats.

#### 4.1.3.1.2. Generadores de tráfico

En este punto se toman en cuenta los principales clientes que se encuentran en las cercanías de los restaurantes de Franquicia en Costa Rica, generalmente en un rango de 1km a la redonda, este rango puede variar dependiendo de la zona, ya que hay territorios donde los restaurantes están ubicados uno muy cerca del otro; sin embargo; con la implementación de Uber Eats se busca mantener un equilibrio entre los puntos que van a implementar el modelo de negocio, esto para maximizar la cobertura del servicio; en este aspecto Uber Eats viene a aumentar el rango de cobertura de cada restaurante, aumentando sus generadores de tráfico.

En la siguiente imagen, se puede observar los puntos de cobertura según la afluencia de pedidos por zona.

**Ilustración 4.1: Mapas de cobertura o zonas de calor por parte de Uber Eats.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Uber Eats.

En la misma se pueden observar las zonas con mayores pedidos y cobertura, destacados con el círculo rojo; seguido por las zonas de mediana cobertura que se muestran con un color amarillo y finalmente las zonas con menores cantidades de pedidos que se destacan con círculos azules en el mapa.

Por lo cual es importante utilizar la información anterior a la hora de seleccionar los locales en lo que se va a implementar Uber Eats, ya que se garantiza un mayor nivel de éxito en dicha implementación.

#### *4.4.1.4. Competencia*

La ausencia o la presencia de la competencia en un determinado cantón o zona geográfica es una señal relevante de lo atractivo o del potencial que pueda existir, y de la lectura que las demás cadenas de restaurantes hacen del sitio; por lo cual es muy importante considerar esta variable dentro el análisis de ubicación de los puntos en los que se va a implementar Uber Eats.

#### 4.4.1.5. Evaluación de Casa Matriz

Según los datos expuestos en el capítulo anterior, aquellos restaurantes con mejores resultados en las evaluaciones de casa matriz, también presentan altos índices de servicio, pues las variables evaluadas en la visita influyen en el éxito del restaurante, aspectos como limpieza, procedimientos, visibilidad del restaurante, así como aspectos de volumen de ventas, costos y rentabilidad.

Es por esto por lo que se busca que los restaurantes con o sin la implementación de Uber Eats tengan altos estándares operacionales, en la siguiente tabla se detalla los niveles aceptables de puntos a acumular en la evaluación de casa matriz, dicha evaluación busca no acumular ningún punto, después de 100 puntos acumulados se considera una falta grave por parte del restaurante.

**Tabla 4.6: Calificaciones según evaluación de casa matriz.**

<b>Calificación según evaluación</b>	<b>Puntuación</b>
Posición 1	0 puntos
Posición 2	25 puntos
Posición 3	50 puntos
Posición 4	75 puntos
Posición 5	100 o más puntos

Fuente: Elaboración propia con datos de Franquicia en Costa Rica.

#### 4.4.2. Matriz de evaluación de implementación de Uber Eats

La rentabilidad de un restaurante rara vez depende de un solo factor, por el contrario, los beneficios económicos de un punto de venta son el resultante de la interacción de muchos factores, tanto internos (como los son el nivel de servicio, la capacidad operativa) como externos (entre los que se pueden mencionar la presencia de la competencia y el entorno sociodemográfico).

La dinámica de la matriz es agrupar cada una de las variables según su naturaleza ya sea: financiera, nivel de servicio, sociodemográfica, competencia y evaluación de casa matriz, y otorgar un peso a cada una según los intereses de la Alta Gerencia y la estrategia corporativa vigente. Una vez identificados las zonas geográficas a evaluar y los respectivos indicadores

en las variables a considerar en la comparación (inversión inicial, VAN, TIR, nivel de servicio tanto en restaurante como en Uber Eats, presencia de la competencia y calificación de casa matriz) se completa el instrumento para determinar cuáles opciones tienen los mejores resultados, por lo tanto, cuáles restaurantes son los más atractivos en la implementación de Uber East.

**Tabla 4.7: Matriz de evaluación de restaurantes.**

<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>
<b>Financiero</b>	Inversión Inicial	Menor posible (€)	5%
	Utilidad Operativa	(+) Mayor posible (€)	10%
	VAN	(+) Mayor posible (€)	20%
	TIR	(+) Mayor posible (%)	10%
	PRD	(-) Menor posible	5%
	CB	(+) Mayor posible (€)	10%
<b>Índice de Satisfacción al cliente (ISC)</b>	ISC Restaurante	<90 (deseable)	10%
<b>Entorno sociodemográfico</b>	Restaurante- generadores de tráfico	< 5 grandes	5%
	Uber Eats-Nivel de cobertura	Nivel 1 y 2	10%
<b>Presencia de la competencia</b>	Competencia	< 3 grandes	5%
<b>Evaluación de Casa Matriz</b>	Categoría según evaluación	>100 puntos	10%
<b>Total</b>			<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

La matriz planteada es una propuesta para Franquicia en Costa Rica sobre las variables, criterios y los pesos; por lo que su contenido puede ser modificado a conveniencia por parte de la alta Gerencia; sin embargo, a través de ella, se pretende dar visibilidad a los elementos que potencializan los beneficios económicos esperados de un restaurante que implemente Uber Eats. Cuanto más alto sea la puntuación que tenga un restaurante según la matriz, mejores serán las probabilidades de éxito del proyecto.

En la siguiente tabla se detalla un ejemplo de la aplicación de la matriz de evaluación de la implementación de Uber Eats, para los 3 restaurantes en estudio.

**Tabla 4.8: Ejemplo de matriz de evaluación de restaurantes.**

Categoría	Variable	Peso	R1-SH	R2-SPC	R3-STC
Financiero	Inversión Inicial	5%	5	5	5
	Utilidad Operativa	10%	3,3	1,2	1,8
	VAN	20%	20	20	20
	TIR	10%	10	10	10
	PRD	5%	5	4	4
	CB	10%	10	9	9
Índice de Satisfacción al cliente (ISC)	ISC Restaurante	10%	8,7	8,9	9,1
Entorno sociodemográfico	Restaurante-generadores de tráfico	5%	5	4	4
	Uber Eats-Nivel de cobertura	10%	10	8	7
Presencia de la competencia	Competencia	5%	5	4	3
Evaluación de Casa Matriz	Categoría según evaluación	10%	10	10	10
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>84,10</b>	<b>82,90</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se puede observar en la tabla anterior, la matriz de evaluación de restaurantes muestra las notas que obtiene cada restaurante a la hora de valorar las distintas variables que influyen en el éxito del negocio; entre ellas las financieras, que para el caso de estudio poseen el mayor peso 60%, mientras que las otras variables como índices de servicio, cobertura, competencia y excelencia operativa, representan el 40%.

Se puede notar que en el ejemplo anterior el restaurante R1-SH es el que obtiene la mayor calificación, con una nota del 92 al utilizar la matriz de evaluación, esto por aspectos importantes como: de los 3 restaurantes en estudio es el que genera la mayor utilidad operativa, menor periodo de recuperación sobre la inversión y mayor CB; asociado a esto posee el mayor nivel de ISC en Uber Eats, así como un mayor número de generadores de tráfico y nivel de cobertura en Uber Eats, finalmente también posee mayor cantidad de competidores en los alrededores lo que atrae a un mayor número de personas a las cercanías del restaurante y lo convierte en una ubicación más atractiva que la de los otros 2 restaurantes.

#### 4.5. Modelo implementación de Uber Eats

Una vez que se han seleccionado y aprobado los restaurantes en los cuales se implementará Uber Eats, basado en el análisis anteriormente planteado de evaluación de restaurantes, el siguiente paso es definir un orden de ejecución de dicho plan de inversión a través del cálculo y el análisis de otros índices adicionales al VAN y el TIR que permitan ampliar la dimensión financiera de cada proyecto. Razones tales como el periodo de recuperación descontado (PRD) y el costo beneficio (C/B), los cuales son métodos de valoración muy recomendados en situaciones donde existe una restricción de recursos.

Es importante recordar que métricas como el VAN y el C/B consideran las ganancias y los beneficios acumuladas a valor actual, pero no permiten visibilizar el momento en que se dan. Lo anterior es solo un ejemplo de cómo el análisis de los proyectos de inversión no debe basarse en un solo indicador, sino que es recomendable considerar otros factores tan importantes como el plazo de recuperación y el porcentaje de contribución de los recursos invertidos.

A continuación, se presentarán los cuatro índices financieros que se analizarán para priorizar el orden de implementación de Uber Eats en los restaurantes, también se considerará el monto de inversión inicial igual para cada uno, esto ya que se debe cancelar un monto único por la afiliación a Uber Eats. Esta sección del modelo parte del supuesto de que todos los proyectos aprobados cuentan con los recursos para su ejecución, son técnicamente viables y que el tanto el VAN como el TIR son favorables para la empresa.

#### 4.5.1. Flujos de efectivo

Es este apartado, se presentan los flujos de efectivo para los distintos escenarios a analizar en la implementación de Uber Eats, con el objetivo es determinar cuáles escenarios presentan los mejores rendimientos para Franquicia en Costa Rica.

En cuanto a los escenarios se presentan 3 principales y un cuarto que amplía el análisis sobre la distribución de ventas y los diversos flujos que se pueden generar según se incrementen o disminuyan las ventas de Uber Eats y las ventas del restaurante según los distintos escenarios, la proyección se hace para un periodo de 3 años, debido a la gran volatilidad de la industria; se utiliza el supuesto de un crecimiento anual del 3% en las ventas cada año y se mantienen los porcentajes de gastos en cada escenario, para valorar el impacto según la distribución de ventas entre Uber Eats y Restaurante; La inversión inicial es la misma, de ₡250 000 colones, la cual es la inversión que solicita Uber Eats para formar parte de la plataforma.

Los flujos de efectivo a simular son los siguientes:

1. Escenario 1: Restaurante únicamente con ventas de Uber Eats.
2. Escenario 2: Uber Eats incrementa las ventas del restaurante.
3. Escenario 3: Las ventas del restaurante se dividen con Uber Eats.
4. Escenario 4: Uber Eats vende más que el restaurante.

**Escenario 1:** En este se puede observar la proyección de los flujos de efectivo si Franquicia en Costa Rica decidiera operar algunos de sus restaurantes generando únicamente ventas por medio de delivery.

Sin embargo, se puede observar que gran parte de los ingresos quedan diluidos por los altos gastos, ya que muchos de ellos se mantienen, aún y cuando se opere bajo este concepto de “solo cocina”; generando flujos de efectivo muy bajos en comparación con las ventas; es importante mencionar que en la implementación de Uber Eats, el aspecto de la distribución de ventas es transcendental sobre todo por el porcentaje sobre estas que se debe otorgar a Uber Eats como parte de la negociación; este porcentaje varía según la negociación que se logre y puede llegar inclusive a un 30% de las ventas, esto va a depender mucho del músculo de negociación que tenga la contra parte.

**Tabla 4.9: Flujo de efectivo cuando únicamente se generan ventas por Uber Eats.**

Escenario 1	0	1	2	3				
Ventas Restaurante	₡	-	₡	-	₡	-		
Ventas Delivery	₡	96 000 000	₡	98 880 000	₡	101 846 400		
Total ventas	₡	96 000 000	₡	98 880 000	₡	101 846 400		
CMV (35%)	-₡	33 600 000	-₡	34 608 000	-₡	35 646 240		
Utilidad Bruta	₡	62 400 000	₡	64 272 000	₡	66 200 160		
Gasto operativos (39%)	-₡	37 440 000	-₡	38 563 200	-₡	39 720 096		
Comisión delivery (18%)	-₡	17 280 000	-₡	17 798 400	-₡	18 332 352		
Royalties (8%)	-₡	7 680 000	-₡	7 910 400	-₡	8 147 712		
Depreciación (1%)	-₡	960 000	-₡	988 800	-₡	1 018 464		
Total gastos	-₡	63 360 000	-₡	65 260 800	-₡	67 218 624		
Utilidad antes impuestos	-₡	960 000	-₡	988 800	-₡	1 018 464		
Impuestos (15%)	-₡	144 000	-₡	148 320	-₡	152 770		
Utilidad Neta EBIT*(1-T)	-₡	816 000	-₡	840 480	-₡	865 694		
Depreciación	₡	960 000	₡	960 000	₡	960 000		
Inversion	-₡	250 000,00						
Flujo de efectivo neto	-₡	250 000,00	₡	144 000,00	₡	119 520,00	₡	94 305,60

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

**Escenario 2:** En este segundo escenario se muestran los flujos de efectivo, cuando las ventas del restaurante aumentan gracias al aporte de las ventas por medio de Uber Eats; este sería el escenario ideal para Franquicia en Costa Rica, ya que el incremento en las ventas ayuda a diluir los gastos de operación y el porcentaje de comisión pagado a Uber Eats permite generar flujos de efectivo muy positivos en comparación con el escenario 1; en donde lo que debió ser ganancia para Franquicia en Costa Rica, fue pagado como comisión a Uber Eats, por lo que el escenario 1 no es favorable para Franquicia en Costa Rica.

En la siguiente tabla se puede observar como los flujos en un escenario ideal superan los ₡14 000 000 de colones en el año 1 y por encima de los ₡15 000 000 en los años 2 y 3; aunque se mantienen los gastos operativos, la proporción de comisión de Uber Eats es mucho menor; por lo que al negocio no le conviene del todo que gran parte de sus venta sean por medio de Uber Eats, sino que debe velar por mantener el volumen de ventas del restaurante por encima del volumen de ventas de Uber Eats para maximizar las ganancias.

**Tabla 4.10: Flujo de efectivo cuando Uber Eats incrementa las ventas en el restaurante.**

Escenario 2	0	1	2	3
Ventas Restaurante		₡ 96 000 000	₡ 98 880 000	₡ 101 846 400
Ventas Delivery		₡ 24 000 000	₡ 24 720 000	₡ 25 461 600
<b>Total ventas</b>		₡ 120 000 000	₡ 123 600 000	₡ 127 308 000
CMV (35%)		-₡ 42 000 000	-₡ 43 260 000	-₡ 44 557 800
Utilidad Bruta		₡ 78 000 000	₡ 80 340 000	₡ 82 750 200
Gasto operativos (39%)		-₡ 46 800 000	-₡ 48 204 000	-₡ 49 650 120
Comisión delivery (18%)		-₡ 4 320 000	-₡ 4 449 600	-₡ 4 583 088
Royalties (8%)		-₡ 9 600 000	-₡ 9 888 000	-₡ 10 184 640
Depreciación (1%)		-₡ 1 200 000	-₡ 1 236 000	-₡ 1 273 080
<b>Total gastos</b>		-₡ 61 920 000	-₡ 63 777 600	-₡ 65 690 928
Utilidad antes impuestos		₡ 16 080 000	₡ 16 562 400	₡ 17 059 272
Impuestos (15%)		₡ 2 412 000	₡ 2 484 360	₡ 2 558 891
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>		₡ 13 668 000	₡ 14 078 040	₡ 14 500 381
Depreciación		₡ 960 000	₡ 960 000	₡ 960 000
Inversion	-₡ 250 000,00			
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-₡ 250 000,00</b>	<b>₡ 14 628 000,00</b>	<b>₡ 15 038 040,00</b>	<b>₡ 15 460 381,20</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

**Escenario 3:** En el escenario 3 se detallan los flujos de efectivo bajo el supuesto de que las ventas del restaurante se dividen y el total que se vendía anteriormente, ahora se divide entre restaurante y Uber Eats, teniendo este último aún un porcentaje menor de las ventas.

Se puede observar cómo, aunque los flujos son positivos; si se comparan con el escenario 2, están poco más de ₡3 000 000 por debajo del flujo de efectivo del año 1 del escenario 2; lo mismo ocurre en los años 2 y 3, donde además se puede notar que el crecimiento de los flujos de un años a otro es mínimo, con un crecimiento aproximado de ₡200 000 colones solamente en los años 2 y 3; mientras que en el escenario 2 el crecimiento en los años 2 y 3 es aproximadamente de ₡400 000 colones.

Con esto queda más claro la importancia de mantener una adecuada distribución de las ventas, pues el mayor peso de las ventas lo debe tener el restaurante y no Uber Eats, de lo contrario el mayor ganador en esta alianza comercial sería Uber Eats y no Franquicia en Costa Rica.

**Tabla 4.11: Flujo de efectivo cuando las ventas existentes se dividen entre el restaurante y Uber Eats.**

Escenario 3	0	1	2	3				
Ventas Restaurante	€	72 000 000	€	74 160 000	€	76 384 800		
Ventas Delivery	€	24 000 000	€	24 720 000	€	25 461 600		
<b>Total ventas</b>	€	<b>96 000 000</b>	€	<b>98 880 000</b>	€	<b>101 846 400</b>		
CMV (35%)	-€	33 600 000	-€	34 608 000	-€	35 646 240		
Utilidad Bruta	€	62 400 000	€	64 272 000	€	66 200 160		
Gasto operativos (39%)	-€	37 440 000	-€	38 563 200	-€	39 720 096		
Comisión delivery (18%)	-€	4 320 000	-€	4 449 600	-€	4 583 088		
Royalties (8%)	-€	7 680 000	-€	7 910 400	-€	8 147 712		
Depreciación (1%)	-€	960 000	-€	988 800	-€	1 018 464		
<b>Total gastos</b>	-€	<b>50 400 000</b>	-€	<b>51 912 000</b>	-€	<b>53 469 360</b>		
Utilidad antes impuestos	€	12 000 000	€	12 360 000	€	12 730 800		
Impuestos (15%)	€	1 800 000	€	1 854 000	€	1 909 620		
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>	€	<b>10 200 000</b>	€	<b>10 506 000</b>	€	<b>10 821 180</b>		
Depreciación	€	960 000	€	960 000	€	960 000		
Inversion	-€	250 000,00						
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>-€</b>	<b>250 000,00</b>	<b>€</b>	<b>11 160 000,00</b>	<b>€</b>	<b>11 466 000,00</b>	<b>€</b>	<b>11 781 180,00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

**Escenario 4:** En este escenario se muestran los flujos de efectivo que se generan cuando las ventas de Uber Eats son mayores a las del restaurante, como se puede observar en este escenario, aunque se producen flujos de efectivo positivos, los mismos son menores a los escenarios 2 y 3; por lo que podemos concluir que:

- Los escenarios en los que Uber East aporte un incremento en las ventas del restaurante son los ideales para Franquicia en Costa Rica, a mayor incremento en ventas mayores flujos y mayor rentabilidad para la empresa.
- Los escenarios en los que Uber East venda más que el restaurante, son los menos deseados para Franquicia en Costa Rica, ya que a mayor cantidad de ventas por medio de Uber menores flujos para Franquicia en Costa Rica.
- En la medida en que las ventas de Franquicia en Costa Rica migren de restaurante a Uber Eats, el restaurante pasa a ser de más a menos rentable, por lo tanto, el negocio perdería la esencia de ser, de generar el mayor valor posible para los socios de la empresa.
- Observando los 4 escenarios, el escenario 2 es el más indicado para Franquicia en Costa Rica, ya que posee los mayores flujos para la empresa.

**Tabla 4.12: Flujo de efectivo cuando las ventas de Uber Eats son mayores a las del restaurante.**

Escenario 4	0	1	2	3				
Ventas Restaurante	€	24 000 000	€	24 720 000	€	25 461 600		
Ventas Delivery	€	72 000 000	€	74 160 000	€	76 384 800		
<b>Total ventas</b>	€	<b>96 000 000</b>	€	<b>98 880 000</b>	€	<b>101 846 400</b>		
CMV (35%)	-€	33 600 000	-€	34 608 000	-€	35 646 240		
Utilidad Bruta	€	62 400 000	€	64 272 000	€	66 200 160		
Gasto operativos (39%)	-€	37 440 000	-€	38 563 200	-€	39 720 096		
Comisión delivery (18%)	-€	12 960 000	-€	13 348 800	-€	13 749 264		
Royalties (8%)	-€	7 680 000	-€	7 910 400	-€	8 147 712		
Depreciación (1%)	-€	960 000	-€	988 800	-€	1 018 464		
<b>Total gastos</b>	-€	<b>59 040 000</b>	-€	<b>60 811 200</b>	-€	<b>62 635 536</b>		
Utilidad antes impuestos	€	3 360 000	€	3 460 800	€	3 564 624		
Impuestos (15%)	€	504 000	€	519 120	€	534 694		
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>	€	<b>2 856 000</b>	€	<b>2 941 680</b>	€	<b>3 029 930</b>		
Depreciación	€	960 000	€	960 000	€	960 000		
Inversion	-€	250 000,00						
<b>Flujo de efectivo neto</b>	-€	<b>250 000,00</b>	€	<b>3 816 000,00</b>	€	<b>3 901 680,00</b>	€	<b>3 989 930,40</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

#### 4.5.2. Valor actual neto (VAN)

En este punto, todos los escenarios ofrecen un VAN positivo, por lo que su análisis se basa en cuáles ofrecen los mayores beneficios para la empresa. En este caso, se les asignarán más puntos a proyectos con el VAN más alto y los demás se ordenarán de manera descendente en forma proporcional a la nota más alta; en el caso del escenario 1, donde las ventas se producen únicamente por medio de Uber Eats, genera el menor VAN, por lo que se estaría descartando automáticamente este escenario, al generar un VAN muy por debajo del que generan los otros 3 escenarios.

Dentro del proceso de jerarquización de los proyectos de inversión, el VAN es la medida más recomendable, tanto por su respaldo teórico como por los supuestos de reinversión que considera para calcular los flujos. El VAN parte del supuesto que los flujos intermedios se reinvierten a la misma tasa de descuento ( $k$ ) que refleja el riesgo mínimo que la organización ha determinado, la tasa a utilizar para los escenarios es de un 6,7%. Por lo anteriormente indicado, en la propuesta de este modelo, será el indicador más relevante con un 20% de peso total. Sin embargo, queda a total criterio de la administración definir la relevancia de cada uno de los criterios financieros de evaluación propuestos en este trabajo.

Para ejemplificar la dinámica de comparación a través del VAN, se muestran los siguientes datos.

**Tabla 4.13: Valor actual neto.**

Escenario	Inversión cuota de afiliación	VAN	Plazo del proyecto
1	-C\$ 250 000	C\$ 67 572	3 años
2	-C\$ 250 000	C\$ 39 395 863	3 años
3	-C\$ 250 000	C\$ 29 729 231	3 años
4	-C\$ 250 000	C\$ 10 038 128	3 años

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Como se puede observar, los 4 escenarios demandan la misma inversión inicial (C\$ 250 000) y el plazo del proyecto también es el mismo (3 años), pero no es indiferente desde el punto de vista financiero ejecutar cualquiera de los cuatro. Si se analiza a través del VAN, es evidente que la mejor opción es el escenario 2, debido a que ante la misma inversión inicial sus beneficios son mayores, es importante tomar en cuenta que el incremento en ventas con la implementación de Uber, debe ser significativa e incremental, el proyecto no es rentable si se da un traspaso de clientes de restaurante a Uber, por la comisión que la aplicación cobra la cual es del 18% para Franquicia en Costa Rica; en el grado en que las ventas pasen de generarse por medio del restaurante a darse por Uber Eats, los rendimientos de Franquicia en Costa Rica disminuyen.

#### 4.5.3. Tasa interna de retorno (TIR)

Se dará prioridad a aquellos proyectos de inversión que ofrezcan una TIR más alta y los demás se ejecutarán de manera descendente. En caso del modelo de priorización, se propone que la TIR tenga un peso del 10%, debido a las debilidades que se han mencionado anteriormente sobre este método, donde se asume que los flujos intermedios son reinvertidos periodo a periodo a una tasa calculada y determinada, lo cual es difícil que suceda en la práctica. A modo de ejemplo, se presenta el siguiente ejercicio de comparación de proyecto en función de la TIR.

**Tabla 4.14: Tasa interna de retorno (TIR).**

<b>Escenario</b>	<b>Inversión cuota de afiliación</b>	<b>TIR</b>	<b>Plazo del proyecto</b>
1	- <i>₡</i> 250 000	22%	3 años
2	- <i>₡</i> 250 000	5854%	3 años
3	- <i>₡</i> 250 000	4467%	3 años
4	- <i>₡</i> 250 000	1528%	3 años

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Como se puede observar, todos los escenarios requieren la misma cantidad de recursos como inversión inicial (*₡* 250 000) y también comparten el mismo plazo del proyecto (3 años); sin embargo, y utilizando solo como referencia la TIR, el Escenario 2 es el más beneficioso.

Bajo el análisis de los flujos de efectivo, VAN y TIR el escenario 2, sigue siendo el más rentable para Franquicia en Costa Rica.

#### 4.5.4. Periodo de recuperación descontado (PRD)

Según este método, las mejores inversiones son aquellas que tienen un plazo de recuperación más corto, pues su riesgo es menor. Es importante mencionar que el PRD es un criterio complementario en la evaluación de proyectos de inversión. Para efectos del modelo, se dará prioridad a aquellos proyectos que tengan un periodo de recuperación descontado menor, para este indicador se recomienda darle un peso del 5% dentro de la matriz de evaluación, entendiendo que el PRD como método de evaluación tiene debilidades importantes; una de ellas es que no considera la cronología de los distintos flujos, asumiendo que todos suceden en el mismo momento. Otra debilidad es que este método no toma en cuenta los flujos de efectivo generados posterior a la recuperación de la inversión inicial, a pesar de que el proyecto no haya llegado al fin de su vida útil.

Supóngase el siguiente ejemplo.

**Tabla 4.15: Periodo de recuperación descontado.**

Escenario	Inversión	Flujos de efectivo descontado			PRD
		Año 1	Año 2	Año 3	
1	-C\$250 000	C\$134 958	C\$104 981	C\$77 633	2 años y 1 mes
2	-C\$250 000	C\$13 709 466	C\$13 208 771	C\$12 727 026	7 días
3	-C\$250 000	C\$10 459 231	C\$10 071 244	C\$9 698 298	9 días
4	-C\$250 000	C\$3 576 382	C\$3 351 811	C\$3 141 341	25 días

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En el caso anterior se puede observar que los escenarios 2, 3 y 4 son los que poseen los periodos de recuperación más cortos; lo que vuelve las inversiones en estos escenarios menos riesgosas en comparación con el escenario 1, que tiene mayor riesgo ya que la inversión se recupera a largo plazo, se requiere poco más de 2 años para recuperar la inversión, lo que equivale a cerca del 70% de la vida útil del proyecto.

#### 4.5.5. Costo beneficio

Si se entiende el costo beneficio como el aporte que genera un proyecto sobre el monto invertido, ya sea de manera porcentual o nominal, es natural pensar que, desde el punto de vista financiero, la administración debe de darle prioridad de ejecución a aquellos proyectos que ofrecen un C/B mayor; entendiendo que son estos proyectos los que ofrecen un mayor beneficio en relación con la inversión. Por lo anterior, se propone que el C/B tenga un peso de 10% dentro de la matriz de priorización de los proyectos.

Si bien en el caso de Franquicia en Costa Rica, los proyectos de inversión en implementaciones se hacen en un plazo de 3 años, lo cierto es que en la práctica cada proyecto tiene una vida útil diferente que está condicionada por factores externos e internos, como lo pueden ser el plazo del periodo de arrendamiento, el desgaste de los equipos o la demanda de servicios; por esta razón, el C/B tiene una importancia relevante en el momento de evaluar los proyectos de inversión. Este método es muy recomendado para comparar proyectos con diferentes magnitudes de inversión. Considérese el siguiente ejemplo:

**Tabla 4.16: Costo beneficio.**

Escenario	Inversión	VAN	C/B
1	-C 250 000	C 67 576	0,27
2	-C 250 000	C 39 395 863	157,58
3	-C 250 000	C 29 729 231	119,92
4	-C 250 000	C 10 038 128	40,15

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En el ejemplo anterior queda claro que el escenario 2 es el que genera mayor rendimiento sobre la inversión, cada colón invertido en el proyecto contribuye con C157,58 colones de ganancia, lo cual se percibe alto y viable para Franquicia en Costa Rica; en el caso del escenario 3 aporta C119,92 colones de ganancia por cada colón invertido y el escenario 4 contribuye con C40,15 colones de ganancia por cada colón invertido.

Como se puede observar el escenario 1 es el menos favorable para el negocio, ya que, por cada colón invertido, solo se generan C0,27 colones de ganancia.

#### 4.6. Ejercicio de simulación

Como ya se ha mencionado, el desarrollo de este proyecto ha sido condicionado por la confidencialidad de la información real de los resultados financieros de los restaurantes y sus respectivas ubicaciones actuales, así como también los territorios donde existe interés para realizar la implementación de Uber Eats. Para efectos de este trabajo y demostrar la dinámica del modelo, se desarrollará una simulación donde se considerarán diversos escenarios para la implementación de Uber Eats, con el objetivo de medir su impacto financiero dentro de la rentabilidad de los restaurantes y promover aquellos que generan más valor para la empresa. Como referencia del análisis, se utilizarán los siguientes supuestos.

- Se realiza la simulación de los restaurantes y sus escenarios con la implementación de Uber Eats en su operación.
- El máximo de cobertura de Uber Eats ronda los 21 restaurantes dentro del GAM inicialmente, esto para evitar la canibalización de la demanda.
- El nivel de servicio en la aplicación debe ser igual o mayor a 4,5 y un 90% para el restaurante.

- Los gastos se aplican porcentualmente a las ventas; entiéndase los gastos del restaurante a las ventas del restaurante y los gastos de Uber Eats a las ventas generadas por la aplicación.

#### 4.6.1. Datos financieros para los distintos escenarios

En la siguiente tabla se pueden observar los datos utilizados para las simulaciones de los escenarios y las distintas utilidades operativas que estos generan; los mismos fueron ordenados de mayor a menor según la utilidad generada, para un mejor análisis de estos; en este ejercicio se plantean múltiples escenarios y en todos ellos se obtiene una utilidad diferente, dependiendo de la combinación de ventas que se logre en el restaurante.

**Tabla 4.17 Simulaciones de implementación de Uber Eats.**

Escenarios	Ingresos			Utilidad	Gastos					
	Ventas Restaurante	Ventas Uber Eats	Venta Total	Utilidad Operativa	CV R (35%)	CV Uber (32%)	Comi Uber (18%)	C Planilla R (17%)	C Plan Uber (10%)	G Operativo (31%)
1	€ 100 000 000	€ 100 000 000	€ 200 000 000	€ 26 000 000	€ 35 000 000	€ 32 000 000	€ 18 000 000	€ 17 000 000	€ 10 000 000	€ 62 000 000
2	€ 75 000 000	€ 75 000 000	€ 150 000 000	€ 19 500 000	€ 26 250 000	€ 24 000 000	€ 13 500 000	€ 12 750 000	€ 7 500 000	€ 46 500 000
3	€ 50 000 000	€ 50 000 000	€ 100 000 000	€ 13 000 000	€ 17 500 000	€ 16 000 000	€ 9 000 000	€ 8 500 000	€ 5 000 000	€ 31 000 000
4	€ 50 000 000	€ 40 000 000	€ 90 000 000	€ 12 100 000	€ 17 500 000	€ 12 800 000	€ 7 200 000	€ 8 500 000	€ 4 000 000	€ 27 900 000
5	€ 50 000 000	€ 30 000 000	€ 80 000 000	€ 11 200 000	€ 17 500 000	€ 9 600 000	€ 5 400 000	€ 8 500 000	€ 3 000 000	€ 24 800 000
6	€ 50 000 000	€ 20 000 000	€ 70 000 000	€ 10 300 000	€ 17 500 000	€ 6 400 000	€ 3 600 000	€ 8 500 000	€ 2 000 000	€ 21 700 000
7	€ 50 000 000	€ -	€ 50 000 000	€ 8 500 000	€ 17 500 000	€ -	€ -	€ 8 500 000	€ -	€ 15 500 000
8	€ 45 000 000	€ 5 000 000	€ 50 000 000	€ 8 100 000	€ 15 750 000	€ 1 600 000	€ 900 000	€ 7 650 000	€ 500 000	€ 15 500 000
9	€ 40 000 000	€ 10 000 000	€ 50 000 000	€ 7 700 000	€ 14 000 000	€ 3 200 000	€ 1 800 000	€ 6 800 000	€ 1 000 000	€ 15 500 000
10	€ 35 000 000	€ 15 000 000	€ 50 000 000	€ 7 300 000	€ 12 250 000	€ 4 800 000	€ 2 700 000	€ 5 950 000	€ 1 500 000	€ 15 500 000
11	€ 30 000 000	€ 20 000 000	€ 50 000 000	€ 6 900 000	€ 10 500 000	€ 6 400 000	€ 3 600 000	€ 5 100 000	€ 2 000 000	€ 15 500 000
12	€ 25 000 000	€ 25 000 000	€ 50 000 000	€ 6 500 000	€ 8 750 000	€ 8 000 000	€ 4 500 000	€ 4 250 000	€ 2 500 000	€ 15 500 000
13	€ 20 000 000	€ 30 000 000	€ 50 000 000	€ 6 100 000	€ 7 000 000	€ 9 600 000	€ 5 400 000	€ 3 400 000	€ 3 000 000	€ 15 500 000
14	€ 15 000 000	€ 35 000 000	€ 50 000 000	€ 5 700 000	€ 5 250 000	€ 11 200 000	€ 6 300 000	€ 2 550 000	€ 3 500 000	€ 15 500 000
15	€ 10 000 000	€ 40 000 000	€ 50 000 000	€ 5 300 000	€ 3 500 000	€ 12 800 000	€ 7 200 000	€ 1 700 000	€ 4 000 000	€ 15 500 000
16	€ 5 000 000	€ 45 000 000	€ 50 000 000	€ 4 900 000	€ 1 750 000	€ 14 400 000	€ 8 100 000	€ 850 000	€ 4 500 000	€ 15 500 000
17	€ -	€ 50 000 000	€ 50 000 000	€ 4 500 000	€ -	€ 16 000 000	€ 9 000 000	€ -	€ 5 000 000	€ 15 500 000
18	€ 10 000 000	€ 10 000 000	€ 20 000 000	€ 2 600 000	€ 3 500 000	€ 3 200 000	€ 1 800 000	€ 1 700 000	€ 1 000 000	€ 6 200 000
19	€ 10 000 000	€ 10 000 000	€ 20 000 000	€ 2 600 000	€ 3 500 000	€ 3 200 000	€ 1 800 000	€ 1 700 000	€ 1 000 000	€ 6 200 000
20	€ 5 000 000	€ 5 000 000	€ 10 000 000	€ 1 300 000	€ 1 750 000	€ 1 600 000	€ 900 000	€ 850 000	€ 500 000	€ 3 100 000
21	€ 1 000 000	€ 1 000 000	€ 2 000 000	€ 260 000	€ 350 000	€ 320 000	€ 180 000	€ 170 000	€ 100 000	€ 620 000

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Al analizar los datos de la tabla anterior, se puede notar que:

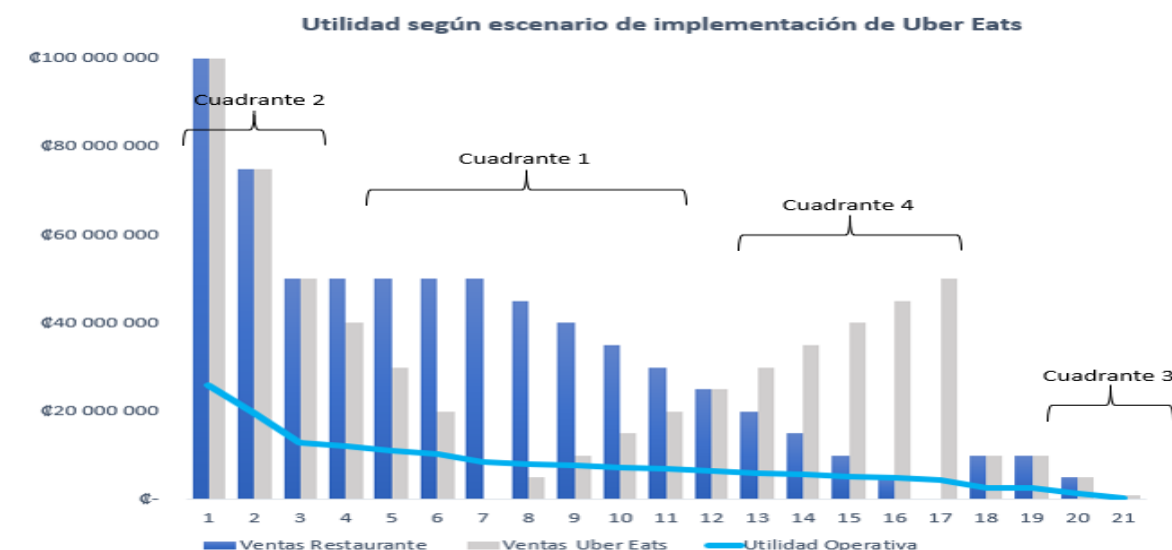
- En la medida en la que las ventas del restaurante y las ventas de Uber Eats aumentan, la utilidad operativa aumenta, pues se maximiza la utilización de los recursos, como se muestra en los escenarios del 1 al 6; donde la combinación de gastos de restaurante y Uber Eats permite la combinación ideal para generar mayores ganancias, que en los otros escenarios.

- En los escenarios en que las ventas se mantienen igual (€ 50 000 000 millones); donde parte de las ventas actuales del restaurante migren a Uber Eats; la relación ventas restaurante y ventas Uber Eats, se vuelve muy importante para lograr una mejor utilidad; en la medida en la que las ventas del restaurante sobrepasen las ventas de Uber, la utilidad de Franquicia en Costa Rica aumenta, como se puede observar en los escenarios del 7 al 17, marcados en celeste dentro de la tabla.
- En los escenarios 18 en adelante, se puede observar que presentan las menores utilidades, esto debido a que las ventas totales son bajas; estos escenarios aplicarían en restaurantes de bajas ventas en los que se implemente Uber Eats y las ventas de este tampoco resulten significativas.

A la hora que graficamos la tabla de los distintos escenarios, se puede notar cuales escenarios generan mayor ganancia y como estos se agrupan por la utilidad que generan según la correlación que exista entre las ventas del restaurante y Uber Eats.

En el siguiente gráfico, se agrupan las correlaciones de ventas de Franquicia en Costa Rica, con el objetivo de crear escenarios que le permitan a la empresa tomar mejores decisiones y evaluar en cuales de sus restaurantes les es más rentable implementar o mantener Uber Eats, según los distintos escenarios que se puedan dar.

**Gráfico 4.1: Correlación de ventas y su impacto en la utilidad de Franquicia en Costa Rica, 2019.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

A la hora de analizar los distintos cuadrantes que se generan, se puede detallar en cada uno que:

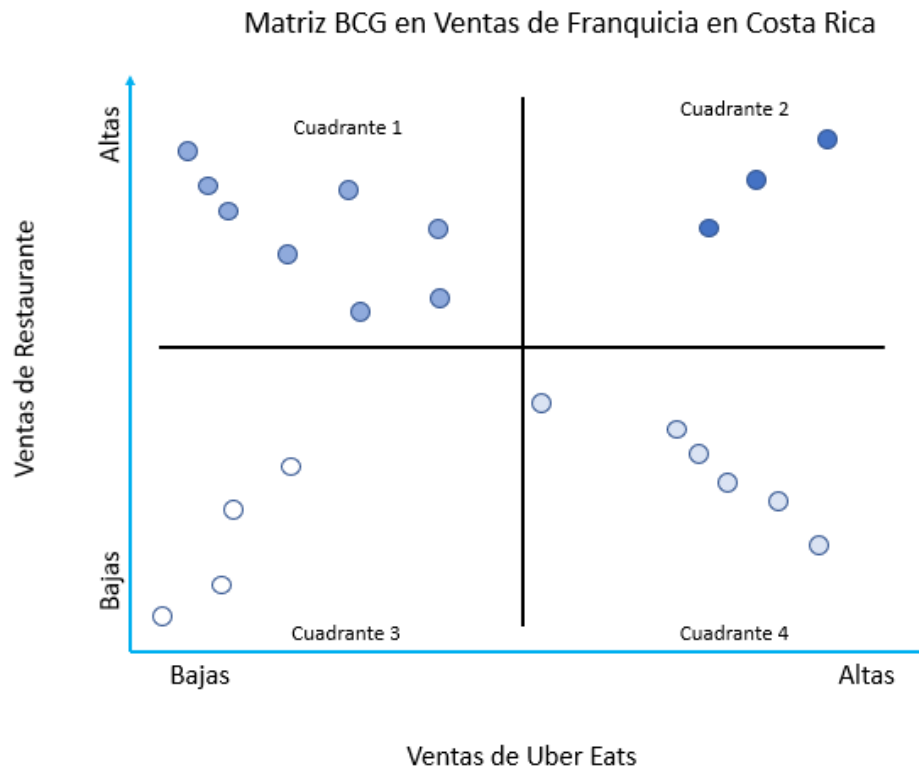
- Cuadrante 1: en este cuadrante las ventas del restaurante sobrepasan las ventas de Uber Eats; sin embargo, la utilidad no es la ideal; pues se encuentra por debajo de la utilidad obtenida en el cuadrante 2, en el cual las ventas del restaurante y Uber East son incrementales.
- Cuadrante 2: en este se ubican los escenarios que generan la mayor utilidad operativa, debido a que el impacto de Uber East aumenta significativamente las ventas de Franquicia en Costa Rica; manteniendo un balance adecuado en los gastos del restaurante y los generados por Uber Eats.
- Cuadrante 3: aquí se agrupan los escenarios en los que las ventas de restaurante como las de Uber Eats son bajas, estos escenarios ocurrirían cuando se implemente Uber Eats en un restaurante de ventas bajas y los resultados de ventas de Uber Eats no sean los esperados, generando ventas bajas también.
- Cuadrante 4: En este cuadrante se encuentran los escenarios en los que las ventas de Uber Eats son superiores a las ventas del restaurante, como se puede observar en este las utilidades están por debajo de los cuadrantes 2 y 1, que son los que generan las mejores utilidades respectivamente.

Con el objetivo de ampliar un poco más en el análisis de los distintos escenarios, los mismos serán ubicados en una Matriz BCG, según los puntos de intersección de sus ventas, esto ubicará a los distintos escenarios en sus respectivos cuadrantes; partiendo de los siguientes supuestos:

- Eje Y: representa las ventas por medio del restaurante
- Eje X: representa las ventas por medio de Uber Eats
- Intersecciones: es el punto en el cual el eje y (ventas de restaurante) y el eje x (ventas de Uber Eats) se unen dentro de la matriz BCG.

La Matriz BCG permite apreciar las dispersiones en la correlación de las ventas de Franquicia en Costa Rica, agrupando los escenarios en los distintos cuadrantes que se mencionaron anteriormente.

**Ilustración 4.2: Matriz BCG en ventas de Franquicia en Costa Rica, 2019.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En esta última simulación podemos observar, como los escenarios que poseen ventas altas en restaurante y Uber Eats se ubican en el cuadrante 2; los escenarios de ventas de restaurante alto, pero bajas ventas en Uber Eats se ubican en el cuadrante 1; y así sucesivamente.

Esto termina de recalcar que la prioridad de los escenarios según los cuadrantes en que se agrupan es la siguiente:

- Escenario ideal: Cuadrante 2
- Escenario aceptable: Cuadrante 1
- Escenario medianamente aceptable: Cuadrante 4
- Escenario no aceptable: Cuadrante 3

La Matriz BCG permite ubicar y analizar en qué cuadrante se encuentran los restaurantes de Franquicia en Costa Rica, según el escenario que mejor se acople a la realidad de cada uno de los restaurantes en los que se implemente Uber Eats; esto le permitirá a Franquicia en Costa Rica tomar mejores decisiones en la implementación del delivery Uber Eats y en la generación de valor por parte de la empresa.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Parte la clave del éxito de Franquicia en Costa Rica como organización se basa en el crecimiento prudente y la constante evaluación de riesgos, así como el uso eficiente de los recursos, pero sin limitarse solamente al ámbito económico, sino comprometiéndose también con el desarrollo social y ambiental de las comunidades donde opera. En Franquicia en Costa Rica, se entiende la sostenibilidad como una piedra angular de la gestión empresarial, por lo cual las inversiones que se ejecutan están alineadas a los objetivos del desarrollo sostenible y promueven la prosperidad (económico) por medio del aporte al dinamismo de la economía, lo social (personas) a través de la búsqueda del bienestar de las sociedades donde opera con iniciativa como de educación financiera y el planeta (ambiental) desarrollando proyectos ambientalmente responsables.

Tener establecido un proceso formal para la preparación y la evaluación de proyectos de inversión permite a las organizaciones mejorar sus probabilidades de éxito en la ejecución, debido a que involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisión, teniendo como resultado análisis más acertados para las inversiones. Si se entiende que las inversiones involucran un compromiso de los recursos, principalmente económicos, es necesario que estas decisiones sean evaluadas por personas con los conocimientos y las experiencias necesarias para que se pueda determinar cómo la inversión aporta al desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, la principal conclusión del presente trabajo es que la implementación de Uber Eats aumentará la rentabilidad de Franquicia en Costa Rica siempre y cuando se logre aumentar las ventas, si se da un traslado de ventas de restaurante a Uber Eats, la implementación deja de ser rentable, como se pudo observar en las simulaciones realizadas.

El análisis de inversiones no debe de limitarse solo a su factibilidad económica, sino que también es necesario analizar y evaluar otros aspectos igualmente importantes que tienen una incidencia directa sobre el éxito del proyecto. Considerar aspectos como el comercial, técnico, organizacional, legal, ambiental, ético y social le permiten a la empresa dimensionar de una manera más amplia el impacto de una inversión determinada y cómo esta, a pesar de su aporte económico, puede aportar de manera positiva a otras áreas de la organización.

Desde el punto de vista financiero, las inversiones deben de someterse a una serie de estudios técnicos que permitan determinar el beneficio económico esperado, considerando aspectos como riesgo, rentabilidad, plazo y contribución. En Franquicia en Costa Rica, esta metodología se basa en el cálculo de los flujos de efectivo descontados utilizando una tasa de costo de capital previamente definido por la administración. El cálculo de estos flujos permite determinar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de cada inversión, el análisis de estos índices junto con la estrategia corporativa son en gran medida el insumo para la toma de decisiones por parte de la gerencia para la aprobación o rechazo de los proyectos.

Los proyectos de inversión aprobados son los que componen el plan de inversiones. En el caso de Franquicia en Costa Rica, no existe una metodología de priorización u orden de ejecución, es decir, no hay un proceso de análisis donde se evalué cuál proyecto resulta más beneficioso para la organización desde el punto de vista económico. No concluir el proceso de preparación y evaluación de proyectos de inversión con la jerarquización del plan puede inducir a la organización a no ejecutar las inversiones más beneficiosas al no tener visibilidad del grado de aporte de cada ellas al ser comparadas entre sí. Normalmente, las organizaciones se enfrentan a restricciones de recursos para sus inversiones, es decir, no todas las inversiones se pueden ejecutar en cualquier momento; sino que, por el contrario, los recursos, los cuales son limitados, se deben destinar prioritariamente a los inversiones más rentables o beneficiosas y así de manera descendente con los demás proyectos que integran el plan de inversiones hasta que se agoten los recursos disponibles.

Entender la gestión financiera de Franquicia en Costa Rica es tan importante como comprender el entorno organizacional y comercial de la organización. Franquicia en Costa Rica inició una transformación de su imagen comercial en el 2017 con el objetivo de dar un refrescamiento a la marca, además de enfocarse en los clientes del futuro, pero sin descuidar a los clientes actuales. La transformación no solo ocurrió en el mercado costarricense, sino también involucró el cambio de imagen en todo el mundo donde Franquicia en Costa Rica tiene operación. Esto significó una nueva forma de proceder, enfocada en el desarrollo de plataformas más digitales y un rediseño de sus restaurantes.

Personajes como el Gobierno, clientes, proveedores, público interno, socios estratégicos, accionistas, clientes potenciales, competidores, reguladores, ciudadanía, y generadores de opinión son determinantes en la gestión de Franquicia en Costa Rica. Entender qué sucede con ellos es fundamental para el desarrollo y el logro de los objetivos, por lo que la gestión financiera no debe de ignorar el impacto que se pueda tener en estos grupos de interés.

A nivel de las partes interesadas, una de las más relevantes desde el punto de vista comercial y de industria es la competencia, tanto directa como indirecta. En Costa Rica, Franquicia en Costa Rica tiene una amplia gama de competidores, por ejemplo, los competidores más importantes y líderes de la industria como lo son otras cadenas de comidas rápidas, como KFC, Quiznos, Mc Donalds, entre otros. También, compite con todo tipo de cafeterías y restaurantes. En un mercado tan pequeño como Costa Rica de aproximadamente cinco millones de habitantes y con tantos competidores directos (más de 5 comidas rápidas de renombre) resulta importante para Franquicia en Costa Rica tomar decisiones acertadas en cuanto a los proyectos de inversión, para tratar de garantizar la rentabilidad de la inversión.

En el aspecto financiero, analizando el periodo del 2015 al 2018, se puede notar que el crecimiento del total de activos de la empresa ha venido disminuyendo en los últimos tres años, pues pasó de un crecimiento porcentual del 32,2% a un 9,9% entre 2016 y 2018, esto debido a una disminución generalizada de todas sus cuentas y una reestructuración de la empresa, la cual bajó el ritmo de crecimiento de sus locales, que traía en los últimos 10 años, donde se pretendía abrir cerca de 8 locales nuevos cada año; sin embargo desde hace ya 2 años la empresa ha preferido solidificar las bases de los restaurantes actuales antes de realizar nuevas aperturas.

Si se analiza la gestión financiera de Franquicia en Costa Rica de acuerdo de los indicadores financieros del estado de resultados; su principal fuente de ingresos proviene de la venta de comida rápida, la cual equivale casi al 100% de sus ingresos anuales, los cuales ascendieron en 2018 a ₡ 10 053 072 975; los mismos han tenido un aumento leve pero constante en los últimos 4 años; lo cual es positivo si lo comparamos con otras cadenas de comidas rápidas que han cerrado sus operaciones en el país, debido a la baja en su rentabilidad.

Es importante mencionar que el aumento en ventas se da por la apertura de nuevos restaurantes, ya que si analizamos las ventas según misma cantidad de locales año anterior las ventas no presentan crecimiento, se mantienen flat, mientras que las ventas para el servicio express presentan una caída mayor al 35%, respecto al año 2018, de ahí la importancia de buscar nuevos mercados e innovación para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Un aspecto que vale la pena analizar detalladamente es la gestión financiera de los restaurantes específicamente. Dentro del territorio total, los más rentables son aquellos restaurantes que mantienen altos estándares operacionales, tanto en las evaluaciones de casa matriz, como en los índices de satisfacción al cliente.

Una particularidad interesante de analizar es que los restaurantes de Franquicia en Costa Rica que más contribuyen nominalmente a las utilidades no son necesariamente los que más venden; por ejemplo, la sucursal que más contribuye nominalmente (R23) ocupa la tercera posición en cuanto al ranking de ventas, por lo que no necesariamente el nivel de contribución está directamente relacionado con el grado de ventas del restaurante, sino más bien de una adecuada gestión de ventas y gastos.

Otro elemento que afecta directamente la rentabilidad de un restaurante es el nivel de servicio que se ofrece tanto en el restaurante, en el servicio express como en Uber Eats. En este aspecto, se puede observar que el éxito financiero de un restaurante está relacionado en gran medida a la cantidad de transacciones y, en menor medida, el nivel de servicio que ofrezca. Si se analiza la sucursal que más que contribuye, la cual es la tercera en ventas, en cuanto a nivel de servicio ocupa la posición número 22; sin embargo, si se observa el nivel transacciones en esa misma área, esta sucursal posee el puesto 5.

El aspecto sociodemográfico de la zona geográfica donde se ubica el restaurante también es determinante en el nivel de rentabilidad del mismo. En este aspecto, el factor de éxito que prevalece es el tamaño de la población a la cual está expuesto el restaurante, los generadores de tráfico y las zonas de cobertura del servicio de Uber Eats; cuanto más grande sea la población, mejores serán los resultados financieros del punto.

A pesar de que Costa Rica es un país relativamente pequeño (ocupa el puesto 129 según el ranking de extensión territorial), existen grandes diferencias sociodemográficas que valen la

pena ser analizadas durante el proceso de identificación de zonas para la implementación de Uber Eats, por esto es importante utilizar herramientas tecnológicas, como lo son los mapas de cobertura que facilita Uber Eats a los restaurantes que integran su plataforma. Seleccionar un punto con bajo tránsito, tanto vehicular como peatonal, puede significar el fracaso para un restaurante, por lo que la evaluación de todo el aspecto sociodemográfico y su impacto en los ingresos y gastos de la operación son fundamentales a considerar en el proceso de evaluación financiera de este tipo de inversiones.

Hacer un análisis integral de los proyectos de inversión donde se evalúen otros indicadores adicionales al VAN y a la TIR como lo son el costo beneficio (C/B) y el periodo de recuperación descontado (PRD) permiten incluir más elementos al análisis financiero de las inversiones, tales como el riesgo en función de la rapidez en que se recupera la inversión (PRD) y la contribución por cada colón invertido (C/B).

Una de las etapas fundamentales dentro del proceso de análisis de las inversiones es determinar el nivel de prioridad de implementación de los proyectos. Es a través de esta etapa donde se determina cuáles son los proyectos más atractivos por ejecutar de todos los proyectos que se aprobaron. Si se considera que usualmente los recursos financieros son limitados y se pueden agotar en cualquier momento, determinar cuál debe ser el orden de ejecución resulta muy importante.

## 5.2 Recomendaciones

Es necesario que Franquicia en Costa Rica continúe comunicando de manera correcta y oportuna la estrategia corporativa a todos sus miembros a través de los canales formales de comunicación para que todos sus integrantes, desde la Alta Gerencia hasta los niveles operativos, tengan la capacidad de identificar inversiones que contribuyan al fortalecimiento de esta. Para ello, se deben mantener y fortalecer los puntos de control sobre la evaluación y la aprobación de proyectos, los cuales deben ser inspeccionados por personal que cuente con la capacidad intelectual y la experiencia necesaria para determinar el aporte de puede tener una inversión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. También, es necesario que la estrategia corporativa se actualice constantemente según las condiciones del entorno y el ambiente interno de la empresa.

En cuanto a los restaurantes, se recomienda a Franquicia en Costa Rica llevar un adecuado control de la implementación de sus ventas de Uber Eats en sus restaurantes, pues como se vio en las simulaciones, si no se alcanza un determinado aumento de las ventas mediante la implementación de Uber Eats y más bien parte de las ventas del restaurante pasan a la aplicación, el restaurante pierde rentabilidad.

Se recomienda implementar Uber Eats en los restaurantes donde las ventas que genere esta aplicación sean incrementales, pues genera los mayores rendimientos, a medida que las ventas de los restaurantes y de Uber Eats aumentan, se obtiene mayor utilidad, como se mostró en los distintos escenarios de simulación; mientras que en los escenarios en los que las ventas del restaurante disminuyen y las de Uber Eats aumentan, los rendimientos para Franquicia en Costa Rica disminuyen, esto debido a que Uber Eats comisiona el 18% de la ventas.

Por lo tanto, es importante el monitoreo constante de las transacciones futuras de los restaurantes que implementen Uber Eats, con el objetivo de prever si sus clientes comienzan a migrar de compras en el restaurante a Uber Eats; pues como se mostró en los escenarios es importante mantener una correcta proporción de ventas restaurante-ventas Uber Eats, para lograr mayores rendimientos para Franquicia en Costa Rica.

También existe una oportunidad de mejorar la contribución de los restaurantes que más venden, los cuales no necesariamente son las más rentables; por lo que se puede identificar una oportunidad de hacer que su operación sea más eficiente. Es por esto por lo que se recomienda a Franquicia en Costa Rica revisar el ranking de las sucursales con mayor contribución para ejecutar proyectos de eficiencia que permitan mejorar aún más los resultados financieros de cada sucursal, sobre todo enfocado en la reducción de gastos de alquiler y mantenimiento de los edificios.

Parte de los elementos de éxito de los restaurantes son el nivel de servicio y la cantidad de transacciones, esto por la ubicación en puntos con grandes generadores de tráfico o de gran cobertura; por lo que se recomienda a Franquicia en Costa Rica mantener un nivel de servicio superior a 90% en los restaurantes, así como mayor a 4,5 en la aplicación de Uber Eats.

El análisis de las inversiones no debe limitarse solo al aspecto económicos, sino que también debe analizar el enfoque social y ambiental. Uno de los objetivos de Franquicia en Costa Rica, declarado en su visión, es ser la marca preferida de los consumidores, por ofrecerles una gran variedad de productos frescos, de la mejor calidad en un ambiente cordial y agradable; por lo que se recomienda a Franquicia en Costa Rica diseñar un proceso de análisis que valore si este ambiente cordial y agradable, puede dejar de estar en sus restaurantes y que los consumidores prefieran disfrutar de sus productos desde la comodidad de su hogar, en donde aplicaciones como Uber Eats vienen a satisfacer esa necesidad, la cual viene en aumento.

Franquicia en Costa Rica debe tomar más en cuenta para el proceso de análisis de proyectos de inversión en restaurantes, la participación en primera instancia del gerente de restaurante, pues es quien más conoce su punto de venta, seguido del asesor de zona, luego escala al gerente de operaciones y, por último, a la Gerencia General. Involucrar a las personas con los conocimientos y el perfil adecuado para estas valoraciones optimiza el proceso de toma de decisión en la organización y garantiza que la ejecución de las inversiones aporte a la estrategia corporativa previamente definida. El proceso de preparación y evaluación de proyectos de inversión demanda tanto recursos económicos como humanos; por lo que es necesario ejecutarlos de la manera más eficiente, debido a que no es sostenible estar revisando constantemente los proyectos una y otra vez; es por esto por lo que este proceso se debe de planificar con antelación y contar con los participantes adecuados.

Adicionalmente a la factibilidad económica, existen otros estudios que son necesarios realizar en el momento de evaluar un proyecto de inversión. Para el caso de Franquicia en Costa Rica, se recomienda al menos realizar los estudios de mercado, incluyendo gustos y preferencias de los consumidores, así como factibilidad técnica, legal y comercial junto con el análisis financiero. También sería positivo incluir los estudios éticos y sociales en las inversiones para entender cuál efecto pueden generar en las comunidades donde se ejecuten; sin embargo, esto queda a criterio de la Gerencia, entendiendo que cada uno de estos estudios requiere recursos económicos y humanos para su realización.

En cuanto al análisis financiero de los proyectos de inversión, estos no deben de limitarse al cálculo del VAN y la TIR producto de los flujos descontados de cada proyecto; por lo que se

recomienda a Franquicia en Costa Rica incluir dentro de los índices de cada inversión las métricas de periodo de recuperación descontado (PRD) y el costo beneficio (C/B). Incluir estos elementos al análisis financiero permite ampliar la visión financiera de los proyectos incluyendo factores como el riesgo y la contribución de cada proyecto.

Al tener un panel de indicadores financieros para cada proyecto que incluya el VAN, la TIR, el PRD y el C/B, se puede realizar una comparación del plan de inversiones para determinar cuál debe de ser el orden ejecución de los proyectos según los beneficios económicos que estos ofrezcan a Franquicia en Costa Rica. De acuerdo con lo anterior, Franquicia en Costa Rica debe analizar el plan de inversiones integralmente para determinar cuál proyecto se debe de implementar primero y ordenar de manera descendente los demás según el grado de atracción económica de cada uno.

Realizar constantemente los análisis técnicos de los estados financiero es otra labor que Franquicia en Costa Rica debe mantener y realizar periódicamente. El análisis de la gestión financiera de Franquicia en Costa Rica a través de los estados financieros como el balance general y el estado de resultados por medio de la aplicación de técnicas como el análisis vertical y horizontal facilita la interpretación de la información, por lo que es resulta fundamental para Franquicia en Costa Rica continuar con estos análisis y comunicarlo a las partes involucradas.

Otro aspecto relevante por considerar dentro del contexto de las inversiones es el entorno organizacional y comercial de Franquicia en Costa Rica, por lo que se recomienda a la gerencia tomar en cuenta hacia dónde se dirige la empresa en el futuro y cómo las decisiones sobre las inversiones tomadas en la actualidad contribuyen a que esta se convierta en una empresa cada vez más eficiente, rentable y como mejora su parte digital. Involucrar a especialistas en transformación digital en el proceso de evaluación de inversiones puede contribuir a que las decisiones tomadas generen un mayor valor en el futuro y, en consecuencia, un mejor uso de los recursos financieros.

Continuar con la integración de las inversiones al sistema de calidad y de generación de valor para el cliente es otra de las recomendaciones para Franquicia en Costa Rica en el marco de este proyecto.

Franquicia en Costa Rica debe de continuar con el esfuerzo de innovar constantemente los productos y servicios que ofrece al público. En la medida que diseñe y ofrezca productos y servicios atractivos y diferenciadores, entienda las necesidades de los consumidores, las probabilidades de mejorar la rentabilidad de sus restaurantes aumentan. Un factor clave en este sentido es conocer muy bien al cliente para poder ofrecerle servicios ajustados a sus necesidades; por lo que es relevante que Franquicia en Costa Rica continúe con los esfuerzos realizar encuestas de servicio periódicas, para estar al pendiente de la opinión de sus clientes.

En cuanto a la gestión financiera de Franquicia en Costa Rica, a través de los estados financieros, específicamente el balance general y el estado de resultados, se recomienda a Franquicia en Costa Rica continuar con los esfuerzos de aumentar sus ventas, esto mediante la implementación de nuevas herramientas en su estrategia de valor, los gustos y preferencias de las nuevas generaciones están cambiando y eso es algo que Franquicia en Costa Rica debe entender y utilizar dentro de su planificación estratégica.

A través del estudio de los estados de resultados se recomienda, estabilizar los restaurantes actuales y las ventas de estos, antes de realizar inversiones en nuevos locales, puesto que se ve un aumento en las ventas de la empresa, pero este dato se da por la apertura de nuevos locales que vienen a cubrir parte de la rentabilidad que otros locales no están manteniendo, pues al analizar las ventas del año anterior con la misma cantidad de restaurantes, los mismos no presentan aumentos, se mantienen en un índice de 99%, con un decrecimiento del 1%, mientras que en el servicio express la disminución de sus ventas supera el 35% respecto a 2018.

Para garantizar el éxito del plan de inversión o al menos para mejorar los beneficios esperados, es necesario terminar el proceso de preparación y evaluación de proyectos con la jerarquización de estos, es por ello por lo que se recomienda a Franquicia en Costa Rica incluir dentro del proceso de análisis y aprobación de las inversiones el establecimiento del orden de ejecución de los proyectos.

## Bibliografía

Sapag, N., Sapag, R., y Sapag, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. (Sexta ed.). México: McGraw Hill.

Porter, M. E. (1996) ¿Que es Estrategia? *Harvard Business Review*. 200 ,100-117.

Higgins, Robert C. (2004) Análisis para la dirección financiera. McGraw-Hill. México.

Amat, J.O. (2011). Tendencias y retos de las finanzas, la contabilidad y el control empresarial. *Harvard Deusto Business Review*. 200, 46-58.

Allen, F. Myers, S. y Brealey, R. (2010). Principios de finanzas corporativas. México D.F.: McGraw-Hill. Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos (6a ed.). México: McGraw Hill.

Córdoba, M., (2006). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Gitman, L. (2007). Principios de administración financiera. México D.F.: Pearson Educación.

Marín, J. Montiel, L. M. y Ketelhöhn, N. (2014). Evaluación de inversiones estratégicas. Bogotá: Ediciones de la U.

Salas Bonilla, T. (2016). Análisis y diagnóstico Financiero. San José: Ediciones Guayacán.

Ross, S. Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). Finanzas corporativas (9a ed.). México: McGraw Hill.

Werner Ketelhöhn, J. N. (2004). Inversiones. Análisis de inversiones estratégicas. Bogotá: Editorial Norma S.A.

## Sitios web

El Financiero (2017). Restaurantes de comida rápida enfrentan el reto de brindar experiencia al cliente. Obtenido de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/restaurantes-de-comida-rapida-enfrentan-el-reto-de/YMBNVJEGERF2ZKLGB34MKDOM5I/story/>.

BCCR (2018). Participación de servicios en la actividad económica. Obtenido en: <https://www.bccr.fi.cr/>

La Nación (2018). Industria de los servicios ganó peso en los últimos cinco años. Obtenido en: <https://www.nacion.com/economia/finanzas/industria-de-los-servicios-gano-peso-en-los/Y4YGN3GMFZBQRMQUI23DBBLQLE/story/>

La Nación (2018). Uber Eats transporta en sus espaldas a más de 350 negocios de comida en Costa Rica. Obtenido de: <https://www.nacion.com/economia/uber-eats-transporta-en-sus-espaldas-a-mas-d35/V3KRDU4DSVECFIG7PNOIAIYYGU/story/>

La Nación (2017). Costa Rica: Cadenas de comida rápida destinan 20% de presupuesto a redes sociales. Obtenido de: <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1049141-330/costa-rica-cadenas-de-comida-r%C3%A1pida-destinan-20-de-presupuesto-a-redes>

Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (2018). Actualidad. Obtenido de: <https://cacore.cr/category/actualidad-gastronomica/>

UBER Costa Rica (2018). Obtenido de: [https://www.uber.com/es-CR/newsroom/history/?state=HJC0EvACP21H0khgeNtOlk14PrGyBHTzt8i7\\_b2kxEc%3D&\\_csid=8DZoYc7HN9yZsM-S4nMC9Q#\\_](https://www.uber.com/es-CR/newsroom/history/?state=HJC0EvACP21H0khgeNtOlk14PrGyBHTzt8i7_b2kxEc%3D&_csid=8DZoYc7HN9yZsM-S4nMC9Q#_)

National Geographic (2018). Así nació la comida rápida. Obtenido de: <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/asi-inicio-la-comidarapida/>

Cope Internacional (2018). Las empresas que dominan el mercado de la comida rápida. Obtenido en: [https://www.cope.es/actualidad/internacional/noticias/las-empresas-que-dominan-mercado-comida-rapida-20180517\\_216124](https://www.cope.es/actualidad/internacional/noticias/las-empresas-que-dominan-mercado-comida-rapida-20180517_216124)

ABC. (2017). Guerra a la comida rápida: el plan de la OMS para prevenir la obesidad. Obtenido de: <https://www.abc.es/salud/noticias/20140203/abci-obesidad-medidas-201402030014.html>

### *Trabajos de graduación*

Leandro Chinchilla, J. (2014). Diseño de un modelo integral para analizar la salud financiera de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, como herramienta para facilitar la identificación y administración de riesgos financieros. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Jimenez Gutierrez, S (2018). Modelo de evaluación financiera para seleccionar la ubicación y priorización de los proyectos de apertura y traslados de sucursales que mejore la rentabilidad según el plan de inversiones. Trabajo final de graduación para optar por el grado

de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Fonseca Castillo, A (2018). Propuesta de un modelo de análisis y evaluación financiera de la empresa AEA accesorios eléctricos, como herramienta para la toma de decisiones. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Bustos Vargas, J. (2015). Diseño de un modelo de evaluación y de proyección financiera para la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamos de la Universidad de Costa Rica. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Gutiérrez Salas, S. (2014). Elaboración de un modelo de evaluación financiera de un proyecto inmobiliario habitacional. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Zúñiga Ruiz, E. (2012). Análisis de factibilidad financiera de la expansión a nuevos puntos comerciales para AMDE Computers S.A. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

### *Estudio*

EAE Business School. (2013). El Consumo de Comida Rápida-Situación en el mundo y acercamiento autonómico. Obtenido de:

<https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Estructura balance general.

<b>Activo</b>
<b>Activo Circulante</b>
Efectivo
Inversiones de corto plazo
Cuentas por Cobrar
Inventarios
Gastos Pagados por Anticipado y Otros
<b>Total Activo Circulante</b>
<b>Activo Fijo</b>
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto
Activos Intangibles y Otros
Inversiones permanentes
Impuesto sobre la Renta Diferido
Otros activos
<b>Total Activo</b>
<b>Pasivo</b>
<b>Pasivo Corrientes</b>
Cuentas por Pagar Proveedores
Gastos Acumulados y otros pasivos
<b>Total Pasivo Corriente</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>
Deuda a Largo Plazo - Bonos por pagar
Deuda Largo Plazo con Socios
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>
<b>Total Pasivos</b>
<b>Patrimonio</b>
Capital Social
Capital adicional pagado y aportes extraordinarios
Reserva Legal
Utilidades Acumuladas
<b>Total Patrimonio</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

**Anexo 2. Estructura de Estado de Resultados Franquicia en Costa Rica.**

<b>Ventas Netas</b>
<b>Ingresos Financieros</b>
<b>Costo de ventas</b>
<b>Otros Ingresos</b>
<b>Utilidad Bruta</b>
<b>Gastos Operativos</b>
<b>Utilidad Operación</b>
<b>Gastos Supervisión</b>
<b>Gastos Administrativos</b>
<b>Gastos de Mercadeo</b>
<b>Gastos Financieros</b>
<b>Gastos Desarrollo</b>
<b>Utilidad Neta</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

*Anexo 3. Estructura de Estado de Resultados de los restaurantes.*

<b>VENTAS</b>
<b>Costo de ventas</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>
<b>Planillas</b>
<b>Mantenimiento</b>
<b>Depreciación</b>
<b>Amortización Pre-Operativos</b>
<b>Amortización Mejoras</b>
<b>Amortización Sum Cocina</b>
<b>Arrendamientos</b>
<b>Servicio Transporte</b>
<b>Teléfono y Fax</b>
<b>Uniformes</b>
<b>Avalúos e Inspecciones</b>
<b>Servicios Terceros</b>
<b>Otros Servicios</b>
<b>Útiles de Oficina</b>
<b>Royalties</b>
<b>Impuestos</b>
<b>Riesgos del Trabajo</b>
<b>Suministros de Cocina</b>
<b>Alquileres</b>
<b>Electricidad</b>
<b>Agua</b>
<b>Aseo y Limpieza</b>
<b>Vigilancia</b>
<b>Análisis Microbiológicos</b>
<b>Procesamiento de Datos</b>
<b>Fumigación de Locales</b>
<b>Material Facturación</b>
<b>Alimentación</b>
<b>Otros Gastos</b>
<b>Perd/Gan Disp. Activos</b>
<b>Faltantes y Sobrante Caja</b>
<b>Etiquetas</b>
<b>Comprobante Electrónico</b>
<b>Mantenimiento de Extintores</b>
<b>Total Gastos Generales</b>
<b>Utilidad Operativa</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

**Anexo 4. Estructura de estado de cambios en el patrimonio.**

<b>SALDOS, 30 de septiembre del 2017</b>
<b>Ajuste Superávit Periodo Acumulado</b>
<b>Ajuste de otras transferencias de capital</b>
<b>Ajuste de resultados de ejercicios anteriores</b>
<b>Saldos ajustados al inicio</b>
<b>Variaciones del ejercicio</b>
<b>Capital</b>
<b>Revaluación de Activo Fijo</b>
<b>Resultados Acumulados:</b>
<b>Resultados acumulados de ejercicios Anteriores</b>
<b>Resultados del ejercicio</b>
<b>Total de variaciones del ejercicio</b>
<b>SALDOS, 30 de septiembre del 2018</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

**Anexo 5. Estructura de estado de flujo de efectivo.**

<b>Ventas</b>
<b>CMV</b>
<b>Utilidad Bruta</b>
<b>Gastos operativos</b>
<b>Depreciación CAPEX</b>
<b>EBIT</b>
<b>Impuestos</b>
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>
<b>Depreciación</b>
<b>Depreciación CAPEX</b>
<b>CAPEX</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

**Anexo 6. Encuesta de Gustos y Preferencias del Consumidor del Servicio Express de Franquicia en Costa Rica.**

La presente encuesta se lleva a cabo durante el mes de marzo 2019, entre los clientes del servicio, express, los datos de esta son confidenciales, el objetivo es conocer de mejor manera los gustos y preferencias del consumidor del servicio express, agradeciendo de ante mano su tiempo.

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su rango de edad?
  - a) 17 o menos
  - b) 18-20
  - c) 21-29
  - d) 30-39
  - e) 40-49
  - f) 50-59
  - g) 60 o más
  
2. ¿Cuál es su ingreso mensual promedio aproximado?
  - a) ₡ 200 000 a ₡ 300 000
  - b) ₡ 300 000 a ₡ 400 000
  - c) ₡ 400 000 a ₡ 500 000
  - d) ₡ 500 000 a ₡ 600 000
  - e) ₡ 600 000 a ₡ 800 000
  - f) Más de ₡ 800 000
  
3. ¿Cuál es su provincia de residencia?
  - a) San José
  - b) Heredia
  - c) Alajuela
  - d) Cartago

4. ¿Cuántas veces al mes consume comida rápida?
  - a) 0 a 5 veces
  - b) 5 a 10 veces
  - c) 10 a 15 veces
  - d) 15 a 20 veces
  - e) Más de 20 veces
5. De la cantidad indicada anteriormente, ¿cuántas son por servicios de entrega a domicilio?
  - a) 0 a 5 veces
  - b) 5 a 10 veces
  - c) 10 a 15 veces
  - d) 15 a 20 veces
  - e) Más de 20 veces
6. ¿Ha utilizado Uber Eats?
  - a) Si
  - b) No
7. Si tuviera que elegir entre una de las siguientes opciones para disfrutar de su comida, ¿cuál elegiría y por qué?
  - a) Comer en el restaurante
  - b) Pedir por Uber Eats
  - c) Pedir al express del restaurante
  - d) Pedir en la página del restaurante
  - e) Otro
8. ¿Cree usted que Uber Eats es mejor que el servicio express tradicional de los restaurantes?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Es lo mismo

**Anexo 7. Comentarios sobre preferencia entre Uber Eats y servicio express.**

Una forma más rápida de ordenar
Por las presas y la falta de tiempo. Es más fácil que le traigan a uno la comida que ir por ella.
Facilidad
La plataforma es estable y amigable.
Porque es más sencillo
Comodidad
Por comodidad en mi casa
Porque es un buen servicio y no me ha quedado mal
Más cómodo
Mejor calidad y velocidad a la entrega del pedido
Me gusta la selección amplia a la que tengo acceso
Por disponibilidad y facilidad de contacto
Calidad y frescura
Facilidad, variedad
Es más cómodo, pues se puede ver el menú y seleccionar ahí directamente.
Por facilidad
Por el buen servicio y la eficiencia
Es mejor, los Express pasaron de moda
Porque encuentro las diferentes opciones y más variedad además muchas veces no recuerdo cuál es el número del servicio express de un restaurante
Es más personalizado el servicio
Para cambiar de ambiente, pero si tengo que comer rápido fijo pido Uber Eats
Porque llega hasta mi puerta
Es más probable que me envíen la orden correcta, como yo la solicité
A veces no se quiere salir de casa.
Por la facilidad
Más rápido y fácil

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8. Balance General.

Franquicia en Costa Rica S.A

Balance General

Al 30 septiembre 2018

<i>(En millones de colones)</i>	2015	2016	2017	2018
<b>Activo</b>				
Activo Circulante				
Efectivo	€ 100 229 472	€ 83 999 479	€ 138 306 519	€ 161 025 308
Inversiones de corto plazo	€ 690 388 500	€ 1 430 690 801	€ 1 396 040 796	€ 2 093 098 760
Cuentas por Cobrar	€ 200 458 945	€ 247 414 673	€ 300 666 346	€ 354 650 074
Inventarios	€ 130 955 733	€ 148 204 911	€ 190 631 033	€ 211 120 173
Gastos Pagados por Anticipado y Otros	€ 64 531 159	€ 77 850 905	€ 94 191 075	€ 105 023 655
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>€ 1 186 563 809</b>	<b>€ 1 988 150 769</b>	<b>€ 2 119 835 769</b>	<b>€ 2 914 917 971</b>
Activo Fijo				
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	€ 4 856 256 370	€ 6 102 513 370	€ 7 401 277 590	€ 7 863 108 620
Activos Intangibles y Otros	€ 126 468 270	€ 126 704 270	€ 127 778 035	€ 130 999 330
Inversiones permanentes	€ 76 064 570	€ 76 064 570	€ 76 709 185	€ 78 643 030
Impuesto sobre la Renta Diferido	€ 79 334 940	€ 73 363 550	€ 131 568 780	€ 130 078 230
Otros activos	€ 58 258 370	€ 69 301 400	€ 76 738 935	€ 73 955 790
<b>Total Activo</b>	<b>€ 6 382 946 329</b>	<b>€ 8 436 097 929</b>	<b>€ 9 933 908 294</b>	<b>€ 11 191 702 971</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar Proveedores	€ 177 423 897	€ 208 367 301	€ 252 086 688	€ 288 530 904
Gastos Acumulados y otros pasivos	€ 12 586 470	€ 7 334 880	€ 13 764 730	€ 19 050 910
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>€ 190 010 367</b>	<b>€ 215 702 181</b>	<b>€ 265 851 418</b>	<b>€ 307 581 814</b>
Pasivos Largo Plazo				
Deuda a Largo Plazo - Bonos por pagar	€ 1 770 000 000	€ 2 655 000 000	€ 3 421 250 000	€ 3 660 000 000
Deuda Largo Plazo con Socios	€ 324 500 000	€ 324 500 000	€ 327 250 000	€ 335 500 000
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>€ 2 094 500 000</b>	<b>€ 2 979 500 000</b>	<b>€ 3 748 500 000</b>	<b>€ 3 995 500 000</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>€ 2 284 510 367</b>	<b>€ 3 195 202 181</b>	<b>€ 4 014 351 418</b>	<b>€ 4 303 081 814</b>
Patrimonio				
Capital Social	€ 59 000 000	€ 59 000 000	€ 59 500 000	€ 61 000 000
Capital adicional pagado y aportes extraordinarios	€ 3 068 000 000	€ 4 130 000 000	€ 4 185 000 000	€ 4 270 000 000
Reserva Legal	€ 138 650 000	€ 151 478 370	€ 159 146 435	€ 168 648 530
Utilidades Acumuladas	€ 832 786 180	€ 900 417 291	€ 1 535 910 483	€ 2 388 973 150
<b>Total Patrimonio</b>	<b>€ 4 098 436 180</b>	<b>€ 5 240 895 661</b>	<b>€ 5 919 556 918</b>	<b>€ 6 888 621 680</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>€ 6 382 946 329</b>	<b>€ 8 436 097 929</b>	<b>€ 9 933 908 294</b>	<b>€ 11 191 702 971</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

**Anexo 9. Estado de Resultados.**

Franquicia en Costa Rica S.A  
 Estado de Resultados Integral  
 Año terminado el 30 septiembre 2018

<i>(En millones de colones)</i>	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	€ 6 013 768 343	€ 6 851 483 265	€ 8 659 190 771	€ 10 053 072 975
<b>Costo de Ventas</b>	€ 2 121 050 000	€ 2 429 620 000	€ 3 092 810 000	€ 3 634 990 000
<b>Utilidad Bruta</b>	€ 3 892 718 343	€ 4 421 863 265	€ 5 566 380 771	€ 6 418 082 975
<b>Gastos de Operación</b>				
Salarios y cargas	€ 1 067 310 000	€ 1 245 490 000	€ 1 598 170 000	€ 1 811 700 000
Alquiler	€ 420 080 000	€ 477 310 000	€ 600 950 000	€ 672 220 000
Otros Gastos operativos	€ 4 130	€ 1 410 100 000	€ 1 767 150 000	€ 2 391 200 000
Gasto de Mercadeo y Ventas (Punto de venta)	€ 12 879 700	€ 13 832 550	€ 27 167 700	€ 21 109 660
Depreciación	€ 296 364 080	€ 367 860 870	€ 431 363 100	€ 466 792 130
Gastos Corporativos	€ 414 742 860	€ 427 129 320	€ 432 415 060	€ 448 878 870
<b>Total Gastos de Operación</b>	€ 2 211 380 770	€ 3 941 722 740	€ 4 857 215 860	€ 5 811 900 660
<b>Utilidad de Operación</b>	€ 1 681 337 573	€ 480 140 525	€ 709 164 911	€ 606 182 315
Gastos financieros y administrativos	€ 138 673 010	€ 156 587 770	€ 212 250 185	€ 223 097 740
Ingresos Financieros	€ 13 807 770	€ 25 514 550	€ 20 500 725	€ 33 082 130
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	€ 1 556 472 333	€ 298 038 205	€ 476 414 001	€ 350 002 445
Impuesto sobre la renta	€ 48 954 005	€ 17 561 940	€ 87 771 970	€ 140 459 210
<b>Utilidad Neta</b>	€ 1 507 518 328	€ 280 476 265	€ 388 642 031	€ 209 543 235

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

## Anexo 10. Flujos de Efectivo.

Franquicia en Costa Rica S.A  
Flujos de Efectivo Escenario 1  
Implementación Uber Eats

Escenario 1	0	1	2	3
Ventas Restaurante	€ -	€ -	€ -	€ -
Ventas Delivery	€ 96 000 000	€ 98 880 000	€ 101 846 400	
<b>Total ventas</b>	€ 96 000 000	€ 98 880 000	€ 101 846 400	
CMV (35%)	-€ 33 600 000	-€ 34 608 000	-€ 35 646 240	
Utilidad Bruta	€ 62 400 000	€ 64 272 000	€ 66 200 160	
Gasto operativos (39%)	-€ 37 440 000	-€ 38 563 200	-€ 39 720 096	
Comisión delivery (18%)	-€ 17 280 000	-€ 17 798 400	-€ 18 332 352	
Royalties (8%)	-€ 7 680 000	-€ 7 910 400	-€ 8 147 712	
Depreciación (1%)	-€ 960 000	-€ 988 800	-€ 1 018 464	
<b>Total gastos</b>	-€ 63 360 000	-€ 65 260 800	-€ 67 218 624	
Utilidad antes impuestos	-€ 960 000	-€ 988 800	-€ 1 018 464	
Impuestos (15%)	-€ 144 000	-€ 148 320	-€ 152 770	
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>	-€ 816 000	-€ 840 480	-€ 865 694	
Depreciación	€ 960 000	€ 960 000	€ 960 000	
Inversion	-€ 250 000,00			
<b>Flujo de efectivo neto</b>	-€ 250 000,00	€ 144 000,00	€ 119 520,00	€ 94 305,60
Flujo descontado FD		134 958	104 981	77 633
Acumulado de FD		134 958	239 939	317 572
% de recuperación de Inv.inicial		54%	96%	127%
<b>VAN</b>	€ 67 576			
<b>TIR</b>	22%			
<b>CB</b>	0,27			
<b>PRD</b>	2,13 2 años y 1 mes			
Representa el 70% de su vida (25 meses de 26 totales)				

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

Franquicia en Costa Rica S.A  
Flujos de Efectivo Escenario 2  
Implementación Uber Eats

Escenario 2	0	1	2	3				
Ventas Restaurante	€	96 000 000	€	98 880 000	€	101 846 400		
Ventas Delivery	€	24 000 000	€	24 720 000	€	25 461 600		
<b>Total ventas</b>	€	<b>120 000 000</b>	€	<b>123 600 000</b>	€	<b>127 308 000</b>		
CMV (35%)	-€	42 000 000	-€	43 260 000	-€	44 557 800		
Utilidad Bruta	€	78 000 000	€	80 340 000	€	82 750 200		
Gasto operativos (39%)	-€	46 800 000	-€	48 204 000	-€	49 650 120		
Comisión delivery (18%)	-€	4 320 000	-€	4 449 600	-€	4 583 088		
Royalties (8%)	-€	9 600 000	-€	9 888 000	-€	10 184 640		
Depreciación (1%)	-€	1 200 000	-€	1 236 000	-€	1 273 080		
<b>Total gastos</b>	-€	<b>61 920 000</b>	-€	<b>63 777 600</b>	-€	<b>65 690 928</b>		
Utilidad antes impuestos	€	16 080 000	€	16 562 400	€	17 059 272		
Impuestos (15%)	€	2 412 000	€	2 484 360	€	2 558 891		
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>	€	<b>13 668 000</b>	€	<b>14 078 040</b>	€	<b>14 500 381</b>		
Depreciación	€	960 000	€	960 000	€	960 000		
Inversion	-€	250 000,00						
<b>Flujo de efectivo neto</b>	-€	<b>250 000,00</b>	€	<b>14 628 000,00</b>	€	<b>15 038 040,00</b>	€	<b>15 460 381,20</b>
Flujo descontado FD			13 709 466	13 208 771	12 727 026			
Acumulado de FD			13 709 466	26 918 236	39 645 263			
% de recuperación de Inv.inicial			5484%	10767%	15858%			
<b>VAN</b>	€	<b>39 395 863</b>						
<b>TIR</b>		<b>5854%</b>						
<b>CB</b>		<b>157,58</b>						
<b>PRD</b>		<b>0,07</b>	<b>7 días</b>					
Representa el 3% de su vida (1 meses de 36 totales)								

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

Franquicia en Costa Rica S.A  
Flujos de Efectivo Escenario 3  
Implementación Uber Eats

Escenario 3	0	1	2	3				
Ventas Restaurante	€	72 000 000	€	74 160 000	€	76 384 800		
Ventas Delivery	€	24 000 000	€	24 720 000	€	25 461 600		
<b>Total ventas</b>	€	<b>96 000 000</b>	€	<b>98 880 000</b>	€	<b>101 846 400</b>		
CMV (35%)	-€	33 600 000	-€	34 608 000	-€	35 646 240		
Utilidad Bruta	€	62 400 000	€	64 272 000	€	66 200 160		
Gasto operativos (39%)	-€	37 440 000	-€	38 563 200	-€	39 720 096		
Comisión delivery (18%)	-€	4 320 000	-€	4 449 600	-€	4 583 088		
Royalties (8%)	-€	7 680 000	-€	7 910 400	-€	8 147 712		
Depreciación (1%)	-€	960 000	-€	988 800	-€	1 018 464		
<b>Total gastos</b>	-€	<b>50 400 000</b>	-€	<b>51 912 000</b>	-€	<b>53 469 360</b>		
Utilidad antes impuestos	€	12 000 000	€	12 360 000	€	12 730 800		
Impuestos (15%)	€	1 800 000	€	1 854 000	€	1 909 620		
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>	€	<b>10 200 000</b>	€	<b>10 506 000</b>	€	<b>10 821 180</b>		
Depreciación	€	960 000	€	960 000	€	960 000		
Inversion	-€	250 000,00						
<b>Flujo de efectivo neto</b>	-€	<b>250 000,00</b>	€	<b>11 160 000,00</b>	€	<b>11 466 000,00</b>	€	<b>11 781 180,00</b>
Flujo descontado FD			10 459 231	10 071 244	9 698 298			
Acumulado de FD			10 459 231	20 530 475	30 228 773			
% de recuperación de Inv.inicial			4184%	8212%	12092%			
<b>VAN</b>	€	<b>29 979 231</b>						
<b>TIR</b>		<b>4467%</b>						
<b>CB</b>		<b>119,92</b>						
<b>PRD</b>		<b>0,08</b>	<b>9 días</b>					
Representa el 3% de su vida (1 meses de 36 totales)								

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.

Franquicia en Costa Rica S.A  
Flujos de Efectivo Escenario 4  
Implementación Uber Eats

Escenario 4	0	1	2	3	
Ventas Restaurante	€	24 000 000	€ 24 720 000	€ 25 461 600	
Ventas Delivery	€	72 000 000	€ 74 160 000	€ 76 384 800	
<b>Total ventas</b>	€	96 000 000	€ 98 880 000	€ 101 846 400	
CMV (35%)	-€	33 600 000	-€ 34 608 000	-€ 35 646 240	
Utilidad Bruta	€	62 400 000	€ 64 272 000	€ 66 200 160	
Gasto operativos (39%)	-€	37 440 000	-€ 38 563 200	-€ 39 720 096	
Comisión delivery (18%)	-€	12 960 000	-€ 13 348 800	-€ 13 749 264	
Royalties (8%)	-€	7 680 000	-€ 7 910 400	-€ 8 147 712	
Depreciación (1%)	-€	960 000	-€ 988 800	-€ 1 018 464	
<b>Total gastos</b>	-€	59 040 000	-€ 60 811 200	-€ 62 635 536	
Utilidad antes impuestos	€	3 360 000	€ 3 460 800	€ 3 564 624	
Impuestos (15%)	€	504 000	€ 519 120	€ 534 694	
<b>Utilidad Neta EBIT*(1-T)</b>	€	2 856 000	€ 2 941 680	€ 3 029 930	
Depreciación	€	960 000	€ 960 000	€ 960 000	
Inversion	-€	250 000,00			
<b>Flujo de efectivo neto</b>	-€	250 000,00	€ 3 816 000,00	€ 3 901 680,00	€ 3 989 930,40
Flujo descontado FD			3 576 382	3 427 069	3 284 521
Acumulado de FD			3 576 382	7 003 451	10 287 972
% de recuperación de Inv.inicial			1431%	2801%	4115%
<b>VAN</b>	€	10 038 128			
<b>TIR</b>		1528%			
<b>CB</b>		40,15			
<b>PRD</b>		0,10	25 días		
Representa el 3% de su vida (1 meses de 36 totales)					

Fuente: Elaboración propia con datos de los estados financieros de Franquicia de Costa Rica.