



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

Estudio de Factibilidad para la implementación de un punto de venta de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway en una Institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil

AUTORA:

Lino Matamoros, Ingrid Guadalupe, Ing.

**Previo a la obtención del Grado Académico
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Sistemas Computacionales, Ingrid Guadalupe, Lino Matamoros**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CPA. Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.

REVISORES

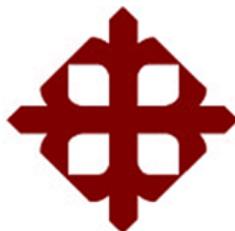
Econ. Glenda Mariana, Gutiérrez Candela, Mgs.

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los 01 del mes de Marzo del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ingrid Guadalupe Lino Matamoros

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Estudio de Factibilidad para la implementación de un punto de venta de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway en una Institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 01 del mes de Marzo del año 2016

LA AUTORA

Ingrid Guadalupe, Lino Matamoros



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ingrid Guadalupe Lino Matamoros**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación de **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Estudio de Factibilidad para la implementación de un punto de venta de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway en una Institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 01 del mes de Marzo del año 2016

LA AUTORA:

Ing. Ingrid Guadalupe, Lino Matamoros

AGRADECIMIENTO

Quisiera a través de estas líneas agradecer a Dios por haberme brindado vida, fuerzas, esperanzas, comprensión y sobretodo amor y haberme permitido ingresar al sistema de estudios de postgrado que está culminando.

Agradezco a mis padres Francisco y Martha, quienes con su infinito amor y paciencia han sabido inculcarme principios éticos y de moral de alta escala y han permitido que mis ansias de adquirir conocimiento sigan creciendo en el transcurso de mis días a través de su sacrificio y fe.

A mi esposo Francis, quien me ha apoyado en todo momento, fue mi sostén y ánimos cuando sentía desfallecer, ya que al inicio de este sueño de estudios de postgrado, tuve la maravillosa noticia que nuestro hijo Francis Alejandro venía a llenar nuestras vidas de alegría, fueron tiempos difíciles, pero gracias su inmenso amor, comprensión y paciencia pude culminar con alegría esta etapa de estudios.

A mis hermanos Eddy y David, en quienes he podido respaldarme en muchas ocasiones, quienes han sido ejemplo de superación y no me han permitido desfallecer ante los obstáculos que se me han presentado.

También expreso mi gratitud a mis compañeros de maestría quienes a través de las arduas horas compartidas en las aulas donde nos llenamos de conocimiento, pudimos no sólo encontrar un gran nivel de compañerismo, sino que elevamos ese sentimiento a un alto grado de amistad.

Merece también un reconocimiento especial el interés y sugerencias que ha mostrado la profesora CPA. Laura Vera Salas, Mgs., en quien he encontrado soporte y gran ayuda para la realización de este trabajo.

A esta prestigiosa institución educativa, donde realicé mis estudios de pregrado y que una vez más me abrió sus puertas para cumplir con este objetivo de adquirir mayores conocimientos, aquí donde conocí grandiosas personas.

Ingrid Guadalupe Lino Matamoros

DEDICATORIA

A Dios, que inspiró mi espíritu y mente para la conclusión de este proyecto de investigación.

Dedico con amor este trabajo a mis padres, sin cuyo sacrificio no me hubiera sido posible la feliz culminación de mis estudios en este nivel de educación.

A mi esposo, el amor de mi vida, con quien comparto este logro que está a punto de cumplirse.

A mi hijo Francis Alejandro, quien me inspira con su amor y ternura.

Con gran afecto quiero dedicarles este trabajo a mis merecedores profesores, quienes me brindaron horas de paciencia y dedicación.

A todos aquellos que me apoyaron incondicionalmente de manera moral, espiritual y presencial.

Ingrid Guadalupe Lino Matamoros

Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Justificación del Problema	5
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Capítulo I.....	8
Fundamentación Teórica	8
Administración	8
Definición	8
Proceso administrativo	9
Funciones de la Gerencia.....	9
Necesidad universal de la administración	10
Aspecto administrativo	10
Objetivos de la Administración	11
Planeación estratégica.....	11
Organigrama	13

Estudio de factibilidad	13
Objetivos de un estudio de factibilidad	15
Estudio Técnico	16
Componentes del estudio técnico	16
Estudio de mercado	17
Objetivos de la Investigación de Mercados	17
Marketing.....	18
Mercado	18
Clases de Mercados	19
Producto.....	19
Dimensiones del Producto	20
Evolución de los Mercados.....	20
Cambios tecnológicos	20
Globalización	21
Desregulación	21
Privatización	21
Empowerment o facultamiento de los consumidores	21
Personalización	21
Mayor competencia.....	21
Convergencia sectorial.....	22
Transformación de la venta al menudeo o minorista	22
Factibilidad legal de una empresa	22

Obligaciones legales de la empresa	22
Tipos de Empresarios	23
Empresarios individuales	23
Sociedades	23
Consideraciones necesarias antes de empezar un negocio	24
Espacio físico	24
Inventario	24
Mano de obra	24
Producción y tiempos de fabricación del bien o del servicio	25
Maquinarias y equipos	25
Ubicación y distribución del establecimiento	25
Administración de Recursos Humanos.....	26
Planificación del Talento Humano	26
Proceso de reclutamiento	27
Proceso de selección	27
Capacitación y desarrollo.....	28
Contrato Laboral	28
Aspecto financiero	28
Análisis financiero	29
Análisis de tendencias.....	29
Indicadores financieros	29
Indicadores de liquidez	30

Indicadores de administración de activos	30
Indicadores de rentabilidad	30
Indicadores de endeudamiento.....	31
Indicadores de apalancamiento	31
Franquicia	31
Antecedentes	31
Definición	32
Principios fundamentales y elementos de una franquicia.....	33
Desarrollo de un sistema de franquicias	33
Elementos de la franquicia.....	33
Ventajas de franquiciar	36
Tipos de franquicias.....	37
Franquicias de productos o de marcas registradas.....	37
Franquicias de formato de negocio	38
Franquicias por conversión.....	38
Franquicia de producción.....	38
Franquicia de servicios	39
Franquicia de distribución	39
Requisitos para adquirir una franquicia.....	39
Marco Conceptual	40
Entorno Nacional e Internacional.....	41
Franquicias a nivel internacional.....	41

Franquicias en el Ecuador.....	42
Disensa	42
Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias	43
Kok t litos.....	43
La Tablita del Tártaro	43
Los Cebiches de la Rumiñahui	44
Pim's	44
Yogurt Persa	45
Marco Legal	45
Constitución de la República del Ecuador.....	45
Plan Nacional para el Buen Vivir	46
Ley orgánica de defensa del consumidor del Ecuador	48
Capítulo II	49
Marco Referencial	49
Importantes franquicias internacionales	49
El mercado de restaurantes de comida rápida en el mundo.....	50
El mercado de restaurantes de comida rápida en el Ecuador	52
La Franquicia: Subway®.....	53
Antecedentes.....	53
Misión	55
Visión	56
Valores	56

Objetivo	56
Objetivo a corto plazo del Plan Estratégico al año 2016	56
Franquicia	57
Rol del Agente de Desarrollo	59
Cualidades de un Agente de Desarrollo de Subway® exitoso:	59
Pasos previos a la apertura del local	60
Después de la apertura del local	60
Rendimiento del local	61
Desarrollo del establecimiento – fuera de lo tradicional	62
Lugar del establecimiento	62
Políticas de asignación de lugares	62
Sistema de apoyo al franquiciado	63
Decoración	63
Equipos	63
Producto	63
El Pan, elemento clave del negocio	65
Productos y precios.....	68
Mantenimiento de los equipos.....	68
Recepción y mantenimiento	69
Mercado Objetivo	69
Fondos para publicidad de la marca	69
La competencia.....	70

Proceso de atención al cliente en el establecimiento Subway de RioCentro Ceibos.....	72
Análisis FODA	73
Análisis PEST.....	73
Político	73
Económico	74
Social	77
Tecnológico	77
Análisis estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter.....	77
Amenaza de nuevos participantes.....	78
Rivalidad entre empresas existentes	79
Amenaza de productos sustitutivos.....	79
Poder de negociación de los compradores	80
Poder de negociación de los proveedores	80
Capítulo III.....	81
Metodología de la Investigación	81
Método de investigación.....	81
Tipo de investigación.....	81
Diseño de la investigación.....	81
Población	82
Muestra	83
Instrumento de investigación	84
Tabulación e interpretación de datos	85

Análisis de la demanda de mercado.....	90
Conclusión.....	91
Capítulo IV.....	92
Propuesta de Implementación de Negocio.....	92
Plan de mercadeo.....	92
Nivel 1:	92
Nivel 2:	92
Nivel 3:	93
Estudio técnico.....	93
Antecedentes.....	93
Localización.....	94
Descripción.....	96
Capacidad instalada.....	97
Áreas del establecimiento.....	98
Estructura Administrativo de la Empresa.....	102
Estructura Organizacional.....	102
Estructura legal de la empresa.....	103
Inversión Inicial.....	103
Activos Fijos.....	104
Activos Diferidos.....	106
Capital de trabajo.....	107
Financiamiento.....	110

Préstamos Bancarios	111
Préstamos Accionistas	111
Proyección de Estados Financieros.....	112
Balance General Proyectado al 31 de Diciembre del año 2016 al año 2020	112
Estado de Resultados Proyectado del 1 de Enero del 2020 al 31 de Diciembre del 2020	113
Indicadores Financieros Proyectados	114
Margen Bruto.....	114
Margen Operacional	114
Rentabilidad Neta en Ventas.....	114
Rentabilidad Operacional del Patrimonio.....	115
Flujo de Efectivo – Cálculos de VAN, TIR, Beneficio/Costo.....	115
Conclusiones	117
Recomendaciones.....	118
Referencias	119
Glosario	127
APÉNDICES	129

Índice de Tablas

Tabla 1: Las Franquicias Internacionales más importantes	41
Tabla 2: Calorías diarias recomendadas para mujeres	51
Tabla 3: Calorías diarias recomendadas para hombres	51
Tabla 4: Productos y precios de la marca Subway	68
Tabla 5: Establecimientos de comida en la institución educativa según el producto de venta	71
Tabla 6: Establecimientos de comida en la institución educativa según el producto de venta y su costo	71
Tabla 7: Análisis FODA de Subway en Ecuador	73
Tabla 8: Profesores titulares por unidad académica	82
Tabla 9: Personas que consumen comida rápida	85
Tabla 10: Frecuencia de las personas que consumen comida rápida	86
Tabla 11: Razón por qué las personas no consumen comida rápida	87
Tabla 12: Lugar de preferencia para el consumo de comida rápida	87
Tabla 13: Número de personas con las que acude al restaurante	88
Tabla 14: Número de personas que consumen sánduche y/o ensalada	89
Tabla 15: Proyección de Ventas del año 2016 al año 2020	90
Tabla 16: Construcción y Edificio	104
Tabla 17: Equipos industriales	104
Tabla 18: Mobiliario del restaurante	105
Tabla 19: Mobiliario de oficina	105
Tabla 20: Equipos de Oficina	106
Tabla 21: Equipos de Computación	106
Tabla 22: Gastos de Constitución de la empresa	106
Tabla 23: Patente Municipal de la ciudad de Guayaquil	107

Tabla 24: Otros Gastos Diferidos	107
Tabla 25: Mano de Obra Directa.....	107
Tabla 26: Mano de obra indirecta	108
Tabla 27: Consumo de electricidad.....	108
Tabla 28: Consumo de agua potable	108
Tabla 29: Consumo de internet (Wifi, Tv. pagada, telefonía).....	109
Tabla 30: Arriendo	109
Tabla 31: Seguro	109
Tabla 32: Préstamos Bancarios	109
Tabla 33: Préstamos accionistas.....	109
Tabla 34: Capital Social	110
Tabla 35: Materia prima por tipo	110
Tabla 36: Materia prima varios	110
Tabla 37: Préstamo Bancario Banco Fomento.....	111
Tabla 38: Préstamos de Accionistas.....	111
Tabla 39: Margen Operacional.....	114
Tabla 40: Rentabilidad Neta en Ventas.....	114
Tabla 41: Rentabilidad Operacional del Patrimonio	115
Tabla 42: Flujo de Efectivo Proyectado a cinco años desde el año 2016 al año 2020.....	115
Tabla 43: Análisis de rentabilidad para proyección de años 2016 al año 2020	116

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama de Eficiencia y Eficacia en la administración.....	9
Figura 2: Funciones de la administración	10
Figura 3: Necesidad universal de la administración.....	10
Figura 4: Proceso de Planeación Estratégica.....	12
Figura 5: Proceso de selección	28
Figura 6: Indicadores de liquidez	30
Figura 7: Indicadores de actividad	30
Figura 8: Indicadores de rentabilidad.....	30
Figura 9: Indicadores de rentabilidad.....	31
Figura 10: Indicadores de apalancamiento.....	31
Figura 11: Top 10 Franchise for 2015.....	49
Figura 12: Importantes franquicias globales y categorías.....	49
Figura 13: Países que consumen comida rápida.....	50
Figura 14: Valores y motivaciones para la elección de comida rápida.....	51
Figura 15: Ubicación de la marca SUBWAY en el mundo	55
Figura 16: Número de establecimientos de SUBWAY en el mundo.....	55
Figura 17: Costo de inversión de un establecimiento de SUBWAY	57
Figura 18_ Certificación del horneado del pan.....	64
Figura 19: Certificación del horneado del pan.....	65
Figura 20: Variedad de panes.....	65
Figura 21: Producto Interno Bruto - PIB.....	74
Figura 22: Oferta y Utilización de Bienes y Servicios.....	75
Figura 23: Ingresos Tributarios Proyectados al año 2015 en millones de dólares.....	75
Figura 24: Flujos de remesas recibidas	76

Figura 25: Población estudiantil registrada al 2013	83
Figura 26: Personas que consumen comida rápida	85
Figura 27: Frecuencia de personas que consumen comida rápida	86
Figura 28: Razón por qué las personas no consumen comida rápida.....	87
Figura 29: Lugar de preferencia para el consumo de comida rápida	88
Figura 30: Número de personas con las que acude al restaurante.....	88
Figura 31: Número de personas que consumen sánduche y/o ensalada.....	89
Figura 32: Cálculo de porcentaje de la demanda según muestra de encuestas realizadas	91
Figura 33: Modelo Edificio Subway ESPOL.....	93
Figura 34: Ubicación de Escuela Politécnica del Litoral	95
Figura 35: Ubicación de Escuela Politécnica del Litoral	95
Figura 36: Modelo SUBWAY METRO.....	96
Figura 37: Equipos y materiales para establecimiento.....	97
Figura 38: Distribución de áreas y mobiliario en modelo SUBWAY METRO.....	98
Figura 39: Modelo de área de preparación y montaje de productos	99
Figura 40: Muestrarios de productos.....	101
Figura 41: Área de clientes. Varias vistas del ambiente	101
Figura 42: Estructura Organizacional de Sanusub S.A.	102
Figura 43: Balance General Proyectado al 31 Diciembre del año 2016 al año 2020.....	112
Figura 44: Estado de Resultados Proyectado del 1 de Enero del 2016 al 31 de Diciembre del 2020.....	113

RESUMEN

El presente Proyecto de Investigación tiene como objetivo principal realizar un estudio de factibilidad en una institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de identificar la posible demanda de servicios de alimentación de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway.

Para el estudio se realizaron y utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, observaciones directas de procesos de atención a clientes en tiendas de la franquicia.

La investigación realizada permitió identificar la posibilidad de ingresar con productos que comercializa la marca tales como sánduches y ensaladas, así como el nivel de aceptación de los posibles clientes. La propuesta se enfoca en proveer de un establecimiento-tienda de la franquicia dentro de las instalaciones del centro de educación superior y así poder satisfacer la posible demanda de consumidores de los productos provistos por la franquicia, basados en el estudio de mercado donde se determinó que los gustos y preferencias de los potenciales clientes están alineados a los productos comercializados por la marca.

Palabras claves: Institución de Educación Superior, Comida Rápida, Sánduches, Ensaladas, Tienda, Clientes, Consumidor, Franquicia, Subway.

ABSTRACT

The main object of this investigation project is to do a feasibility study in Guayaquil, with the aim of identify the possible demand of food services of the international fast food franchise Subway.

For this study several data collection techniques were used and applied: interviews, surveys, direct observation in customer service processes in the stores.

This investigation allowed identifying the possibility to enter the market with products sold by the mark like salads and sandwiches, and with the acceptance level of potential customers. The proposal focuses in providing a franchise store inside a higher education institute and in that way be able to satisfy the possible demand of franchise products from customers, based on market study where it was determined that preferences and likes of potential customers are aligned with products sold by the mark.

Key words: Higher Education Institute, Fast Food, Sandwich, Salads, Store, Customers, Consumers, Franchise, Subway.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

El consumo de alimentos desde el punto de vista de nutrición, de química, de fisiología, permite explicar el comportamiento del sujeto antes de su elección, sin embargo cuando se refiere a comida, comensal y consumidor se refiere a la categoría social que se fija en el sujeto (Muñoz, Brenes, y Mata, 2015).

La idea de servir comida en las tabernas a personas que estaban fuera de casa data de tiempos antiguos como sucedía en la antigua Roma y Grecia, y esto es algo que se ha mantenido en tiempos actuales. En el siglo XVII los lugares para tomar café y bebidas eran ya populares pero la idea de comer fuera por diversión no despegó en la sociedad del Oeste hasta finales del siglo 18 (Tracy, 2015).

En USA en 1921 se abre la primera tienda de White Castle cuyo producto principal era la hamburguesa. En aquella época la hamburguesa no era muy bien vista ya que los clientes pensaban que la carne era maltratada y provenía de mataderos de mala reputación. Así que los dueños de –White House decidieron pintar su negocio de un color que simbolice limpieza como es el blanco y diseñan su tienda de manera que los clientes puedan ver en todo momento como se preparan los alimentos. Según Tracy (2015), algunos creen que este es el primer restaurante de comida rápida, el cual constituyó un gran aporte para que los clientes americanos del Este y Medio Oeste cambiaran su percepción sobre las hamburguesas, lo cual fue de gran ayuda para las cadenas de restaurantes que abrirían después.

En el sitio web oficial de McDonald's (2015) se puede leer que el primer local vendía BBQ en el año 1940 pero no fue sino la tienda rediseñada de 1941, cuando fue fundado McDonald's, la que se considera como la primera tienda oficial y a partir de ahí algunas otras

cadena de comidas también abrieron sus restaurantes, y es por eso que otros consideran que el término *comida rápida* se popularizó hacia los años 1950. Oficialmente el término *comida rápida* fue reconocido en el diccionario en el año 1951 por la compañía, especializada en trabajos de diccionarios, Merriam-Webster.

Schlosser (2002) señaló que los principios guiados de una línea de ensamblaje de una empresa son aplicados a una cocina comercial cuando empezó a popularizarse el expendio de comidas rápidas. La nueva división de trabajo significaba que un trabajador solo tenía que enseñársele a hacer una sola tarea. El autor además explica “Las cadenas líderes de comida rápida se esparcen por toda la nación; entre los años 1960 y 1973, la cantidad de restaurantes McDonald’s crecieron de apenas 250 a 3000. Lo que había empezado como una serie de negocios regionales se convirtió en una industria de comida rápida, el mayor componente de la economía Americana” (Schlosser, 2002, p.150). Así los negocios de comidas rápidas fueron ampliando sus horizontes y las grandes cadenas utilizaron los conceptos de franquicias para asegurar la rentabilidad del negocio para los dueños y garantizar el mismo nivel de calidad que el producto original.

Planteamiento del Problema

En el Ecuador y en la mayoría de los países del mundo se ha intensificado el consumo de comida rápida, debido al ritmo de vida que mantiene la población. Este tipo de alimentos se preparan y sirve de manera sencilla y fácil en el día a día, lo que permite a las personas saciar su necesidad de alimentos en cualquier momento, sin mayor complicación.

Lamentablemente, se ha generado una confusión generalizada en relación al contenido nutricional de la denominada comida rápida, ya que muchos establecimientos la preparan sin mayores condiciones de higiene ni control de calidad en los insumos que utilizan para su preparación.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT ECU, determinó que entre los años 2011 y 2013 la población ecuatoriana ha recibido una ingesta de alimentos procesados inadecuados. Así mismo, esta encuesta señala que Ecuador el 6.4% de la población nacional presenta un consumo inadecuado de proteínas, el 70.5% un consumo inadecuado de hierro y un 14.6% de consumo inadecuado de zinc, mientras que el 29.2% de la población ecuatoriana excede el consumo de carbohidratos de la recomendación establecida convirtiéndose en población propensa a presentar obesidad y enfermedades de tipo cardiovascular (Suasnavas, 2014).

Los datos de la encuesta ENSANUT ECU son referidos también por Diario el Telégrafo (2014), que señala que el Ecuador gastó más de 48,27 millones de dólares americanos en comida rápida al mes. También se indica que según datos de la Organización Mundial de la Salud, más de 500 millones de personas son obesas en el mundo y que el número de calorías que deben ingerir la población de mujeres es de 1.500 a 2.000 Kcal./día mientras que la población de hombres es de 2.000 a 2.500 Kcal./día, y que a su vez corresponden al estilo de vida de cada persona.

La gran mayoría de los productos catalogados como comida rápida, contienen grasas saturadas que generan altos niveles de colesterol. Gran cantidad de este tipo de alimentos son fritos y apanados con aceites que en algunos casos son reciclados en su uso diario. Adicionalmente contienen mayor cantidad de sal y condimentos del que tiene los alimentos que son preparados en los hogares, y ayudan a cambiar la percepción del alimento como un alimento rico en sabor generando adicción.

Considerando las necesidades existentes y los derechos a los que cada habitante tiene de alimentarse de manera sana y con alimentos frescos y de calidad se propone establecer un

Restaurante de la Franquicia Subway en la Escuela Politécnica del Litoral ubicada en el Campus Prosperina.

El objetivo primordial es ofrecer a los estudiantes y demás personas que se encuentren dentro de dicho campus, la opción de comer alimentos sanos, bajos en calorías, frescos, que cumplen con procesos de calidad internacional y que adicionalmente son exquisitos al paladar del consumidor, además de servirse de manera rápida.

Formulación del Problema

¿Qué influencia tiene la posible demanda de servicios de alimentación en un centro educativo de nivel superior?

Preguntas de Investigación

¿Un establecimiento que ofrezca comida rápida preparada en las mejores condiciones de higiene y a un precio cómodo es un negocio rentable?

¿Cómo incide el consumo de comida rápida de acuerdo al ritmo de vida que mantienen los clientes potenciales durante su jornada en las instalaciones del centro de educación superior?

El alto porcentaje de consumo de comida rápida que mantienen los clientes potenciales al no contar con tiempo libre para dirigirse a sus hogares incrementa positivamente el nivel de demanda de consumo en las instalaciones del centro de educación superior.

La insatisfacción de la demanda de servicios de alimentación en un centro educativo de nivel superior al no contar con un establecimiento que atienda las necesidades de posibles consumidores incide positivamente en la realización del estudio de mercado del Proyecto de Investigación.

Variable independiente:

Demanda de servicios de alimentación en un centro educativo de nivel superior.

Variable dependiente:

Participación de mercado

Justificación del Problema

La Constitución de la República del Ecuador (2008), señala que son deberes primordiales del Estado garantizar el efectivo goce de los derechos de educación, salud y alimentación, entre otros. Indica que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria. También señala que las personas tienen derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, así como el acceso al agua potable, vestido y otros servicios sociales necesarios para el buen vivir.

El Plan Nacional del Buen Vivir que es la planificación gubernamental que posibilita el cumplimiento de los objetivos y obligaciones del Estado, establece que el ejercicio de una vida digna de la población ecuatoriana empieza por el ejercicio pleno de los derechos, uno de los cuales es la alimentación, como pre requisito para lograr las condiciones necesarias para fortalecer las capacidades de la ciudadanía. Para dar cumplimiento a estos postulados, las políticas de Estado promueven entre la población y la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de desarrollo físico, emocional e intelectual.

El motivo de la realización de la presente investigación es poner a disposición de la ciudadanía la opción de disponer de una variedad de alimentos preparados en condiciones adecuadas de higiene y con estrictos controles de calidad, y que a la vez puedan ser adquiridos y consumidos de forma rápida y a bajo costos. Como lo indica una investigación realizada por Entrepreneur.com (2015), Subway es la una de las franquicias en las que las personas prefieren realizar su inversión, siendo la tercera a nivel de franquicias existentes y la primera

en el entorno de restaurantes de comida rápida y nutritiva con una inversión que no sobrepasa los 117 mil dólares.

Existen estudiantes que por cumplir con un sin número de obligaciones estudiantiles, deben pasar todo el día o gran parte del tiempo en el establecimiento educativo, o porque tienen responsabilidades laborales, no disponen de mucho tiempo para alimentarse, han tenido que tomar la decisión de consumir alimentos de fácil y rápida preparación, pero que no son considerados sanos ni bajos en calorías.

Los productos que ofrece la franquicia, son novedosos, cuidan la salud de los consumidores de comida rápida quienes han sido atraídos por la *Onda Light* y que buscan comida sana y a un precio razonable. Con la puesta en marcha de este proyecto, se abrirán plazas de trabajo, permitiendo disminuir la tasa de desempleo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la demanda de servicios de alimentación en un centro educativo de nivel superior en la ciudad de Guayaquil a través de un estudio de mercado para proponer la implementación de una franquicia internacional de venta de sánduches y ensaladas de la franquicia Subway.

Objetivos Específicos

1. Describir los principales conceptos y teorías que sirven de fundamento para la puesta en marcha de una empresa exitosa.
2. Realizar un diagnóstico situacional del mercado de servicios de alimentación en un centro educativo de nivel superior y las zonas aledañas en la ciudad de Guayaquil
3. Desarrollar un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.
4. Determinar la factibilidad económica y financiera de una franquicia internacional de comida rápida y de altos estándares de calidad.

Capítulo I

Proporciona el marco teórico sobre el cual se fundamenta el presente Proyecto de Investigación. Se exponen algunos conceptos que han sido utilizados o revisados para la realización del presente proyecto de investigación.

Fundamentación Teórica

Administración

En la historia de la administración se registran dos hechos de importancia, siendo el primero en el año de 1776, cuando Adam Smith realizó la publicación de su libro “La riqueza de las Naciones (The Wealth of Nations)”. Smith fue quien trajo la idea de la división del trabajo, y con ello la idea de especialización laboral. El segundo hecho significativo fue la revolución industrial, a finales del siglo XVIII, hecho que permitió que el proceso de manufactura de los productos sea más económico en las fábricas que en los hogares con la aparición de máquinas poderosas que sustituyeron a la fuerza humana.

Definición

Larrea (2011) consideró a la administración es un arte, porque intervienen los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utilizan conocimientos organizados, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia. Por su parte, Robbins y Coulter (2010) indicaron que la administración es la actividad a la que se dedican los gerentes, la cual involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. También señalan que la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz.

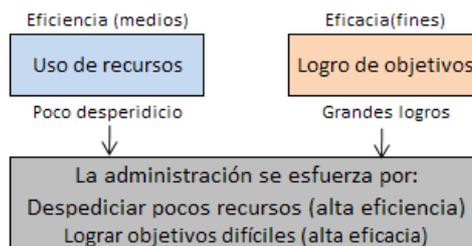


Figura 1: Diagrama de Eficiencia y Eficacia en la administración.

Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter (2010).

Proceso administrativo

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades (Larrea 2011). Según el autor, la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar.

Funciones de la Gerencia

Según Robbins & Coulter (2010) los gerentes se ocupan de la planeación, para lo cual deben definir objetivos, crear estrategias y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. Otra función que los gerentes tienen es ser los responsables de acordar y estructurar el trabajo para el cumplimiento de las metas. El autor también indica que la función de dirección está dada por el personal, el gerente debe trabajar con el personal para poder cumplir con los objetivos. La función final de la administración es el control, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. Este rendimiento debe compararse con los objetivos establecidos. El gerente también debe realizar reajustes, comparaciones y correcciones.



Figura 2: Funciones de la administración

Fuente: Robbins y Coulter (2010). Tomado de libro de Administración.

Necesidad universal de la administración

La administración es necesaria en todas las áreas de trabajo y en cualquier ubicación dentro de la organización. Las organizaciones bien administradas generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan (Robbins & Coulter, 2010).



Figura 3: Necesidad universal de la administración

Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter (2010)

Aspecto administrativo

Para Chiavenato (2004), el aspecto administrativo es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.91). El autor insiste en que la administración comprende el proceso de diseñar y dar mantenimiento en el ambiente en el que las personas se desarrollan de una manera eficaz y eficiente. Este concepto se puede aplicar a empresas con fines o sin fines de lucro, sean grandes o pequeñas.

El aspecto administrativo proporciona las diferentes herramientas que sirven como guías para gestionarlo. Dentro de este estudio se muestran elementos administrativos como la planeación estratégica, el organigrama y la planeación del talento humano con un perfil adecuado. El aspecto administrativo tiene una relación directa con el aspecto legal con sus respectivas normativas, el aspecto laboral, el aspecto del fisco y no hay que dejar de lado el aspecto ecológico que en los últimos tiempos deben ser tomados en cuenta por la organización (Chiavenato, 2004).

Objetivos de la Administración

Chiavenato (1999) indica que, en términos generales los administradores deben lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social o empresa y desarrollar con eficacia en el instante cuando la compañía alcanza las metas. La eficiencia cuando la compañía cumple sus objetivos con un mínimo de recursos permite que la compañía tenga una perspectiva más amplia del ambiente en el cual se desarrolla. Por su parte, Sánchez (2007) indicó que la planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

A continuación se detallan algunos de los elementos administrativos:

Planeación estratégica

Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

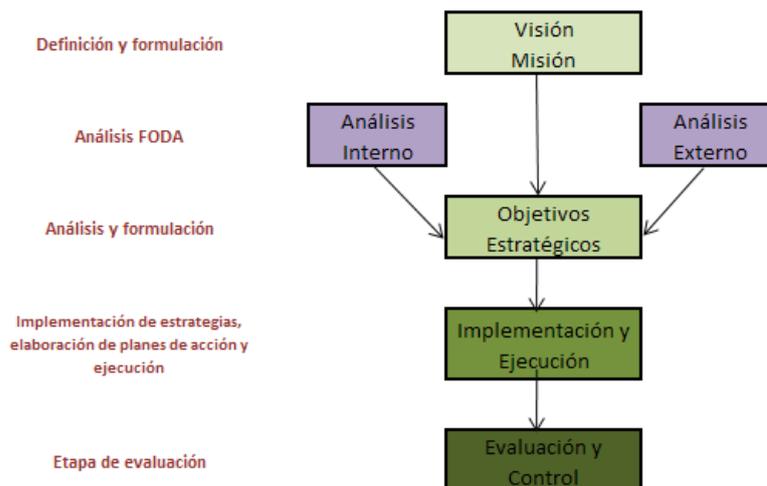


Figura 4: Proceso de Planeación Estratégica.

Fuente: Fred R. David (2003). Adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica.

David (2003) señaló que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual la empresa determina su visión, misión, situación actual y perspectivas de futuro.

- La visión es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?
- La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?
- Análisis de la situación actual con el entorno Externo e Interno Clave (FODA). El análisis FODA es una herramienta que permite observar el desempeño de la empresa, no sólo del interior sino del entorno donde se desarrolla.
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos. Cuando se han identificado la visión y misión de la organización, el inversionista o empresario debe establecer las directrices cualitativas para obtener excelentes resultados
- Existen lineamientos y políticas que permitirán tomar decisiones, éstas suelen ser establecidas por el dueño de la compañía y pueden ser establecidas de manera interna o pueden verse afectadas por el entorno y ambiente económico y gubernamental

- Implementación de estrategias. Elaboración de los planes de acción. Ejecución del Plan Estratégico.
- Control y evaluación”

Organigrama

El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, Flores, 2004). El organigrama permite a todos los miembros de la organización entender su ubicación en el contexto de la misma, así como quiénes son sus superiores jerárquicos y subordinados.

Estudio de factibilidad

Para poder establecer una idea de negocio es necesario determinar con anticipación si va a ser factible, es decir, si se van a poder cumplir los objetivos- Blanco (2007) indicó que el principal objetivo del estudio de factibilidad de un proyecto es determinar la viabilidad social, económica y financiera haciendo uso de herramientas contables y económicas como lo son el cálculo del punto de equilibrio y el valor agregado, así como también el uso de herramientas financieras tales como el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto.

Para poder desarrollar el estudio de factibilidad, es necesario considerar que el resultado integral de la evaluación no debe centrarse sólo en los resultados que se obtengan de las herramientas financieras, ya que esto dejaría de lado los aspectos económicos y sociales.

Desarrollar un estudio de factibilidad significa evaluar si los recursos necesarios para la obtención de los objetivos están disponibles y sirve para recopilar datos relevantes para con estos poder tomar la decisión de si se procede al desarrollo e implementación. En un

estudio de factibilidad se debe definir la problemática a través de supuestos, pronósticos y estimaciones (Blanco, 2007).

Blanco (2007) indicó que para realizar un correcto estudio y saber si los inversionistas deben o no capitalizar e invertir en un negocio, existen diferentes técnicas. En este trabajo de tesis se abordan las siguientes:

1. Factibilidad técnica: Esta técnica es la que permite conocer si el proyecto a nivel tecnológico es alcanzable, es decir si la tecnología existente puede satisfacer la necesidad del sistema.
2. Factibilidad económica: Permite conocer si el costo que conlleva a la creación del proyecto está relacionado a favor del beneficio que se obtendría.
3. Factibilidad operacional u organizacional: A través de esta técnica se permite conocer si el diseño de la organización, procedimientos y el talento humano pueden funcionar armónicamente en la institución.
4. Factibilidad comercial: Esta técnica permite determinar el mercado que está dispuesto a adquirir y hacer uso del servicio o producto. También permite conocer la existencia de canales de comercialización y distribución en caso de ser un producto; y en caso de no existir ayuda a conocer si es posible aperturar nuevas líneas.
5. Factibilidad política: A través de esta técnica se permitirá evaluar la existencia de decretos gubernamentales que afecten directamente al proyecto. Así como reglamentos de tipo interno de la organización, sindicatos, de la industria, o cualquier acuerdo afín.
6. Factibilidad legal: Corresponde a que el desarrollo del proyecto no debe violar

En la primera etapa de un proyecto se debe realizar una lluvia de ideas donde se busque las diferentes formas de solucionar el problema o aprovechar la posible oportunidad de negocio. Este es el punto de partida para iniciar el método de valuación del proyecto, el

mismo que se irá modelando con la información recopilada. Esto permitirá evaluar opciones de servicio o de producto de un proyecto, mismas que deben reflejarse de una manera atractiva al inversionista. La forma como el proyecto puede avalarse es a través de proyectos similares los que serán una fuente secundaria de información que permitirán enriquecer al proyecto de situaciones positivas y aprender de las situaciones negativas. También estas fuentes permitirán tener valores aproximados de inversión.

Objetivos de un estudio de factibilidad

Blanco (2007) indicó que los puntos tratados a continuación, corresponden a los objetivos de la factibilidad de un negocio.

1. Establecer si se puede o no producir algún bien u ofrecer un servicio
2. Conocer si existirá un mercado que demande dicho bien o servicio
3. Conocer si se puede comercializarlo o no
4. Establecer si se obtendrá ganancia o pérdida
5. Definir si el proyecto contribuye o no en la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente
6. Definir si el negocio se lo establece o se busca otro posible negocio
7. Crear un plan de producción y comercialización
8. Aprovechar a capacidad los recursos
9. Realizar un análisis Foda para reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
10. Aprovechar las oportunidades de financiamiento
11. Lograr alta rentabilidad y beneficios en el proyecto

Al realizar el análisis de factibilidad existen diferentes estudios que deben realizarse:

Estudio Técnico

Rosales (2005) indicó que un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verifica la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este estudio identifica a los equipos, las maquinarias, las materias primas y las infraestructuras necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita.

Para desarrollar el estudio técnico se debe tener presente la localización de la compañía, el producto o servicio que se desea comercializar, canales de distribución, equipos, software, hardware y demás aparatos tecnológicos, bienes muebles e inmuebles, etc. que van a ser utilizados en la conformación del negocio (Rosales, 2005). Con el estudio técnico se podrá obtener los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente (Sapag, 2008).

Según Sapag (2008), el estudio de estos antecedentes permitirá cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización y establecer un nivel de remuneración para el cálculo de costos de operación. La finalidad del estudio técnico es establecer la función de la producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles en la producción del bien o del servicio prestado. El costo de operación del proyecto estará íntimamente relacionado con las necesidades de equipos y con el proceso de producción.

Componentes del estudio técnico

El autor Baca (2010) indica que dentro del estudio técnico se cuenta con los siguientes componentes:

1. Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto
2. Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto

3. Análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos
4. Identificación y descripción del proceso
5. Determinación de la organización humana y jurídica que se requiere para la correcta operación del proyecto

Estudio de mercado

En este tipo de estudio se definirán variables que actúan directamente sobre las características propias del producto, la proyección de demanda, la estacionalidad en la comercialización del producto, los canales de distribución, marketing, el abastecimiento, etc. Para Malhotra (2004) la investigación de mercados es la función que vincula a comerciantes, clientes y público mediante información que permite definir las oportunidades de negocio. También se define como la identificación, recopilación y aprovechamiento de la información para tomar decisiones en cuanto al aprovechamiento de un negocio o idea empresarial. Herrera (2013) señaló que la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de los hechos acerca de los problemas derivados de la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor.

Objetivos de la Investigación de Mercados

Herrera (2013) señaló que la investigación de mercados tiene varios objetivos, por ejemplo:

Objetivo social: cuyo propósito es recopilar, organizar y procesar la información teniendo como parte fundamental a los consumidores, para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Objetivo económico: porque sirve para aclarar las alternativas del negocio en cuanto a la rentabilidad económica que obtendría la compañía si desarrolla esa actividad comercial que se analiza.

Objetivo administrativo: la investigación de mercados sirve para ejecutar las instancias de planeación, ejecución y control y toma de decisiones en base a lo que necesitan, esperan y desean los consumidores.

Marketing

Kotler y Keller (2006) indicaron que el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad de una forma rentable para quien comercializa el producto o servicio. Por su parte, Ferrell y Hartline (2012) expresaron que Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

En el año 2005, la American Marketing Association, cambió la definición para poder reflejar de mejor manera la realidad de competencia en el mercado actual: “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés” (Ferrell, Hartline, 2012, p. 8).

Mercado

Un mercado es un conjunto de compradores y vendedores. Actualmente ha cambiado el concepto del qué por el concepto del dónde, es decir por la ubicación de compradores y vendedores.

Clases de Mercados

Kotler y Keller (2006) consideraron que los principales tipos de mercados son los consumidores, los de empresas, mercados globales y mercados no lucrativos.

1. Mercados de consumidores: son las empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo. El mercado de consumidores está en constante evolución, lo que complica considerablemente esta tarea.
2. Mercados de empresas: son las compañías que venden bienes y/o servicios a otras compañías se enfrentan a un mercado de profesionales que tienen la capacidad de valorar las diferentes ofertas competidoras.
3. Mercados globales: están conformados por las compañías que vendan bienes y servicios en el mercado internacional se enfrentan a decisiones y desafíos adicionales, ya que deben decidir en qué países estarán presentes, cómo forma de entrada en cada país (exportador, mediante la concesión de licencias, a través de sociedades de capital de riesgo, como fabricante subcontratado o como fabricante independiente). Kotler y Keller (2006), también expresan que debe tenerse presente las características de la venta, la negociación las políticas que rigen la propiedad en cada país, pero también las diferencias culturales, legales y políticas, así como las fluctuaciones de la moneda propia de cada estado.
4. Mercados no lucrativos y sector público: se refieren a las compañías que venden sus productos a organizaciones no lucrativas como iglesias, universidades, instituciones de beneficencia o entidades gubernamentales deben prestar mucha atención al precio de sus productos puesto que estos entes, suelen tener una capacidad de adquisición limitada.

Producto

Según lo definieron Ferrell y Hartline (2012) el producto es algo que puede adquirirse por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Serrano y Serrano

(2005) citando Kotler (2002) señaló que producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Dimensiones del Producto

Según Serrano y Serrano (2005), el producto tiene las siguientes dimensiones:

1. **Dimensión física tangible:** es la entidad o configuración física que se percibe por los sentidos, es decir, la forma, tamaño, color, diseño de materiales que lo conforman, etc.
2. **Dimensión ampliada o producto ampliado:** es lo tangible más los productos o servicios que lo complementan, por ejemplo el servicio que se ofrece para que el cliente obtenga el producto físico.
3. **Dimensión genérica o utilitaria:** es el beneficio que el comprador o usuario espera obtener del producto. Esta es la más importante desde el punto de vista del marketing porque explica la decisión de compra y el hecho de que los consumidores vean al producto como único en función de sus necesidades satisfechas.

Evolución de los Mercados

El mercado ha cambiado de una manera radical como consecuencia de fuerzas sociales muy fuertes y que están relacionadas generando nuevas conductas, oportunidades y desafíos.

Cambios tecnológicos

La revolución digital ha dado paso a la era de la información. La era industrial se caracteriza por la producción y el consumo masivo, por establecimientos repletos de inventario, publicidad por todos lados y descuentos desenfrenados. La era de la producción promete niveles de producción más precisos, comunicaciones mejor dirigidas y precios más

adecuados. En la actualidad gran parte de los negocios se realizan a través de redes electrónicas: intranet, extranet e internet.

Globalización

Los avances tecnológicos en el transporte de mercancías y en las comunicaciones han propiciado que las empresas comercialicen sus productos y servicios en otros países y han facilitado el acceso de los consumidores a productos y servicios extranjeros.

Desregulación

Muchos países han liberalizado sus industrias para generar una mayor competencia y mejores oportunidades de crecimiento.

Privatización

Muchos países han privatizado empresas públicas para aumentar su eficiencia.

Empowerment o facultamiento de los consumidores

Los consumidores esperan una calidad y un servicio mejor y más personalizado. También buscan rapidez y comodidad.

Personalización

Las empresas son capaces de fabricar productos diferenciados individualmente ya sea que los consumidores los ordenen en persona, por teléfono o a través de internet.

Mayor competencia

Las empresas que dirigen sus productos a mercados masivos se enfrentan a una competencia más intensa por parte de fabricantes nacionales y extranjeros, lo que genera un incremento en los costos de promoción y limita los márgenes de ganancia.

Convergencia sectorial

Las fronteras entre los sectores desaparecen a una velocidad vertiginosa, a medida que las empresas notan que las nuevas oportunidades residen en la intersección de dos o más sectores industriales.

Transformación de la venta al menudeo o minorista

Los minoristas de menor tamaño están sucumbiendo ante el creciente poder de los minoristas gigantes de los *category killers*. Los minoristas que venden en sus establecimientos, se enfrentan a una creciente competencia que representa las ventas por catálogo, por ello están introduciendo elementos de ocio en sus establecimientos como cafeterías, conferencias, demostraciones y espectáculos. Presentan un surtido de experiencias en lugar de un surtido de productos”.

Factibilidad legal de una empresa

Sapag (2008). En este tipo de estudio es donde se podrán detallar ciertas restricciones a la localización del proyecto que podrían de alguna manera condicionar el tipo de proceso productivo o de comercialización

Obligaciones legales de la empresa

Las obligaciones legales son normas que todas las empresas deben cumplir y tienen por objeto garantizar el funcionamiento ordenado de las actividades empresariales de un país (Larrea, 2011). Entre las diferentes normativas legales, las empresas deben cumplir:

1. Normativa fiscal: cumplimiento de tributos o aportaciones al estado, pueden ser directas o indirectas.
2. Normativa socio – laboral: regulaciones sobre las relaciones entre la empresa y los trabajadores.
3. Normas con carácter técnico, aplicables según el tipo de negocio.

4. Las normas de protección de los productos de la empresa frente a terceros, en este caso, normativas de salubridad e higiene para la preparación de alimentos
5. Las normas de registro de los libros oficiales de la empresa.
6. Formas jurídicas, como los contratos personales o con los proveedores.

Tipos de Empresarios

Existe normativa legal que distingue entre diferentes clases de empresarios, según Larrea (2011)

Empresarios individuales

La propiedad de la empresa es de una persona física que aporta su capital y su trabajo para que el desarrollo de la empresa que dirige. Sus bienes personales están afectados por los resultados de su negocio, por tanto su responsabilidad es ilimitada.

Sociedades

En este tipo de empresas, la propiedad es de un grupo de personas que se han puesto de acuerdo para realizar en común una actividad empresarial. La empresa tiene personalidad propia, es decir, distinta de las personas que han aportado el capital (Larrea, 2011). Los tipos de sociedades tienen relación con el capital que se debe aportar para el desarrollo de la actividad y la responsabilidad de los socios (Larrea, 2011), por ejemplo, la sociedad anónima y la sociedad limitada son las que han tenido un mayor desarrollo, debido a la limitación de las responsabilidades y a la facilidad en la transmisión de las acciones participaciones son los títulos que representan el capital social de una sociedad y que acreditan los derechos de las personas que los poseen.

Otras empresas de carácter más social son las sociedades cooperativas. Pueden ser cooperativas de trabajo asociado (para producir o prestar un servicio común) o cooperativas de consumo (para facilitar la compra de productos).

Consideraciones necesarias antes de empezar un negocio

Espacio físico

En muchos casos se suele realizar la selección del sitio donde va a funcionar el negocio en la primera instancia, pero se debe tener presente que el espacio físico deberá estar relacionado directamente con las maquinarias, equipos, talento humano, las unidades que se desean producir y de la materia prima si es el caso de una empresa manufacturera, así como los productos que se deseen tener en stock (Larrea, 2011)

Inventario

El inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura” (Miguel, Bastos, 2006). Algunas de las características principales del inventario es que sirve para separar conceptos de demanda y producción, puede ser usado como medio de planificación y control, disponibilidad del producto, entre otras.

Existen varios tipos de inventarios, “inventarios de materias primas, inventarios de mercancías, inventarios de productos en proceso, inventarios de productos terminados y el inventario de materiales y suministros”.

Mano de obra

La creación del producto estará a cargo del talento humano operativo que esté encargado de transformar la materia prima en producto terminado. A las personas que están relacionadas directamente con el proceso de producción están dentro de Mano de obra directa, y a los que no intervienen directamente en la transformación de la materia prima a producto terminado se la conoce como mano de obra indirecta. Se debe tener en cuenta que actualmente en Ecuador existe una ley que indica “la obligación de contratar de forma permanente a personas con discapacidad en un número equivalente al 4% de la nómina

laboral, cuando ésta exceda de 25 empleados. Se excluirán todos aquellos contratos que, por su naturaleza, no garanticen estabilidad laboral” (Ley Orgánica de Discapacidades, 2012).

Producción y tiempos de fabricación del bien o del servicio

La producción puede ser variable si los productos tienen un volumen diferente, por ejemplo por estaciones, o constante si la producción de un determinado producto no se ve afectada por ningún motivo. Este tipo de análisis va a permitir conocer el número de personas que se necesita contratar para poder realizar la producción del bien o prestación del servicio.

Es bueno si se realizan diagramas de procesos y diagramas de actividades del bien o del servicio. El diagrama de actividad es usado para mostrar el orden mediante el cual se van realizando las tareas dentro de un sistema.

Maquinarias y equipos

Para la fabricación del producto, se contará con maquinaria (máquina para hornar, horno eléctrico, congeladores, neveras, etc.), mobiliario (teléfonos, escritorios, sillas, mesas, etc. Para obtener estos elementos se debe realizar un estudio de los posibles proveedores (locales e internacionales).

Ubicación y distribución del establecimiento

Existen empresas que se encuentran ubicadas en instalaciones propias y otras que deciden arrendar, de cualquier manera, la forma como se encuentre distribuido el establecimiento, permitirá un bajo costo en el proceso de producción y en el ámbito de talento humano, se podrá sentir bienestar y seguridad de los mismos. Sobre el tema de ubicación del establecimiento, existen pasos que deben ser considerados:

1. Proximidad hacia los establecimientos donde se encuentran ubicados los proveedores y los clientes

2. Cuál es el costo del sitio (ya sea propio o alquilado mientras sea la opción más conveniente) y los servicios básicos prestados por el bien.
3. Facilidad de arribo al establecimiento tanto de clientes como de proveedores. Si no existiera facilidad completa, el negocio podría no resultar.

Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventaja competitiva, como se ha concluido en varios estudios donde se concluyó que los departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas (Robbins y Coulter, 2010). Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su forma de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo.

Planificación del Talento Humano

Un punto importante a tratar y que algunos estudios de factibilidad suelen dejar de lado es la Planificación del Talento Humano. Esta tipo de planificación es la que se encarga de establecer de manera clara el número de personas que van a estar inmersos y cuáles serán las habilidades y perfil de cada recurso. En algunos casos, no se mide el nivel de capacidad, habilidad, expertise, etc. de un empleado, sino que el recurso humano es contratado debido al valor monetario que puede pagar la empresa u organización, esto conlleva a la realización de las tareas de una manera no eficaz (Werther y Keith, 2010).

Robbins y Coulter (2010 p. 208) explicaron el proceso de administración del recurso humano a través de un gráfico:

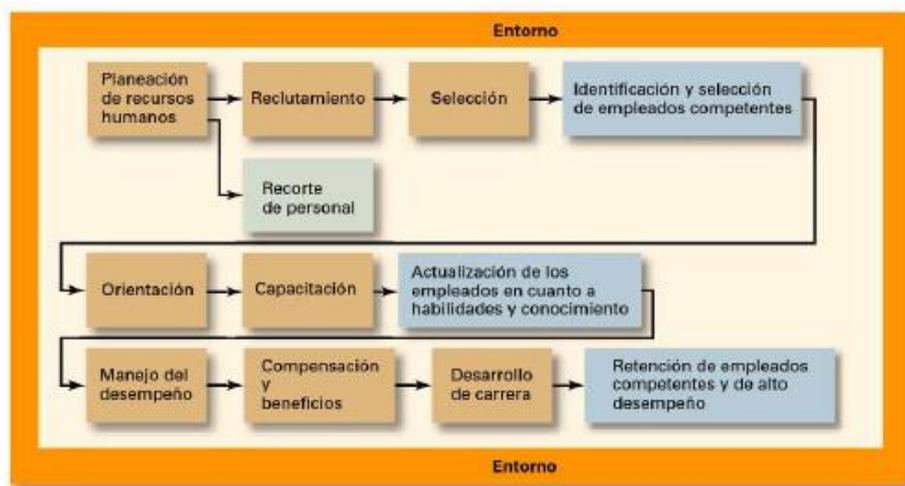


Figura 5: Proceso de administración de recursos humanos

Fuente: Robbins y Coulter (2010 p. 208). Ecuador. Tomado del libro Administración.

Proceso de reclutamiento

Reclutamiento es “el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes” (Werther, Keith, 2010).

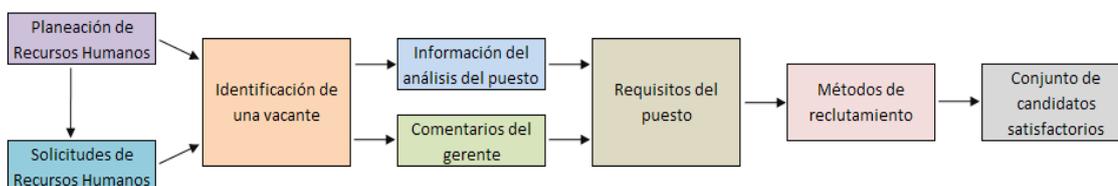


Figura 6: Proceso de identificación del talento

Fuente: Fuente: Adaptado de Werther (2010).

Proceso de selección

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso de inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Werther y Keith, 2010).

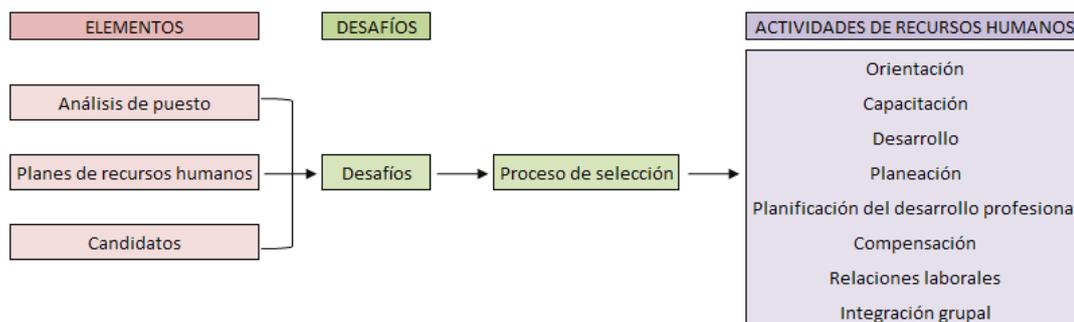


Figura 5: Proceso de selección

Fuente: Werther (2010). Tomado del libro Administración de Personal y Recursos.

Capacitación y desarrollo

El propósito de este elemento es mantener y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Su finalidad es que el personal realice sus actividades de manera eficaz y eficiente.

Contrato Laboral

En lo referente al contrato laboral se debe mencionar al contrato de trabajo que es aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo por el cual percibe una remuneración. El reglamento de trabajo es un instrumento mediante el cual el patrono solicita recibir disciplina de los empleados, también se puede observar las políticas para el cumplimiento del trabajo por el cual fue contratado.

Aspecto financiero

Sapag, (2008) señaló que se debe tener presente si el proyecto es financieramente factible, cuál va a ser su estructura de financiamiento, su valor a invertir, proyección de ingresos, proyección de costos, proyección de estados de resultados y balances, proyección de flujo de efectivo. En este estudio se deberá calcular la rentabilidad del proyecto, haciendo uso de la tecnología que está al alcance de los recursos disponibles.

Análisis financiero

El análisis financiero de un proyecto permite conocer si es conveniente y rentable o no realizar el proyecto. Es a través de los diferentes indicadores presentados en el estudio financiero que se podrá conocer si un proyecto es viable o no. Algunos son los autores que plantean indicadores de situación, de actividad, de gestión o administración, de rentabilidad, de productividad e indicadores bursátiles.

Existen diversos tipos de herramientas que pueden ser usadas para conocer si un proyecto es rentable o no, los más comunes son análisis comparativo, el análisis de tendencias, los estados financieros, indicadores financieros, y los análisis especializados, Balanced Scorecard(BSC), Cuadro de mando integral(CMI), siendo los más usados el análisis de tendencias, estados financieros e indicadores financieros.

Análisis de tendencias

El análisis de tendencias es un análisis de interpretación horizontal. Se debe seleccionar como base un año y asignársele 100% a todas las partidas de ese año. Permite detectar errores administrativos a través del comportamiento de los rubros del Balance General y los Estados de Resultados (Vásquez, Guerra, Ahmed, 2008).

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General o del Estado de Resultados. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando son relacionados unos con otros y son comparados con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, se pueden obtener resultados significativos y sacar conclusiones sobre la situación financiera real de la empresa (Vásquez, Guerra, Ahmed, 2008).

Indicadores de liquidez

Permiten medir la capacidad que tiene la empresa para realizar los pagos de sus deudas a corto plazo. Muestra el nivel de liquidez que tiene la compañía para cancelar sus pasivos corrientes con el producto en un plazo menor a un año.

Indicador	Ecuación
Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$
Razón de liquidez	$\frac{\text{Banco} + \text{Caja}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Figura 6: Indicadores de liquidez

Fuente: Tomado de Herrera, De la Hoz, Vergara (2012).

Indicadores de administración de activos

Este indicador mide la eficiencia mediante la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación.

Indicador	Ecuación
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$

Figura 7: Indicadores de actividad

Fuente: Tomado de Herrera, De la Hoz, Vergara (2012).

Indicadores de rentabilidad

Este tipo de indicador permite medir la efectividad de la gestión de la empresa para poder llevar el control del costo y del gasto para poder convertir las ventas efectuadas en utilidad.

Indicador	Ecuación
Rentabilidad operativa del activo	$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Total de activos}}$

Figura 8: Indicadores de rentabilidad

Fuente: Tomado de Herrera, De la Hoz, Vergara (2012).

Indicadores de endeudamiento

Tienen como objetivo medir el grado de financiamiento de la empresa. Se puede establecer también el riesgo que tienen los dueños del negocio incluyendo la conveniencia o no del endeudamiento con los acreedores.

Indicador	Ecuación
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

Figura 9: Indicadores de rentabilidad

Fuente: Tomado de Herrera, De la Hoz, Vergara (2012).

Indicadores de apalancamiento

Trata de medir el riesgo que se tiene en relación al financiamiento de terceros con los recursos colocados por el dueño de la empresa, el inversionista, accionista o socios.

Indicador	Ecuación
Apalancamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total activo}}$
Apalancamiento a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total activo}}$

Figura 10: Indicadores de apalancamiento

Fuente: Tomado de Herrera, De la Hoz, Vergara (2012).

Franquicia

Antecedentes

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término franc (RAE, p.993). En la época en la que finaliza la Revolución Francesa desaparece el concepto inicial de

franquicia, y reaparece en el nuevo continente en el siglo XIX. En Estados Unidos el concepto de franquicia se di a través de la explotación de ciertos servicios públicos como los ferrocarriles y bancos, ya para los años 1850 y 1860 la Singer Sewing Machine Company inició con el sistema de franquicias como actualmente se lo conoce (González, 1994).

Definición

Franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales(Quiles, Gast, Gajo, 1992).

Según Farina (1993), franquicia es una estrategia o sistema de negocio, por el cual un empresario (franquiciante) otorga determinados derechos de uso de una marca y transfiere tecnología para la operación de un negocio de éxito comprobado a otro empresario (franquiciatario), a cambio de ciertas cuotas y regalías. Para González y González (1995) la franquicia es un sistema o método de negocios donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know how), de un negocio.

La franquicia es una asociación, es decir comprende de franquiciante que es quien otorga la licencia a un comerciante independiente llamado el franquiciado para que venda productos o servicios de su titularidad (Farina, 1993). Flechoso (1997) indica que una franquicia es un sistema de asociación contractual, fundado en una colaboración estrecha y continuada entre dos empresas jurídica y financieramente diferentes e independientes (el franquiciador y el franquiciado).

Principios fundamentales y elementos de una franquicia

Quiles, Gast, Gajo (1992, p.11), indicaron que una franquicia es una técnica nueva que tiende a extenderse por todos nuestros circuitos comerciales, con una considerable importancia cuantitativa en el comercio mundial actual. En Francia, país líder en Europa, son más del 15% de las empresas del sector comercial las que están relacionadas con la Franquicia (cifra que tiende a aumentar en progresión geométrica en los últimos años), es decir, alrededor de 60.000 empresas, representando 700 millones de francos en cifras de comercio (14'50 billones de ECU\$) y 30 millones de francos en salarios distribuidos anualmente. En los Estados Unidos, la Franquicia da trabajo a una de cada diez personas.

Desarrollo de un sistema de franquicias

El primer concepto del que se debe tener conocimiento es el de sistema, y se entiende como conjunto de cosas que se relacionan entre sí y contribuyen a un objetivo o meta determinada (Diccionario Océano uno, 1991).

Con esto se puede decir que una franquicia es poder trabajar bajo políticas, procedimientos, normas del franquiciante y poder ofrecer un producto o servicio acompañado del know how, así como de tecnología, diseño, entre otros. Al igual que una empresa, la creación de una franquicia debe tener una misión y objetivo donde se especificará cual será la razón de existir y que es lo que se desea obtener y cómo se lo va a obtener.

Elementos de la franquicia

Los elementos que integran una franquicia son el franquiciante o franquiciador, y el franquiciatario o franquiciado.

El franquiciante

El franquiciador es un empresario que aún con éxito en un determinado negocio, decide comercializar dicha fórmula mediante la venta de licencias, esto mediante un contrato

en el que se obliga a seguir normas de imagen de la marca, gestión y marketing (Flechoso, 1997). Según Civaj (2010, p.42), el franquiciante es la persona física o moral, titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de un know how de producción y/o comercialización.

El franquiciador o franquiciante es el fundador y dueño del negocio, es quien cuenta con el know how y expertise.

El franquiciado

El franquiciado es quien paga al franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se le otorgue la explotación y uso de la marca, además del apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente (Constanzo, Villalta, Cárdenas, 1998, p.p. 5-6). El franquiciado adquiere responsabilidades y debe cumplir con todas las normativas, procedimientos y políticas impuestas por la marca.

- Imagen de la marca: Según Constanzo (1998, p.11), la marca o nombre registrados es una palabra, nombre o símbolo usado por una compañía para identificar y distinguir los bienes y servicios que produce o comercializa. Una marca debe estar registrada para evitar problemas legales. El franquiciante debe estipular en el contrato de franquicia todos los derechos y obligaciones, así como salvaguardias de la marca.
- Productos y/o servicios: Todo franquiciante debe poner a disposición del franquiciado una gama de productos y/o servicios que él ha concebido, recibido, adquirido y ha puesto en punto. Del mismo modo debe asegurarse que todos los productos que ofrece son adecuados a la imagen de la marca (Flechoso, 1997. c.p. Mosquera, 2010, 70-85).

Los principales servicios que el franquiciante debe proporcionar son la capacitación de personal técnico y operativo, apoyo para seleccionar la ubicación, los manuales de operación y asesoría en administración y mercadotecnia (Constanzo, 1998).

Relación financiera:

Ésta se debe estipular en el contrato por el franquiciante, acordando los pagos de regalías, entiéndase como regalías los pagos que el franquiciado está obligado a hacer por el derecho de vender productos o servicios utilizando la imagen de la marca y/o nombre (Mosquera, 2010, 70-85).

La mayor parte de los ingresos del franquiciante son por regalías y su periodo de pago puede ser mensual, bimestral, semestral y debe estar estipulado en el contrato de franquicia. El franquiciante realiza constantes chequeos e inspecciones del funcionamiento del negocio a nivel operativo, incluso de la información financiera, todo con el afán de verificar que no se estén infringiendo los términos establecidos en el contrato (Mosquera, 2010, 70-85).

Know-how (Saber hacer)

Conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es secreto, substancial e identificado. El know-how está integrado por una serie de funciones diferentes que forman un todo coherente y responden a una necesidad de hiper-especialización del sistema. La rápida expansión de los productos franquiciados y el incremento en las ventas, vienen dados por la difusión del producto mediante la publicidad del mismo. Cada franquiciado deberá pagar en sus cánones una parte destinada a la realización de la publicidad nacional; el franquiciador, se verá por ello, también, como administrador de un presupuesto que en determinados casos asciende a sumas muy considerables. Esta publicidad nacional crea un fenómeno de sinergia, pues el desarrollo acelerado de la fama de la marca aprovechará evidentemente por una parte, al

franquiciador y a su red y por otra parte al franquiciado, ya que tendrá repercusiones sobre cada uno de los puntos de ventas (Quiles, Gast y Gajo, 1992).

Ventajas de franquiciar

Mosquera (2010, 70-85) indica que los beneficios más representativos que la empresa franquiciante puede adquirir están:

- La reducción y rapidez de crecimiento. Rápida expansión.
- Influencia en el entorno empresarial
- Aprovechamiento de las sinergias de la red
- Difusión de signos distintivos
- Economías de escala
- Mejor publicidad
- Cubrimiento del mercado

La franquicia se basa en la comercialización de productos o servicios en el marco de criterios de especialización comercial, garantizará la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial en todas las facetas del negocio y, ante todo, constituirá una relación de asociación empresarial que, de acuerdo con principios de autonomía e independencia, faculte a las empresas para rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala. De ahí su éxito (Mosquera, 2010)

La principal ventaja de trabajar detrás de una marca reconocida es la reducción de costos y la posibilidad de contar con el asesoramiento y apoyo necesario las 24/7. Además se reduce el riesgo inicial, ya que se forma parte de una red exitosa en el mercado. Mosquera (2010) indica que los beneficios que un franquiciado puede obtener son:

- Derecho de usar marcas y signos distintivos

- Asistencia permanente
- Menor requerimiento de capital
- Aprovisionamiento en condiciones favorables
- Mejor publicidad
- Fácil acceso a financiación
- Beneficios de la sinergia de una red

A medida que la Franquicia se extiende, el efecto de las economías de escala, es decir, el descenso de los costes debido al aumento del volumen de ventas, se manifestará a dos niveles. Los costes fijos del franquiciador (servicio de contabilidad informada para los franquiciados, publicidad a escala nacional, etc.) se reparten entre un gran número de franquiciados, con lo cual la rentabilidad de la inversión por unidad franquiciada aumenta. Cuando el franquiciador fabrica un producto y lo vende a sus franquiciados con el fin de que éstos lo distribuyan, los costes de fabricación disminuyen a medida que el volumen solicitado por el conjunto de los franquiciados aumenta. En el caso de tratarse de una Franquicia de distribución, el volumen total de la compra permite beneficiarse de descuentos, remesas, comisiones, etc. Quiles, Gast y Gajo (1992).

Tipos de franquicias

Según Mosquera (2010, 70-85), existen tres tipos de franquicias de acuerdo a sus características:

Franquicias de productos o de marcas registradas

Tiene sus orígenes en la década de 1800 y en la actualidad es un esquema usado por empresas que se dedican a comercializar automóviles, comida rápida, gimnasios, hoteles, entre otros. Una franquicia de este tipo se basa en un arreglo en el cual, el franquiciante además de ceder al franquiciado derechos de uso y explotación de su nombre o marca

comercial, adquiere exclusividad es sus productos y/o servicios a comercializar, es decir, el nombre del producto o negocio no cambian en ninguno de sus aspectos haciendo así que el consumidor identifique el producto de manera fácil y rápida (Mosquera, 2010).

En este tipo de franquicia no es común que el franquiciante proporcione al franquiciado la tecnología necesaria para la implantación, operación y administración del nuevo negocio (Santiago, 1997).

Franquicias de formato de negocio

Una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicio, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método (Raab, Matusky, 1994). Un negocio puede operar con este tipo de franquicia cuando establece un sistema de negocio que opere con un nombre comercial, es decir con una marca registrada que debe ser pagada al franquiciante por tener los derechos de uso (regalías), por la transmisión del know how, y que reciba asesoría por parte del franquiciante (Mosquera, 2010)

Franquicias por conversión

Este tipo de franquicias se originan de la anterior, con la característica de ser independiente. Según Constanzo (1998), este tipo de franquicias es exitoso debido a que el franquiciado cuenta con experiencia en el ramo, y al ampararse bajo una marca se beneficia ya que se diversifican los gastos de mercadotecnia y se establecen redes de comunicación que le permiten actualizarse a bajo costo e incluso adquirir un nuevo poder de compra.

Franquicia de producción

Esta clase de franquicia es aquella donde el franquiciador no solo es el titular de la marca, sino que también fabrica los productos que se van a comercializar en el establecimiento que se ha franquiciado. De esta manera no solo es dueño de la marca, sino del

know-how. La empresa que franquicia es la que se encarga de seleccionar y negociar los mejores productos y condiciones de negociación con los diferentes proveedores (Ortiz, 2000).

Franquicia de servicios

Esta clase de franquicia es aquella donde el franquiciador no solo es el titular de la marca, sino que también fabrica los productos que se van a comercializar en el establecimiento que se ha franquiciado. De esta manera no solo es dueño de la marca, sino del know-how. La empresa que franquicia es la que se encarga de seleccionar y negociar los mejores productos y condiciones de negociación con los diferentes proveedores (Ortiz, 2000).

Franquicia de distribución

Esta clase de franquicia es la de mayor crecimiento y acogida en la actualidad. Se da cuando la fórmula original es propiedad del franquiciador, y es transmitida a los franquiciados, es decir que el franquiciador concede el derecho de uso y de comercialización de la fórmula y o servicio con nombre de marca. El franquiciado debe proporcionar la misma calidad y precios para lo cual el know-how que le transmite el franquiciador es parte crucial en el proceso.

Requisitos para adquirir una franquicia

Una empresa que ingresa su empresa en el medio de las franquicias, lo que buscan es capital, experiencia gerencial y actitud de la persona que desea emprender. Empresas de renombre exigen a los franquiciados estándares, para lo que realizan una exhaustiva selección entre diferentes candidatos (El Financiero, 2014).

Según el sitio web masfranquicias.com, los parámetros más relevantes que se deben considerar son:

Capital: La mayoría de las franquicias solicitan que el franquiciado demuestre tener el dinero a invertir, sino suelen solicitar el financiamiento antes de aceptarlo como socio.

Actitud y Habilidades generales y experiencia: se realiza una reunión para explorar el comportamiento y actitud del posible franquiciado, con esta reunión se podrá evaluar el nivel de toma de decisión, fácil trato con las personas. Debe conocerse además si se prefieren personas con experiencia en el sector en el que se desenvuelve la franquicia o es un tipo de franquicia moldeable.

Marco Conceptual

Chief Executive Officer: CEO es la abreviatura del Chief Executive Officer, es el encargado de máxima autoridad de una organización, que en español es equivalente a Director Ejecutivo, ejecutivo delegado o jefe ejecutivo, y su misión principal es llevar a cabo las políticas y planes estratégicos aprobados o establecidos por el Consejo de Administración (Nunes, 2016).

Inventario: “El inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura” (Miguez y Bastos, 2006, p. 1).

Cuadro de mando integral: Sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa (Kaplan&Norton, 1996).

Agente de desarrollo (Development Agent): Un Agente de Desarrollo es un contratista independiente, este debe ser aprobado por la marca como tal, y su objetivo es el desarrollo de la marca en el territorio al cual es asignado, ayudando a los franquiciados a adquirir y operar restaurantes SUBWAY® en ese territorio (Subway, 2013).

Doctor's Associate Inc. (Propietario registrado de la marca Subway): Es el propietario registrado de la marca Subway. Es una compañía privada, no cotiza en ninguna bolsa de valores. Cada franquicia es de propiedad privada y opera de forma individual (Subway, 2015)

Subway Franchisee Advertising Fund Trust: Es el ente encargado de agrupar y administrar el dinero recaudado a nivel mundial, con el fin de producir herramientas que promueven la marca. Es el encargado de contratar los servicios de una agencia de relaciones públicas, la que será responsable de la difusión del mensaje de la marca al público en general, este mensaje puede ser de promociones, nuevos productos y de sus programas de capacitación y desarrollo (Subway, 2010).

Satisfacción del Cliente: Es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se generan antes de contratarlo (Reyes, Mayo y Loredo, 2009).

Entorno Nacional e Internacional

Franquicias a nivel internacional

Según el sitio Franquiciadirecta.com (2015), las principales franquicias son las que se muestran a continuación:

Tabla 1: Las Franquicias Internacionales más importantes

FRANQUICIA	POSICIÓN	PAÍS DE ORIGEN	SECTOR
SUBWAY	1	Estados Unidos	Restauración
McDonald's	2	Estados Unidos	Restauración
KFC	3	Estados Unidos	Restauración
Burger King	4	Estados Unidos	Restauración
7-Eleven	5	Estados Unidos	Tienda de Conveniencia
Hertz	6	Estados Unidos	Automóviles
PizzaHut	7	Estados Unidos	Restauración
ACE	8	Estados Unidos	Arreglos del Hogar
Wyndham Hotel Group	9	Estados Unidos	Hoteles
Groupe Casino	10	Francia	Alimentación y Supermercados

Fuente: Tomado de Franquicia Directa. Recuperado de <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/lastop100franquiciasinternacionales2015visiondeconjunto/?r=4775>

Franquicias en el Ecuador

Según la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), en Ecuador existen negocios que en la actualidad se manejan con el concepto de franquicia.

Difare es la mayor franquiciadora del Ecuador. El Grupo Difare con las Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias se ha convertido en la empresa con mayor número de unidades franquiciadas en Ecuador, con más de 700 puntos. Sólo Farmacias Cruz Azul ha sobrepasado las 500 unidades, mientras que Farmacias Comunitarias tiene aproximadamente 200 unidades (Aefran, 2016). El presidente de AEFRAN indicó que el Sr. Carlos Cueva González es el principal representante de franquicias en Ecuador.

Sab Miller a través de las franquicias DINADEC, empresa de distribución de la Cervecería Nacional, en la actualidad forma parte del Buró de Franquiciadores.

El principal y máximo organismo de franquicias en Ecuador es la AEFRAN, quien se encuentra conformada por una Comisión cuyos integrantes son Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pim's, Yogurt Persa, Koktelitos, La Tablita del Tártar. Los Cebiches de la Rumiñahui y Franquicias Dinadec (Aefran, 2016).

En la actualidad el sistema de franquicias ecuatoriano se encuentra trabajando mancomunadamente con el IEPI.

Según indica el organismo de franquicias en Ecuador AEFRAN (2016), las mayores franquicias son las que se detallan a continuación:

Disensa

Es una de las dos franquicias en Ecuador que cuenta con el mayor número de unidades de franquicias aperturadas. Son aproximadamente 500 tiendas y es la más importante red de comercialización de materiales de construcción en el país y la primera franquicia de este tipo en el mundo.

Su fortaleza se encuentra en el grupo humano que compone la red Disensa y en su canal de distribución con cobertura en todo el territorio ecuatoriano. Son los distribuidores de las mejores marcas de productos para la construcción en el país. Su red se encuentra no sólo en diversos sectores de Guayaquil, sino también en ciudades como Quito, Cuenca, Ambato, Babahoyo, Esmeraldas, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Quevedo, Santa Elena y Santo Domingo (AEFRAN, 2016).

Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias

Para AEFRAN (2016), este grupo constituye la más grande red de franquicias en el Ecuador y la más antigua. Cuenta con más de 700 locales franquiciados.. En Noviembre del año 2000, se inauguró la cadena de Farmacias Cruz Azul, cadena más grande en el país. Más adelante concretaron el concepto de Microfranquicia Farmacias Comunitarias.

Kok t litos

Esta franquicia tiene sus orígenes en la ciudad de Guayaquil. Cuenta con más de dos décadas en el mercado del Ecuador. Es un negocio exitoso, rentable y de gran expansión comercial. El negocio comprende la producción y comercialización de más de treinta tipos de distintos cócteles (AEFRAN, 2016)|.

Este negocio nació en Guayaquil en el año de 1983, pero instaló su primera sucursal en Salinas en 1985 y cuatro años más tarde apertura otra sucursal en Guayaquil. Desde ese entonces ha aperturado en ciudades como Quito, Cuenca, Ambato, y en Loja, Manabí y Los Ríos. En la actualidad cuenta con 12 establecimientos (koktlitos.com, 2016).

La Tablita del Tártaro

La sede se encuentra en la ciudad de Quito. Inicia sus actividades en el año de 1996. Una idea de ecuatorianos sensibles ante la necesidad de una comida saludable, sana, de calidad, a precios asequibles y cuya atención fuese de manera rápida (AEFRAN, 2016)|.

Para la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (2016), el modelo de este negocio nació y se implementó en primera instancia en los patios de comidas de los principales

centros comerciales del Ecuador, bajo La Tablita Group Cía. Ltda. Y con ello crea la marca que brinda las características de sano/calidad, con rapidez en la producción y servicio. Debido a que la demanda no se abastecía, el concepto de presencia en patios de comida de centros comerciales tuvo que ser modificada y se creó el primer restaurante de la Tablita del Tártaro con la misma filosofía de rapidez y calidad.

Los Cebiches de la Rumiñahui

Según datos de la AEFTRAN (2016), con matriz en Quito, esta es la primera franquicia de comida del mar del Ecuador e inclusive de América Latina en el tema de cebiches.

Actualmente es la cadena de comidas del mar más grande del Ecuador, cuenta con más de 20 años de experiencia y cuenta con aproximadamente 30 locales distribuidos en las principales ciudades del país. Cuenta con un centro de acopio y distribución de materia prima que cumple con todas las normas técnicas de manejo de alimentos.

La AEFTRAN (2016) expresa que esta franquicia cuenta con fórmulas propias, las salsas son el acompañante que le da el sabor especial a algunos de los platos que se expenden, así como la combinación de los condimentos y especias exóticas son el diferenciador de este negocio.

Pim's

Este tipo de franquicia cuenta con veinticinco años de experiencia y más de 250 items de productos en su menú, el cual por su versatilidad puede integrar platos regionales en la zona o sector donde se instale. Actualmente cuenta con cinco restaurantes según información proporcionada por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (2016).

Pim's dentro de un contexto nacional conjuga la trattoria italiana, el bistró francés y el púb inglés (grupopims.com, 2016).

Yogurt Persa

Según datos de la AEFTRAN (2016), ésta es la primera franquicia que se desarrolló en Ecuador a raíz de la creación de dicho organismo en el año 1997. Este modelo de negocio cuenta con veinticinco puntos. Este negocio nació como una microempresa en el Barrio del Astillero en la ciudad de Guayaquil. En la actualidad la empresa Yogurt Persa Franchising Corporation es la que se encarga de promover la concesión de franquicias a nivel nacional e internacional y han optado por iniciar con el proceso de exportación del pan de yuca a través de la marca Yucabites.

Adicionalmente esta empresa cuenta con una planta de lácteos de alta tecnología y un centro de abastecimiento para promover todos los productos que requieren los locales a nivel nacional (yogurtpersa.com, 2016).

Además han creado la Micro franquicia denominada YogurtTito que comercializa los mismos productos en base a una mínima inversión (yogurtpersa.com, 2016).

Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

Capítulo primero: Principios fundamentales

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado: 5) Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Sección octava: Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el

desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Sección novena: Personas usuarias y consumidoras

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Plan Nacional para el Buen Vivir

5.1.4. Matriz productiva y sectores estratégicos

El Plan Nacional para el Buen Vivir (2013), indica que la matriz productiva se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad. En 2012, el 44% de la producción nacional se compone de bienes primarios, industriales, y

servicios de reducido valor agregado, mientras el otro 56% está compuesto por servicios de alto valor agregado³⁰. Por otro lado, el 72% de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21% y tan solo el 7% en servicios (BCE, 2013a).

El cambio de la matriz productiva debe asentarse en el impulso a los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, orientada hacia la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a las exportaciones y su expansión en productos y destinos, en la sustitución de 61 importaciones, en la inclusión de actores, en la desconcentración de la producción de los polos actuales hacia los territorios, y en la mejora continua de la productividad y la competitividad, de forma transversal en todos los sectores de la economía (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013).

8.5. Afianzar la sostenibilidad de la balanza de pagos

El Plan Nacional del Buen Vivir (2013), indica que se debe Planificar e implementar restricciones y desincentivos regulatorios a importaciones.

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva

El Programa de Gobierno 2013-2017 (Movimiento Alianza PAIS, 2012) define cambios en la estructura productiva para diversificar la economía, dinamizar la productividad, garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo internos, y salir de la dependencia primario-exportadora. La conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento de sectores productivos con inclusión económica en sus encadenamientos, apoyados desde la inversión pública⁹⁹, nueva inversión privada, las compras públicas, los estímulos a la producción (CEPAL, 2012b), y la biodiversidad y su aprovechamiento¹⁰⁰ (Senplades, 2009), potenciarán la industria nacional, sustituirán importaciones y disminuirán la vulnerabilidad externa (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013).

Ley orgánica de defensa del consumidor del Ecuador

Capítulo II: Derechos y obligaciones de los consumidores

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado (Ley Orgánica de Defensa de Consumidor, 2014).

Capítulo V: Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento (Ley Orgánica de Defensa de Consumidor, 2014).

Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas (Ley Orgánica de Defensa de Consumidor, 2014).

Capítulo II

Marco Referencial

Proporciona información general acerca de la empresa Subway. Antecedentes, Misión, Visión, Valores, Estructura organizacional, productos, principales competidores, equipos, análisis de 5 fuerzas de Porter, FODA y PEST.

Importantes franquicias internacionales

Según informe de Entrepreneur.com (2015) indica que el 59% de las franquicias extranjeras provienen de Estados Unidos, la nación con el mercado más desarrollado de franquicias.

Posición	Nombre de la Franquicia	Inversión Inicial	Descripción	Fundada	Inicio Franquicia	Número de locaciones
1	Hampton by Hilton	\$4M - 14M	Hoteles	1983	1984	2,054
2	Anytime Fitness	\$63K - 418K	Gimnasios abiertos 24/7	2001	2002	2,869
3	Subway	\$117K - 263K	Subs y ensaladas	1965	1974	43,916
4	Jack in the Box	\$1M - 2M	Hamburguesas	1951	1982	2,249
5	Supercuts	\$114K - 234K	Salón de belleza	1975	1979	2,486
6	Jimmy John's Gourmet Sandwiches	\$323K - 544K	Sandwich Gourmet	1983	1993	2,286
7	Servpro	\$142K - 191K	Restauraciones	1967	1969	1,694
8	Denny's Inc.	\$1M - 2M	Restaurantes familiares	1953	1963	1,696
9	Pizza Hut Inc.	\$297K - 2M	Pizza y pasta	1958	1959	15,605
10	7-Eleven Inc.	\$38K - 1M	Tiendas de conveniencia	1927	1964	56,439

Figura 11: Top 10 Franchise for 2015

Fuente: www.entrepreneur.com (2015). Adaptado de Entrepreneur 2015 Franchise 500



Figura 12: Importantes franquicias globales y categorías

Fuente: <http://w.subway.com/es-EC> (2015). Adaptado de Manual Forma parte de un equipo ganador con la franquicia #1*

El mercado de restaurantes de comida rápida en el mundo

Un estudio global realizado por ACNielsen, indicó que más de la mitad de la población española consume comida rápida por lo menos una vez al mes y un 15% en más de una ocasión por semana (CUV3, 2014).

El mercado mundial de comida rápida se encuentra monopolizado por Estados Unidos con cifras que alcanzaron los 63.799 millones de euros invertidos en este tipo de comida en el año 2013. A nivel mundial los países han tenido un crecimiento en el consumo de comidas rápidas desde el año 2007 hacia la actualidad, siendo los principales: China, Brasil e India. (EAE Business School, 2013).

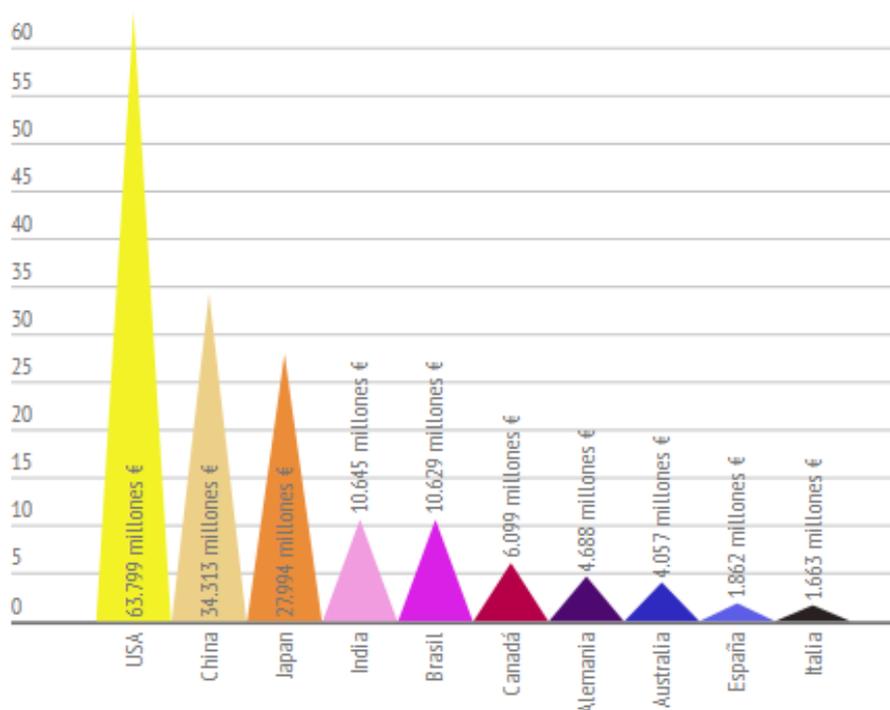


Figura 13: Países que consumen comida rápida

Fuente: Tomado de www.cuv3.com (2014)

Las personas realizan la selección del lugar donde consumen comida rápida por el tipo de cocina, la higiene, el precio y ubicación, el servicio o imagen de la marca (CUV3, 2014).

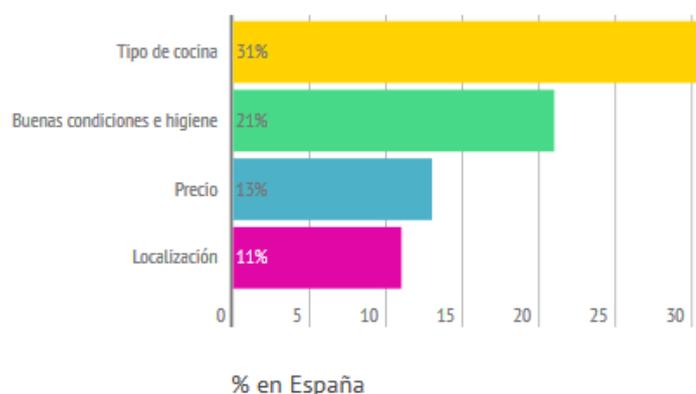


Figura 14: Valores y motivaciones para la elección de comida rápida

Fuente: Tomado de www.cuv3.com (2014).

Las calorías necesarias por día recomendadas que se deben consumir para aportar al organismo la energía que necesita. Estas variaran dependiendo del género y de la actividad física y forma de vida y se presentarán en forma de grasas si se excede del nivel de calorías (El Telégrafo, 2015).

Tabla 2: Calorías diarias recomendadas para mujeres

Calorías diarias recomendadas para mujeres			
Peso	Edades		
	Entre 18 - 35 años	Entre 36 - 55 años	Más de 55 años
45 kg	1760	1570	1430
50 kg	1860	1660	1500
55 kg	1950	1760	1550
60 kg	2050	1860	1600
65 kg	2250	1960	1630
70 kg	2400	2050	1660
75 kg		2150	1720
Más			

Fuente: Adaptado de www.iMujer.com

Tabla 3: Calorías diarias recomendadas para hombres

Calorías diarias recomendadas para hombres			
Peso	Edades		
	Entre 18 - 35 años	Entre 36 - 55 años	Más de 55 años
60 kg	2480	2300	1900
65 kg	2620	2400	2000
70 kg	2760	2480	2100
75 kg	2900	2560	2200
80 kg	3050	2670	2300
85 kg	3200	2760	2400
90 kg	3500	3000	2600
Más			

Fuente: Adaptado de www.iMujer.com

En América Latina, la demanda de este tipo de productos está creciendo y bordea el 35% del total de la población, uno de los principales factores para la expansión es el incremento de la población (El Comercio, 2015).

El mercado de restaurantes de comida rápida en el Ecuador

Según información publicada en diario el Comercio (2015), los productos de preparación rápida como papas, hamburguesa, sánduches, pueden costar entre 4 y 7 USD, este valor dependerá del local de expendio, de los ingredientes y su tamaño. “Hasta hace cinco años, en el Ecuador no existían locales de Subway, Carl’s Jr. o Wendy’s”. También publicó que la compañía que posee más mercado en el Ecuador es Int Food Services, con marcas como Kentucky Fried Chicken(KFC), Menestras del Negro, American Deli, Pollos Gus, Tropiburger, El Español, entre otras, las que facturaron más de USD 130 millones en el año 2013.

Hasta mediados del año 2015, el mercado de comida rápida movía 900 millones de USD, con un crecimiento anual de aproximadamente un 10% en los últimos cinco años, describe Rafael Coello, dueño de dos franquicias de la marca Subway (Subway, 2015). Rafael Coello (2015) indicó que “Subway ha crecido con fuerza en Centroamérica y Brasil, esta región tiene potencial de seguir creciendo”.

Luis Fernando Drouet (2015), gerente de la cadena Wendy’s indicó que tiene planes de expansión que apuntan a ciudades como Quito, Machala, Cuenca y Ambato, para lo cual los franquiciados requieren de una inversión de aproximadamente 2 millones de dólares por local.

En el país existen negocios de emprendimiento como Los Hot Dogs de la González Suárez en Quito y El Capi en Guayaquil, que van ganando un segmento de mercado que hasta el momento había sido liderado por franquicias norteamericanas. Según un informe de un

estudio de Kantar World Panel del 2014 en América Latina indicó que Ecuador es el tercer país de consumo de comida rápida. También se incluyen países como Colombia y Perú (El Comercio, 2015).

Los 25 establecimientos de comida rápida más importantes del país reportaron al año 2013 \$ 347.5 millones en ingresos, sin embargo solo pagaron en Impuestos a la Renta Causado \$ 2.1 millones. El grupo Económico KFC es dueño de 15 franquicias en el país (Telégrafo, 2015).

De acuerdo a información reportada por Ecufranquicias, de restaurantes de comida rápida, existen cerca de 180 franquicias internacionales y 40 nacionales operando en Ecuador.

Entre los principales establecimientos se tiene al Grupo KFC, con la razón social INT FOOD SERVICES CORP y Deli Internacional S.A. quien reportó ingresos por \$ 229 millones y un pago de IR de \$ 1.3 millones. La empresa Arcgold del Ecuador, dueña de la marca McDonald's en el país reportó ingresos por \$ 34.7 millones y adicionalmente presentó \$ 203.512 como valor de pérdida.

Ver anexo 6

La Franquicia: Subway®

Antecedentes

En 1965, Fred DeLuca, un chico de 17 años graduado de la escuela secundaria se dispuso a cumplir su sueño de convertirse en médico. Buscando una manera de pagar su educación, un amigo de la familia le sugirió abrir una tienda de sándwiches tipo submarino.

Con un préstamo de 1.000 USD, su amigo, el Dr. Peter Buck, le ofreció a Fred ser su socio y se forjó la relación comercial que cambió el panorama de la industria de comida rápida. El primer establecimiento se abrió en agosto de 1965 en Bridgeport, Connecticut y se denominó Pete's Super Submarines (Subway, 2015). Luego, fijaron el objetivo de contar con

32 establecimientos abiertos en 10 años. Fred aprendió pronto los conceptos básicos de la gestión de una compañía, así como la importancia de servir un producto bien preparado y de alta calidad, de proporcionar un servicio al cliente excelente, de mantener bajos costos de operación y de buscar las mejores ubicaciones. Estas primeras lecciones continúan siendo la base para los restaurantes SUBWAY® exitosos en todo el mundo (Subway, 2015).

En 1974, Fred y Peter eran propietarios y operaban 16 tiendas de sándwiches tipo submarino en todo Connecticut. Al darse cuenta de que no alcanzarían su objetivo de 32 establecimientos en esos años, comenzaron a establecer franquicias y lanzaron la marca SUBWAY® en un periodo de crecimiento notable, que continúa hasta hoy (Subway, 2015).

La sede central de la compañía se encuentra en Milford, Connecticut, con oficinas regionales y nacionales adicionales que emplean alrededor de 1.000 personas en total. A nivel mundial, sus franquiciados proporcionan más de 300.000 empleos en las comunidades donde se ubican (Subway, 2015).

Doctor's Associates Inc. (DAI) es el propietario registrado de la marca Subway. Es una compañía privada, no cotiza en ninguna bolsa de valores. Cada franquicia es de propiedad privada y opera de forma individual (Subway, 2015).

Actualmente, la marca SUBWAY® es la mayor cadena de sándwiches tipo submarino del mundo con más de 40,000 ubicaciones en todo el mundo. Existen a la fecha 44.301 restaurantes de SUBWAY® en 111 países y lugares en todo el mundo (Subway, 2015).

La franquicia SUBWAY® les ofrece a los empresarios la oportunidad de ofrecer un producto conocido de una marca establecida con un sistema operativo probado y ya en funcionamiento (Subway, 2015).

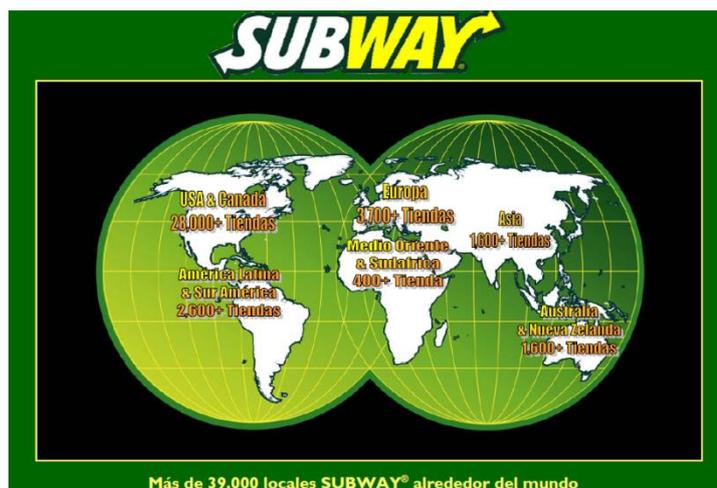


Figura 15: Ubicación de la marca SUBWAY en el mundo
Fuente: Manual Forma parte de un equipo ganador con la franquicia #1*

La marca SUBWAY® sirve alrededor de 2.800 sándwiches y ensaladas por minuto.

Subway se ha convertido en la mejor opción para las personas que desean comidas rápidas y nutritivas que puedan disfrutar con toda su familia.



Figura 16: Número de establecimientos de SUBWAY en el mundo
Fuente: <http://w.subway.com/es-EC> (2015).

Misión

Deleitar a cada cliente de forma tal que quiera contarle a sus amigos sobre unos deliciosos sándwiches recién preparados, a su gusto y a un gran valor! Una experiencia excepcional!

Visión

Ser la # 1 uno en el mundo de la cadena de Restaurantes de Servicio rápido.

Valores

Incrementar la rentabilidad del franquiciado 1.000 dólares por semana para el año 2015.

- **Familia:** construimos nuestras relaciones de negocio sirviendo a los demás (nuestros clientes y a nuestras comunidades), tanto como lo hacemos dentro de nuestras propias familias.
- **Trabajo en equipo:** Nos desafiamos a nosotros mismos para obtener éxitos a través del trabajo en equipo, y siendo responsables de nuestras responsabilidades.
- **Oportunidad:** SUBWAY® crea una comunidad emprendedora y siempre creciente, aumentando las oportunidad para todo el mundo.

Objetivo

El objetivo es ser el número uno del Restaurante de Servicio Rápido (Quick Service Restaurant, QSR) en todo el mundo mientras mantenemos la frescura del gran sabor de nuestros productos, los cuales son nuestra marca registrada.

Objetivo a corto plazo del Plan Estratégico al año 2016

1. Maximizarse en liderazgo de marca
2. Optimizar contratos
3. Influir en el comportamiento del consumidor

Franquicia

En la actualidad, las franquicias en el Ecuador son atendidas por los Agentes de Desarrollo, mismo que es un representante local in de SUBWAY®. El Agente de desarrollo (Development Agent, DA) es el contacto principal en el área local y podrá brindar respaldo local no solo durante el proceso de postulación, sino también mientras opera su restaurante.

El costo de la franquicia de SUBWAY® oscila en 15.000 USD. En el Ecuador se realizan dos desembolsos por adquisición, 530,00 USD por motivo de inscripción al IEPI y 11.200,00 USD por valor neto de la franquicia.

DISTRIBUCION GENERAL PARA:	
COSTO INICIAL DE LA FRANQUICIA	US \$10,000 – US \$15,000 (Dependiendo del país*)
COSTO DE LA PROPIEDAD	\$2.000 - \$24.000
MEJORAS A LAS INSTALACIONES	\$12.000 - \$143.000
COMPRA O ALQUILER DE EQUIPO	
DEPOSITO DE SEGURIDAD	\$3.000 - \$65.000
SISTEMAS DE SEGURIDAD	(No se incluyen costos de monitoreo) \$1.000 - \$7.500
COSTOS DE TRANSPORTE	(Varían con la ubicación)
AVISOS EXTERIORES	\$1.200 - \$21.000
INVENTARIO INICIAL	\$2.500 - \$10.000
SEGUROS	\$400 - \$4.000
SUMINISTROS	\$500 - \$3.500
GASTOS DE CAPACITACION	(Incluyendo viajes y alojamiento) \$2.000 - \$7.000
LEGAL & CONTABLE	\$400 - \$8.000
AVISO DE APERTURA	\$1.000 - \$6.000
GASTOS MISCELANEOS	(Usando de los registros, depósitos de los servicios públicos, pequeños equipos y capital extra) \$1.600 - \$20.000
FONDOS ADICIONALES – 3 MESES	\$7.800 - \$43.000
INVERSION TOTAL ESTIMADA	\$92.000 - \$315.000 +
<small>ESTAS CIFRAS SON ESTIMATIVAS DE LA INVERSION COMPLETA PARA ESTABLECER UN RESTAURANTE SUBWAY® Y OPERARLO DURANTE TRES MESES. ES POSIBLE ENCEDER LOS COSTOS EN CUALQUIERA DE LAS AREAS LISTADAS. LOS COSTOS FINALES DEPENDERAN DE LA UBICACION, CANTIDAD DE RENOVACIONES, ETC. PARA CONOCER MAS DETALLES COMPLETE LA APLICACION PARA RECIBIR EL DOCUMENTO DE DIVULGACION.</small>	
<small>*Costo de la Franquicia en US y Canadá = US \$15,000</small>	

Figura 17: Costo de inversión de un establecimiento de SUBWAY
Fuente: Manual Forma parte de un equipo ganador con la franquicia #1*

Con la adquisición de la franquicia SUBWAY®, una persona pasa a ser propietario de su propia empresa, con una inversión baja, operaciones simples, planificación flexible de

superficie, respaldo nacional y local, publicidad nacional y regional, un programa de capacitación de dos semanas, aprendizaje constante para nuestros propietarios y su personal, asistencia en desarrollo del establecimiento, respaldo en diseño, gestión de arrendamientos, asistencia en construcción y mucho más.

Los franquiciados de SUBWAY® deben realizar un pago de una tasa del 12,5 % por semana (ventas brutas menos el impuesto sobre las ventas); un 8 % se destina a las regalías de la franquicia y un 4,5 % a la publicidad.

Además de la tarifa inicial de la franquicia, cada ubicación es diferente y la inversión inicial varía según el tamaño del restaurante, los costos de construcción, la ubicación entre otros.

Las clases de capacitación se dictan durante todo el año. SUBWAY® cuenta con centros de capacitación en todo el mundo, el principal de los cuales se encuentra en Milford, Connecticut. El centro de capacitación será asignado de acuerdo a la ubicación e idioma preferido de la persona que se va a capacitar.

Cada franquiciado es responsable de contratar a un contratista para que trabaje en su ubicación, pero SUBWAY® proporciona planos detallados de su equipo de Diseño de Establecimientos, así como datos de contratistas que recomiendan otros propietarios de franquicia del área.

La corporación se encarga de gestionar los arrendamientos, facilitando al franquiciado un subarrendamiento. En Ecuador el franquiciado es el encargado de gestionar el arrendamiento del sitio donde se instalará el negocio, con asesoría de la corporación.

Todos los franquiciados deben realizar los pedidos de alimentos a un distribuidor de alimentos aprobado. Esto garantiza que todos los restaurantes SUBWAY® cuenten con los alimentos de mayor calidad y, al mismo tiempo, permite reducir al mínimo los costos.

SUBWAY® cuenta con una Cooperativa de Compras Independientes (Independent Purchasing Cooperative, IPC). La IPC es una cooperativa de compras de propiedad de un franquiciado y operada por éste, que negocia los costos más bajos para las mercaderías y los servicios y, al mismo tiempo, mantiene la calidad, los estándares y garantiza el mejor valor para los franquiciados de SUBWAY®

Las instalaciones pueden encontrarse en una ubicación no tradicional. Para la corporación este tipo de ubicaciones es aquella que está unida a una empresa o instalación existente, o que se encuentra dentro de una de ellas o en su propiedad. La mayoría de sus clientes, o a veces todos, son retirados de la base de clientes existente de la ubicación anfitriona. Estas ubicaciones pueden ser cautivas o semicautivas. Algunos ejemplos son las ubicaciones dentro de aeropuertos, mini mercados, hospitales o universidades.

Rol del Agente de Desarrollo

Un Agente de Desarrollo es un contratista independiente, este debe ser aprobado por la marca como tal, y su objetivo es el desarrollo de la marca en el territorio al cual es asignado, ayudando a los franquiciados a adquirir y operar restaurantes SUBWAY® en ese territorio.

Cualidades de un Agente de Desarrollo de Subway® exitoso:

- Excelentes capacidades de liderazgo
- Visión por el futuro de la marca SUBWAY® y por el desarrollo de los restaurantes
- Pasión por la marca SUBWAY®
- Conocimiento del Mercado local
- Excelentes habilidades de comunicación
- Determinación para liderar un territorio exitoso
- Excelentes habilidades organizacionales

Pasos previos a la apertura del local

- **Capacitación:** El franquiciado y una persona designada por el franquiciado, que de preferencia es el gerente deben asistir al centro de entrenamiento para tomar el programa intensivo de dos semanas.
- **Restaurante/Diseño de la tienda:** La marca suministrará al franquiciado planos para el establecimiento, esto estará dado por la ubicación y por el tamaño del establecimiento.
- **Selección del sitio:** Subway® proporcionará ayuda para evaluar la posible ubicación del negocio. La marca al final decide si la ubicación es o no la adecuada, con ello puede controlar posibles fracasos del negocio por una mala ubicación.
- **Pedido de equipo – máquinas:** La marca ayuda en todo momento incluso en la solicitud de pedido de los equipos para que lleguen a tiempo y para que sean los adecuados según el tamaño y tipo de establecimiento seleccionado.

Después de la apertura del local

Manual de Operaciones

El manual de operaciones en algunos casos es recibido por el franquiciado antes de empezar cualquier tipo de construcción del sitio. La versión que llega de manera impresa desde las instalaciones que se encuentran en Estados Unidos, es una versión en español. También se puede tener acceso a un manual de operaciones en línea y en una versión en español.

Ayuda de Campo

El equipo de trabajo del Agente de Desarrollo es el encargado de ayudar de manera local a que el franquiciado inicie las operaciones y suministrar diferentes evaluaciones operacionales de manera constante.

Servicios de Franquicia

El Agente de Desarrollo es la persona con quien el franquiciado debe despejar cualquier duda e inquietud. Adicionalmente el franquiciado tiene información de primera mano a través de las noticias que llegan a través del sistema de correos a franquiciados y a través del sitio que cuenta con un servicio de 24/7.

Investigación y Desarrollo

El CEO de la franquicia SUBWAY®, los especialistas en horneado de pan, los nutricionistas y un equipo de desarrollo, se esfuerzan de forma continua para mejorar cada día los productos.

Educación continua

La empresa piensa que el franquiciado y todo el equipo debe estar completamente informado, para ello tiene disponibilidad de boletines de noticias, periódicos, correos electrónicos, correos de voz, DVD's y herramientas de aprendizaje.

Rendimiento del local

Por lo general los factores de éxito y excelente rentabilidad del establecimiento son la ubicación de la franquicia y su correcta gestión. Es por ello que al antes y durante el proceso de adquisición y puesta en marcha del negocio, el DAI no ofrece ningún tipo de resultados acerca del negocio.

Para eliminar malos entendidos, la compañía tiene como política que ningún empleado o agente de la marca suministre proyección alguna sobre ventas potenciales, ganancias y rentabilidad.

La mejor manera de conseguir este tipo de información es llenar una solicitud de aplicación, ésta puede ser llenada vía internet, después de esto se concretará una cita con el Agente de Desarrollo (previo análisis), después de esto, se recibirá un documento de

divulgación e información de contacto de los franquiciados. Los franquiciados estarán en condiciones de responder cualquier tipo de pregunta de manera específica enfocados a su establecimiento y bajo su propia responsabilidad.

Desarrollo del establecimiento – fuera de lo tradicional

Subway ® ofrece diversos tipos de diseños y estructuras que son adaptables según el lugar. Su simplicidad para funcionar y la forma fácil de operar en espacios donde la competencia no puede hacerlo. Entre las localidades poco comunes y fuera de lo tradicional se tiene: aeropuertos, parques de entretenimiento, centros de negocios, coliseos y estadios, universidades e institutos, centro de convenciones, hospitales, bases militares, lugares de esparcimiento, escuelas y colegios, supermercados, terminales de autobuses, iglesias, entre otros.

Lugar del establecimiento

El Agente de Desarrollo (ADM) presentará recomendaciones a DAI para la aprobación o desaprobarción del lugar. El franquiciador tendrá en cuenta la accesibilidad de los lugares propuestos para el restaurante para las personas con discapacidades y dará preferencias razonables para lugares accesibles. Se debe tener en cuenta toda propuesta que proporcione el ADM. Si la ubicación que el franquiciado propone no es accesible, se debe explicar los planes para hacer que el sitio sea accesible.

Políticas de asignación de lugares

Los lugares encontrados por los franquiciados serán asignados al primer franquiciado que haya iniciado las gestiones del lugar, siempre y cuando haya sido aprobado por el DAI como un futuro lugar de un establecimiento SUBWAY.

Sistema de apoyo al franquiciado

Subway ofrece a sus franquiciados servicios de apoyo las 24/7, desde el momento en que uno obtiene la franquicia, hasta que apertura el restaurante. El apoyo es realizado a través de la oficina matriz en la locación donde uno desea realizar la apertura del establecimiento, por lo general lo realiza el grupo de trabajo del Agente de Desarrollo, bajo su direccionamiento.

Después de obtener el número de establecimiento, y cierta información proporcionada por Subway al franquiciado, el siguiente paso a seguir es realizar cursos de capacitación para el o los franquiciados en alguno de los centros de entrenamiento ubicados en Milford - CT USA, Australia, Brasil, China, Francia, Alemania, India, Miami(todos los franquiciados de América Latina deben asistir a esta locación), Middle East(para Dubai, UAE), Rusia, Korea del Sur, TUKI(Cambridge, England).

Decoración

La decoración de la marca SUBWAY® integra en sus tiendas la apariencia de materiales de construcción naturales como ladrillos, arcilla, piedra, transmitiendo a los clientes que los locales de SUBWAY® son lugares cálidos y acogedores, apropiados como destino para las cenas familiares.

Equipos

Los franquiciados autorizados pueden adquirir los equipos mediante leasing en Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Taiwán, Venezuela, Puerto Rico, Perú, Países Bajos, Alemania, Francia, El Salvador, Dinamarca, Costa Rica, Irlanda, Singapur, Guadalupe, Martinica y Reino Unido.

Producto

Los restaurantes SUBWAY son reconocidos a nivel mundial por sus productos frescos y recién elaborados.

Para SUBWAY la elaboración del pan debe tener un excelente nivel ya que consideran que es el factor de éxito del restaurante, esto está respaldado por estudios que ha realizado la corporación. En cuestión de preparación, también cuenta con galletas frescas y el pan usado para el sub gigante.



Figura 18_ Certificación del horneo del pan

Fuente: Manual de Capacitación en Horneo del pan.

Existen más de 2 millones de variedades de sándwiches disponibles en las opciones de menú para que el cliente pueda tener su sándwich SUBWAY® con cualquier combinación de ingredientes que ellos ofrecen.

Todos los restaurantes SUBWAY® están regidos a políticas estándar de oro con respecto a los alimentos preparados y producen las características de fabricación e inspección. Todas las franquicias reciben información sobre los procedimientos adecuados de manipulación de alimentos para capacitar adecuadamente a los miembros del equipo.

Se prepara la comida fresca todos los días y se controlan las temperaturas regularmente. Se deben utilizar guantes para durante todos los procedimientos de manipulación de alimentos.

La marca SUBWAY® mantiene el mismo menú en todo el mundo. Pese a esto, los menús cambian para ajustarse a las diferentes necesidades dietéticas de los consumidores y se adaptan cuando es necesario. Por ejemplo, en la India, donde la mayor parte de la población es hindú o musulmana y no comen carne de vaca o de cerdo, se sustituyen por el pollo, el cordero o el pavo.

Ninguno de los elementos básicos del menú contiene grasas trans artificiales (aceite parcialmente hidrogenado). Algunos elementos del menú contienen pequeñas cantidades de grasas trans de origen natural, que se encuentran en las carnes y los productos lácteos.

La marca SUBWAY no agrega glutamato mono sódico (MSG) a ninguno de los productos estándar del menú. Sin embargo, utilizan otros ingredientes, tales como proteínas vegetales hidrolizadas o texturizadas y/o levadura autorizada en sus productos. Estos ingredientes contienen glutamatos que pueden causar sensibilidades similares a las provocadas por el MSG.

El Pan, elemento clave del negocio

El pan debe ser elaborado todos los días de manera que sea y fresco y adicionalmente para completa satisfacción del cliente, debe ser de alta calidad para garantizar el retorno.

UN PAN MALO = UN SANDWICH MALO = CUENTES INSATISFECHOS

Figura 19: Certificación del horneado del pan

Fuente: Tomado del Manual de Capacitación en Horneado del pan.

Existen cuatro variedades de panes que ofrece la marca, son horneados en el día, y están disponibles en tamaño de 15 y 30 centímetros.

- Blanco
- Integral
- Avena
- Parmesano y orégano



Figura 20: Variedad de panes

Fuente: Tomado de Sitio oficial Subway.com.

La capacitación para el aprendizaje de la elaboración del pan (galletas y subs gigantes) la realizará un entrenador, que puede ser el dueño o el gerente.

Cada avance de la persona capacitada se la deja registrada en el manual, al final de la capacitación ambos firmarán la última página del manual, habilitando a la persona a realizar el **examen final en línea**, para convertirse en un **panadero certificado de SUBWAY**.

Los equipos deben estar funcionando correctamente y realizarles mantenimientos constantes. La cámara de fermentación y el horno se deben precalentar correctamente. Los refrigeradores y congeladores deben siempre estar funcionando a la temperatura adecuada, los moldes y bandejas usadas para la elaboración del pan siempre deben estar limpios ni presentar cortes. Los cuchillos para marcar deben estar siempre afilados. La guía de acero inoxidable para pan debe estar sobre la tabla para cortar.

Desayuno

Otro producto que la marca Subway ofrece son los desayunos, cabe recalcar que no todos los establecimientos y mercados los ofrecen. En el menú de desayunos se listan los siguientes:

- Tocino, huevos y queso
- Jamón, huevos y queso
- Huevos y jamón

Galletas

Una excelente postrecito después de degustar un delicioso sánduche, es una exquisita galleta. Subway ofrece opciones como chispas de chocolate, doble chocolate, macadamia, avena con pasas.

Ensaladas

Subway ofrece también ensaladas nutritivas y saludables. Con la frase convierte tu sub preferido en ensalada, ofrecen mayores opciones a aquellos que desean deleitarse con comida saludable y deliciosa, y sin pagar más dinero. El cliente puede añadirle aderezos a su gusto.

En el menú de ensaladas se listan los siguientes:

- Jamón
- Italian B.M.T.®
- Pollo Rostizado
- Roast Beef
- Filete de carne y queso
- Subway Club®
- Subway Melt®
- Pollo Teriyaki con cebollas dulces
- Atún
- Pechuga de pavo
- Veggie Delite®

Aderezos

Entre los aderezos que ofrece la marca, se cuenta con quesos, salsas y vegetales.

Queso a elegir: holandés, hierbas, cheddar. Vegetales: pepino, pimiento verde, lechuga, cebolla colorada, tomate, aceitunas negras, jalapeños, pepinillos. Salsas favoritas: chipotle southwest, mayonesa, entre otras y salsas sin grasa: cebolla dulce, mostaza miel.

Productos y precios

Tabla 4: Productos y precios de la marca Subway

PRODUCTOS				
Descripción	Precio			
Básicos	30 cm	Combo	15 cm	Ensalada
Premium				
Subway Club	9,25	8,25	6,25	7,25
Carne y queso	9,25	8,25	6,25	7,25
Subway melt	9,25	8,25	6,25	7,25
Albóndigas	9,25	8,25	6,25	7,25
Chicken & Bacon ranch melt	9,25	8,25	6,25	7,25
Chicken Pizaiola	9,25	8,25	6,25	7,25
Especiales				
Pollo estilo teriyaki	8,99	7,99	5,99	6,99
Pollo cordon bleu melt	8,99	7,99	5,99	6,99
Pizza sub melt	8,99	7,99	5,99	6,99
Roast beef	8,99	7,99	5,99	6,99
Clásicos				
Italiano B.M.T.	7,99	6,99	4,99	5,99
Pollo	7,99	6,99	4,99	5,99
Pavo	7,99	6,99	4,99	5,99
Italianísimo	7,99	6,99	4,99	5,99
Básicos				
Atún	7,15	6,15	4,15	5,15
Jamón	7,15	6,15	4,15	5,15
Deleite Vegetariano	7,15	6,15	4,15	5,15
Extras				
Carne	2		1	1
Tocino	1		0,5	0,5
Queso	1		0,5	0,5
Champiñones	1		0,5	
Choclo	1		0,5	
Adicionales				
Combo: Chips y galletas				
Galletas				
3 galletas				
12 galletas				
Jugos				
Jugo de naranja natural				
Jugo de naranja natural combo(galleta o chips)				
Café sólo				
Café en combo(galleta o chips)				

Fuente: Tomado de <http://w.subway.com/es-EC> (2015).

Mantenimiento de los equipos

El horno se debe precalentar a 177 °C (350 °F) . Se debe controlar que los burletes de la puerta no presenten pérdidas.

La cámara de fermentación se debe precalentar entre 37 °C y 41 °C (entre 100 °F y 105 °F) y la humedad relativa (Rh) debe ser entre 80% y 85%. Las bandejas de la cámara de

fermentación deben contar con agua fresca todos los días. Las boquillas de rocío automático se deben limpiar cada dos semanas.

Recepción y mantenimiento

La marca considera que es muy importante que la masa del pan se manipule correctamente. La persona que recibe el pan debe controlar que el producto que llega este cumpliendo las especificaciones que garantizan que el pan está en buen estado.

Se debe observar si se formaron cristales de hielo y puntos húmedos en el exterior de la caja, no deben estar congeladas ni pegadas. Existen procesos de congelado (-15°C ó 5°F) y descongelado (1 °C y 5 °C/33-41 °F) que están normados por la empresa, la temperatura, la forma de rotación del producto (método FIFO). El proceso de descongelación del pan se da entre 8 y 12 horas y debe realizarse dentro del refrigerador, no se puede volver a congelar después de haber iniciado el descongelamiento.

SUBWAY tiene como política que la vida útil de un pan horneado correctamente almacenado es de 8 horas, luego de eso, el pan no debe ser servido a los clientes.

Mercado Objetivo

La mayoría de los clientes de la marca Subway a nivel del sistema son adultos con edades comprendidas entre 18 y 34 años. La marca lo denomina objetivo de audiencia. Cuando se colocan anuncios de publicidad se debe tener en cuenta ese grupo y seleccionar el medio publicitario que mejor se adapte a dicho grupo.

Fondos para publicidad de la marca

Subway percibe un 4.5% del franquiciado por cuestión de publicidad. Este fondo es manejado por el Subway Franchisee Advertising Fund Trust(SFAFT) quien es el ente

encargada de agrupar y administrar el dinero recaudado a nivel mundial, con el fin de producir herramientas que promueven la marca.

El SFAFT es el encargado de contratar los servicios de una agencia de relaciones públicas, la que será responsable de la difusión del mensaje de la marca al público en general, este mensaje puede ser de promociones, nuevos productos y de sus programas de capacitación y desarrollo.

La competencia

Dentro del campus de la Espol Prosperina, se encuentran ubicados varios negocios de comida rápida, según análisis realizado de manera presencial.

Existen comedores donde se expenden almuerzos tanto ejecutivos, normales, y sólo plato fuerte con bebidas y sin bebidas donde la diferencia es de 0.50 centavos de dólar por la bebida. Los almuerzos ejecutivos y normales comprenden sopa, plato fuerte y el postre sólo se sirve en almuerzo ejecutivo. Los precios oscilan entre 2 dólares y 2.75 dólares según sea el caso. Otros establecimientos se dedican al expendio de frutas, batidos normales y personalizados, así como la venta de sánduches y tostadas.

Hay otros negocios que se dedican a la venta de hamburguesas, hot dog, submarino, tacos, corviches, papas rellenas y pequeños productos de tienda.

En el presente año se ha visto la presencia de la Cafetería Sweet&Coffee, misma que se dedica a la venta de postres de dulce y sal, así como también se encuentra incursionando en la venta de sánduches pero no como producto principal.

Tabla 5: Establecimientos de comida en la institución educativa según el producto de venta

	Almuerzo				Hamburguesa	Hog Dog	Submarino Sánduche	Taco	Encebollado	Corviche	Papa rellena	Tostada	Jugos	Batidos	Postres	Varios tienda
	Ejecutivo	Normal	Plato Fuerte													
			Con bebida	Sin bebida												
La carreta de Toño					X	X	X	X								
CELEX	X	X														
EDCOM					X					X	X	X				X
Neo				X												
Las delicias de Don Pancho				X												
La delicia	X	X														
La Orquídea	X	X														
Comedor de la FIEC	X	X							X							
Frutanga												X	X	X		
Sweet&Coffee							X								X	

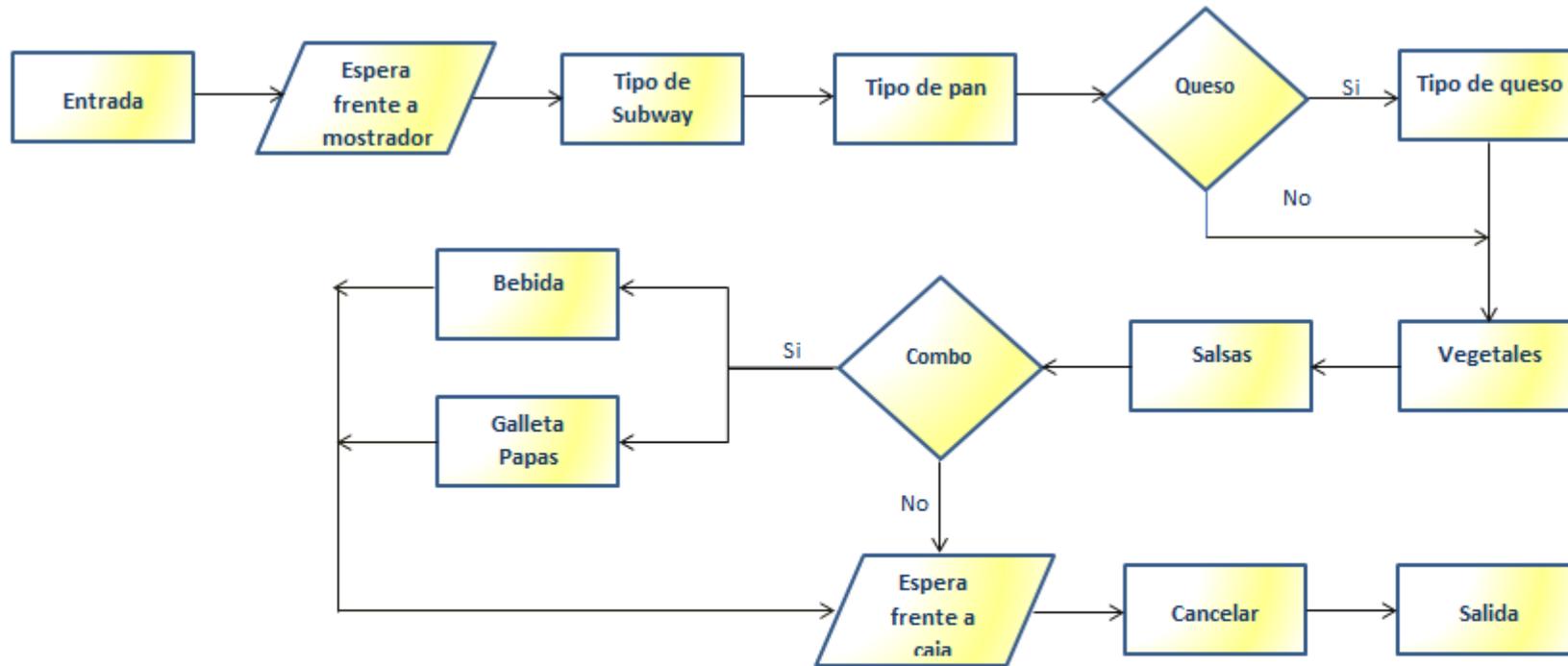
Fuente: Tomado de una muestra realizada en el establecimiento educativo

Tabla 6: Establecimientos de comida en la institución educativa según el producto de venta y su costo

	Almuerzo				Hamburguesa	Hog Dog	Submarino Sánduche	Taco	Encebollado	Corviche	Papa rellena	Tostada	Jugos	Batidos	Postres	Varios tienda
	Ejecutivo	Normal	Plato Fuerte													
			Con bebida	Sin bebida												
La carreta de Toño					\$ 2,25	\$ 1,50	\$ 2,00	\$ 2,50								
CELEX	\$ 2,50	\$ 2,00														
EDCOM																
Neo				\$ 2,00												
Las delicias de Don Pancho			\$ 2,50	\$ 2,00												
La delicia	\$ 2,75	\$ 2,00														
La Orquídea	\$ 2,75	\$ 2,00														
Comedor de la FIEC	\$ 3,00	\$ 2,50						\$ 2,00								
Frutanga											\$0,75 - 1,25	\$ 1,00	\$1,25 - 1,75			
Sweet&Coffee						\$ 3 - 5									\$ 3 - 5	

Fuente: Tomado de una muestra realizada en el establecimiento educativo

Proceso de atención al cliente en el establecimiento Subway de RioCentro Ceibos.



Tipo de Subway:

- Brunch
- Almuerzo
- Cena

Forma de Pago:

- Efectivo
- Tarjeta de Crédito

Fuente: Tomado de una muestra realizada en Centro Comercial RioCentro Ceibos.

Análisis FODA

Tabla 7: Análisis FODA de Subway en Ecuador.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alimentos 100% sanos y saludables	Se pueden colocar restaurantes en diferentes zonas del Campus tomando en cuenta sus dimensiones
Primera cadena de comida rápida en su tipo	Incorporación de nuevos ingredientes.
Se puede leer por todos lados la información nutricional de todos los productos que se consumen en el lugar	Las promociones por semana y/o combo son efectivas
Higiene en el manejo de los ingredientes.	Manejo de cupones promocionales suelen ayudar a fomentar las ventas
Verduras y productos siempre frescos	El tipo de restaurante podría incorporar productos elaborados con frutas
Manejo de dos tamaños diferentes para quien gusta comer en mayores cantidades	Se pueden aumentar las especialidades en ensaladas
Manejo de variedad de bebidas, ya sea gaseosas, refrescos o aguas saborizadas	
Se pueden elegir diferentes tipos de pan	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Lentitud en la entrega de los sándwiches al iniciar negocio	Comer siempre un mismo producto, aunque sea sano, puede resultar aburrido al consumidor
Rotación de personal	Preferencia del consumidor por opciones de comida chatarra y con exceso de grasas
	La gente tiene la idea de que un producto tan sencillo de elaborar como los Sándwiches los pueden realizar ellos mismos en su casa a un costo menor

Fuente: Adaptado de reunión con Agente de Desarrollo de la marca Subway en Ecuador, 2015

Análisis PEST

Este tipo de análisis es una herramienta que permite entender el crecimiento y decrecimiento del mercado en el que se encuentra el negocio, así como la consecuencia y posición potencial. Dentro de este tipo de análisis se observa los aspectos Político, Económico, Social y Tecnológico.

Político

El Ecuador después de ser un país de alta volatilidad de sus gobernantes, entre los años de 1988 y el 2006. Con el gobierno actual se ha recuperado la estabilidad política, lo que puede significar como un atractivo para la inversión extranjera, claro que esto dependerá de las condiciones que el gobierno establezca para atraer a dicha inversión extranjera (Idrovo, 2012).

La Balanza Comercial del Ecuador en el año 2011 tuvo un déficit de 664 millones de dólares americanos, pese a este déficit, la brecha comercial se redujo un 66% con respecto al año anterior donde el déficit estuvo entre los 1.978 millones de dólares americanos. El gobierno aumentó aranceles y aplicó restricciones a determinadas importaciones a través de salvaguardias desde el año 2009 hasta la actualidad (Idrovo, 2012).

En el ámbito tributario, todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades lícitas a través de transacciones, están obligadas a emitir y entregar comprobantes de ventas autorizados por el SRI, para ello deben inscribirse al Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.), además deben presentar sus respectivas declaraciones de impuestos y anexos transaccionales. Las personas que están obligadas a llevar contabilidad (con la firma de un contador público), son aquellas personas que tengan ingresos superiores a 100.000 dólares americanos, o que inicien con un valor mayor a 60.000 dólares, o sus costos y gastos sean mayores a 80.000 dólares (Idrovo, 2012).

Económico

Durante el segundo trimestre del año 2015, el VAB no petrolero se incrementó en un 2.4%. Las variables macroeconómicas más representativas ante el crecimiento del 1% del PIB fueron el Gasto de Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno y las exportaciones. La economía ecuatoriana registró un crecimiento del 1% en el segundo trimestre del año 2015 (BCE, 2015).

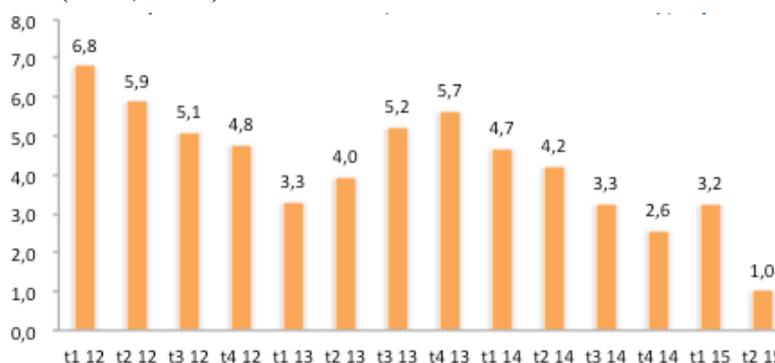


Figura 21: Producto Interno Bruto - PIB

Fuente: Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015. <http://www.bce.fin.ec/>

En cuanto a la Oferta y Utilización de Bienes y Servicios, los elementos del PIB que permitieron el crecimiento económico inter-anual en el segundo trimestre del año 2015 fueron el Gasto de Consumo Final de los Hogares del 1.18% y el Gasto de Consumo Final del Gobierno del 0.65% y Exportaciones con un 0.09%.



Figura 22: Oferta y Utilización de Bienes y Servicios
Fuente: Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015. <http://www.bce.fin.ec/>

En cuanto a los ingresos tributarios de la Proforma del Presupuesto General del Estado para el año 2015 ascienden a 15.724,41 millones de dólares. La influencia tributaria frente al PIB se mantiene en un 14.5%. Según esta proyección, la recaudación proyectada en relación al año 2014 es de 7.61%.

CONCEPTO	ESTIMADO 2014	% PIB	PROFORMA 2015	% PIB	APORTE 2015	VARIACIÓN 2015/2014
TOTAL	14.613,04	14,5%	15.724,41	14,5%	100,00%	7,61%
RENTA	4.039,46	4,0%	4.288,82	3,9%	27,27%	6,17%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	6.405,72	6,3%	7.033,08	6,5%	44,73%	9,79%
IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES	807,02	0,8%	858,28	0,8%	5,46%	6,35%
ARANCELARIOS A LAS IMPORTACIONES	1.363,28	1,3%	1.381,79	1,3%	8,79%	1,36%
A LA SALIDA DE DIVISAS	1.283,61	1,3%	1.344,61	1,2%	8,55%	4,75%
OTROS IMPUESTOS	468,96	0,5%	583,05	0,5%	3,71%	24,33%
OTROS INGRESOS	244,98	0,2%	234,78	0,2%	1,49%	-4,16%

Figura 23: Ingresos Tributarios Proyectados al año 2015 en millones de dólares

Fuente: Tomado de Gastos y Proformas 2015. <http://www.finanzas.gob.ec>

Por último, la vigencia de paquetes de leyes que norman la actividad empresarial privada con mayor fuerza, generan en algunos casos incertidumbre a algunos inversionistas. El grado de desaceleración de la economía y la baja en los precios del petróleo, generan

vulnerabilidad ante las condiciones económica por lo que la posibilidad de ocurrencia negativa es alta para los negocios (Idrovo, 2012).

La inflación anual en Ecuador se ubicó en un 4.55% en relación al 3.41% del año anterior. La división de alimentos y bebidas no alcohólicas fue la que más contribuyó en el crecimiento de la inflación con el 26.84% del total. Le siguió la recreación y cultura con el 19.98% y la de restaurantes y hoteles con el 14.89% (El Comercio, 2015).

La probabilidad que la inflación se dispare es baja y el efecto en el negocio es medio en la actualidad.

El flujo de remesas anuales muestra un comportamiento variable de acuerdo al entorno económico mundial, sobre todo en países con mayor número de migrantes. En el primer trimestre del 2015 el flujo de remesas que ingresó al país ascendió a 530.40 millones de dólares, monto inferior en 12.6% al registrado en el siguiente trimestre de 2014 con 606.8 millones de dólares. Los giros enviados en este trimestre fueron de 1.777.602, cifra inferior en 10.5% la registrada en el cuarto trimestre del año 2014 por 1.986.876.

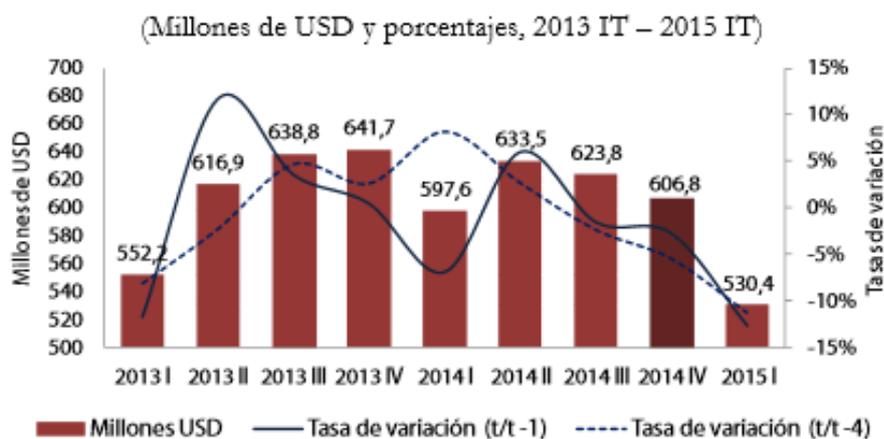


Figura 24: Flujos de remesas recibidas

Fuente: Tomado de Evolución de las Remesas Nacional. Recuperado de

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/er>

e201502.pdf

Social

En el Ecuador se evidencia la transformación de las costumbres de la población, motivados por la práctica del buen vivir, misma que recoge la visión del mundo centrada en el ser humano como parte de un entorno natural y social (Ecuador en Cifras, 2015).

El margen de la problemática social que se genera a través de la migración, es considerada como una oportunidad para un negocio de comida rápida de una franquicia, ya que las personas que están fuera del país, se adaptan a costumbres de consumo extranjero. Se estima que un promedio de 200 dólares es el valor que el 80.9% de las familias reciben por motivo de migración. El flujo de remesas que ingresó al Ecuador durante el año 2013 fue de 2.672.4 millones de dólares correspondientes al 3.1% comparado con el del año anterior.

Tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico, se quiere incrementar la competitividad para lo cual se cuenta con la asignación de mayores recursos presupuestarios. Los datos de inversión que se tiene son de 1'898.627,66 en el año 2006 a 31'933.301,23 en el año 2009 (Idrovo, 2012).

El factor tecnológico se une al factor de social(educación) al momento de incursionar en el aspecto de talento humano, donde se está tomando como política de la empresa que las personas que laboren en este proyecto, sean personas cuyos intereses sean los de superación a través de los estudios y tengan conocimiento a nivel tecnológico de actualidad.

Análisis estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar la industria en términos de rentabilidad, se debe identificar la rivalidad entre competidores.

Amenaza de nuevos participantes

La aparición de nuevos participantes es media, media alta, y esto está dado por el entorno donde se desea establecer el negocio. A nivel de alguna marca internacional (franquicia), es un poco complicado que pueda ingresar una marca nueva al centro educativo, debido a las políticas de ingreso de negocios en el establecimiento. Y esto se da debido a que se desea realizar una edificación que en este momento no existe. Para analizar el ingreso de la marca al establecimiento, se tuvo que entregar un pequeño plan estratégico que ha ido escalando por los diferentes eslabones jerárquicos de la institución, encontrándose en la actualidad en análisis con el Rector de la institución. Es debido a este proceso engorroso y tardío que se ve un poco complicado el ingreso de una nueva marca (Espol, 2015).

Sin embargo a nivel de pequeños negocios que se dediquen al expendio de comida, el nivel de nuevos participantes es alta, debido a que si se cuenta con pequeños puestos donde estos negocios se pueden establecer (Espol, 2015).

Las barreras de entrada que deben ser tomadas en cuenta son (Subway, 2015):

- Economías de escala que pueden ser aprovechadas por empresas extranjeras
- Diferenciación de productos: La marca ha incorporado reglas y normativas de salud y de ejecución en el proceso de obtención del producto, mismas que no son tomadas en cuenta por otros negocios.
- Requerimientos de capitales: Para establecer un negocio de este tipo la inversión es baja comparada con otro tipo de franquicias internacionales, donde el costo está dado por millones de dólares, mientras que para negocios pequeños y nacionales, la inversión es baja en comparación con la marca.
- Política gubernamental: Este tipo de negocio está regulado por todas las leyes establecidas por el gobierno y por todos los organismos gubernamentales.

Rivalidad entre empresas existentes

La rivalidad entre empresas existentes a nivel del establecimiento educativo es media. Existen negocios que se dedican al expendio de comida, pero en su mayoría dedicada almuerzos ejecutivos, normales y sólo segundos, y son pocos los negocios dedicados al expendio de sánduches y más aún sánduches saludables.

- **Número de competidores:** Se debe considerar a los pequeños competidores que se dedican a la venta de sánduches, pero no existen competidores en cuanto a la venta de ensaladas.
- **Características del producto o servicio:** La rivalidad se establece en la oportunidad de entrega de un producto fresco y saludable.
- **Barreras de salida:** Por el momento la única barrera de salida crítica sería que el gobierno regule para las instituciones de educación superior el consumo de ciertos productos tales como embutidos, que son ingredientes usados en la preparación del producto.
- **Diversidad de los rivales:** Actualmente existen negocios dedicados al expendio de sánduches pero no cuentan con las normativas de preparación, de mantenimiento de los ingredientes, ni de tiempo en que el producto puede ser vendido hacia el cliente.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja en cuanto a negocios a nivel nacional, ya que como marca, se cuenta con muchas normativas que han ido evolucionando de acuerdo a los años que la marca ha estado en el mercado, más no se descarta la posibilidad que negocios existentes en el lugar sacrifiquen un poco el costo de su producto para adaptarse al producto que se expendirá. Existe también la posibilidad que el precio del producto sea mejorado por algún producto sustitutivo.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto: porque existen las opciones del mercado tradicional que hasta el momento están ubicados dentro de las instalaciones de la institución educativa. El cliente puede optar por cualquiera de estos negocios en su mayoría diferenciados por el precio. Los factores asociados serían:

- Opciones existentes en el establecimiento para poder consumir alimentos en el día a día.
- Para el comprador el producto es sensible a los costos y calidad del servicio.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto: La marca Subway en el Ecuador cuenta con proveedores certificados en seguridad y calidad para los diferentes ingredientes y elementos que se usan en el proceso de preparación de los productos y de los demás insumos tanto de limpieza, fundas, papeles, entre otros. De igual manera, la marca cuenta en la actualidad con beneficios ante dichos proveedores.

Capítulo III

Metodología de la Investigación

Se detalla el objetivo, método, tipo y diseño de la investigación. Se muestran los resultados del análisis de la demanda de mercado realizada, para lo cual se ha hecho uso de entrevistas, encuestas y observaciones.

Método de investigación

El proyecto expuesto, hace uso del método de investigación cualitativa y cuantitativa. En el método de investigación cualitativa se puede apreciar datos de gustos y preferencias de los consumidores a través de focus group y el método cuantitativo permite obtener información a través de las encuestas y de la construcción de modelos estadísticos y cifras.

Tipo de investigación

El tipo de investigación usada en el proyecto es investigación descriptiva, puesto que trabaja sobre la realidad de los hechos obtenidos a través del estudio y análisis de las encuestas.

No es de tipo experimental porque no intenta realizar ningún tipo de descripción del por qué se produce el consumo de comida rápida.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo transaccional, ya que se recolecta datos en un momento específico con el propósito de describir las variables expuestas en encuestas, analizar la incidencia que tienen estas variables sobre el consumo de comida rápida y trata de establecer cuáles son las similitudes y diferencias entre los grupos que componen la población del instituto educativo Espol.

Población

Para realizar el estudio se utilizó como población a los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) del Campus de la Prosperina.

Según el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2013-2017) a Diciembre de 2013, la ESPOL contaba con una planta docente de 608 profesores, donde el 279 eran profesores titulares (permanecen en la institución el día completo) y 329 profesores no titulares (asisten a la institución por horas).

Los profesores titulares se encuentran distribuidos por unidades académicas como se muestra a continuación:

Tabla 8: Profesores titulares por unidad académica

UNIDAD ACADÉMICA	PROFESORES TITULARES	UNIDAD ACADÉMICA	PROFESORES NO TITULARES
INTEC	15	INTEC	12
FIMCBOR	27	FIMCBOR	25
FICT	17	FICT	16
CELEX	4	CELEX	27
FIEC	68	FIEC	31
FIMCP	46	FIMCP	31
EDCOM	10	EDCOM	39
FCSH	35	FCSH	51
FCNM	45	FCNM	56
ESPAE	4	ESPAE	41
DECANATO DE INV.	8	DECANATO DE INV.	0

Fuente: Tomado de Plan Estratégico 2013-2017.pdf.

El personal administrativo a Septiembre del 2013 estaba conformado por 284 servidores con nombramiento y 91 personas laborando por contrato, mientras que los trabajadores de planta lo integran 277 personas.

La población estudiantil registrada en el año 2013 fue de 10.262. La evolución que ha tenido entre los años de 2002 y 2013 se muestra a continuación:

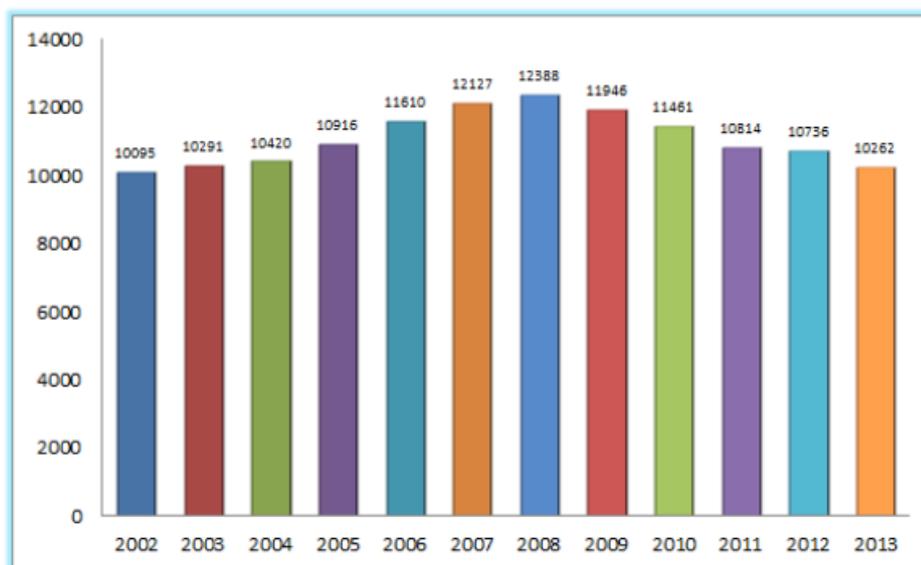


Figura 25: Población estudiantil registrada al 2013

Fuente: Plan Estratégico 2013-2017.pdf.

Muestra

Para definir el tamaño de la muestra a usar se utilizó la fórmula para Muestreo

proporcional:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (Expresado en desviación estándar)

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

P=Probabilidad que el evento ocurra (Expresado en unidad)

Q= Probabilidad que el evento no ocurra (1- P)

e= Error de la estimación (Máximo error permisible por unidad)

N= Tamaño de la población (Universo a investigar)

N-1=Factor de corrección

Como se especificó anteriormente, el dato de la población que se tiene es al año 2013. La población era:

$N = 608(\text{docentes}) + 375(\text{administrativos}) + 277(\text{trabajadores en general}) + 10.262(\text{estudiantes}) = 11.522$

Z=90%(1.65)

P= Opción más segura $p=q=0.50$

Q= 1-P = 1-0.50 = 0.50

e= 0.05

$$n = \frac{(1,65)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 11.522}{(0,05)^2 \times (11.522-1) + (1,65)^2 \times 0,50 \times 0,50} = \frac{7842,1613}{29,483125} = 265,99 = 266$$

Instrumento de investigación

El medio de obtención de información se realizó a través de cuestionario conformado por preguntas específicas que ayudaron en la recolección de datos relevantes para la investigación. El cuestionario se entregó a personal que se encontró dentro de las instalaciones del Campus Prosperina y en los alrededores de la institución. Las encuestas se realizaron de lunes a viernes en horarios de jornada de estudios y sábados hasta el mediodía.

Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) la demanda es el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago. La demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado (Fischer y Espejo, 2004).

Tabulación e interpretación de datos

A continuación se muestra información obtenida a través de las encuestas, dicha información permitirá conocer la demanda del consumidor.

Ver anexo 6.

Tamaño de mercado

Tabla 9: Personas que consumen comida rápida

consumen comida rápida	Frecuencia absoluta de consumo	Frecuencia relativa de consumo
Si	242	91%
No	24	9%
Total general	266	100%



Figura 26: Personas que consumen comida rápida

Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 91% de los encuestados consume comida rápida debido a diversos factores generados de acuerdo al sistema de estudios y de trabajo del entorno donde se desea colocar el restaurante; este porcentaje comprende personas que consumen sánduches y ensaladas. Mientras que el 9% corresponde a personas que prefieren consumir comida que no corresponde a esta nueva opción alimenticia.

Frecuencia en que las personas consumen comida rápida

Tabla 10: Frecuencia de las personas que consumen comida

Frecuencia personas consumen comida rápida	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 1 - 2 veces por semana	182	68%
De 3 - 4 veces por semana	48	18%
De 5 a más veces por semana	12	5%
No consume	24	9%
Total general	266	100%

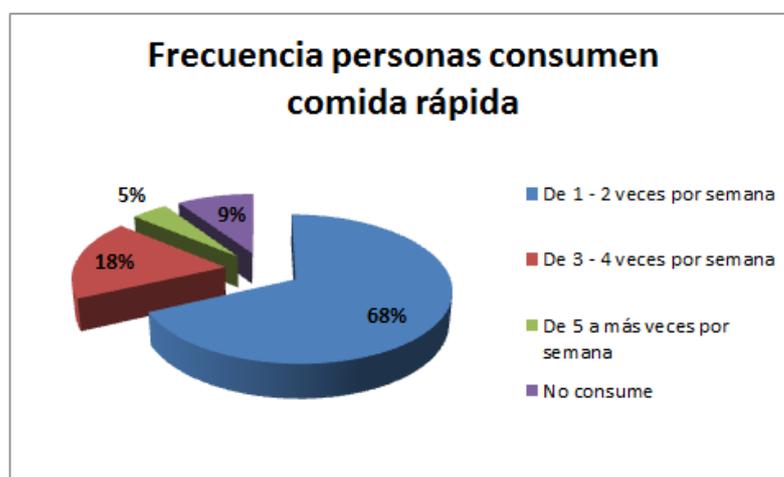


Figura 27: Frecuencia de personas que consumen comida rápida

Según los datos recopilados, se ha podido determinar que el 68% de los encuestados consumen comida rápida de una a dos veces por semana, mientras que un 18% consume de tres a cuatro veces por semana, un 5% de encuestados consume de cinco veces en adelante comida rápida por semana, y un 9% de las personas encuestadas no consumen comida rápida. En su mayoría, las personas que consumen comida rápida, lo hacen porque disponen de poco tiempo para alimentarse, por la ubicación lejana de la institución educativa, o simplemente porque sus gustos se inclinan moderadamente hacia el consumo de dichos alimentos.

Razón por qué las personas no consumen de comida rápida

Tabla 11: Razón por qué las personas no consumen comida rápida

Razones por que las personas no consumen comida rápida	Frecuencia absoluta de porque no consumen comida rápida	Frecuencia relativa de porque no consumen comida rápida
Por economía	2	8%
Salud	22	92%
Total general	24	100%



Figura 28: Razón por qué las personas no consumen comida rápida

A través de la encuesta realizada, se puede notar que de las 266 personas encuestadas, sólo 24 personas no consumen comida rápida, y de estas personas, el 8% no la consumen por factores económicos, es decir no cuentan con el dinero para adquirir el producto, y el 92% de estas personas que no consumen comida rápida, no la consumen por motivos de salud, dejando entrever que la idea que tienen en su mente acerca de comida rápida, es que este tipo de comida no es saludable.

Lugar de preferencia para el consumo de comida rápida

Tabla 12: Lugar de preferencia para el consumo de comida rápida

Lugar de preferencia para el consumo de comida rápida	Frecuencia absoluta de lugar de preferencia de consumo	Frecuencia relativa de lugar de preferencia de consumo
Domicilio	24	10%
Establecimientos de comidas rapidas	203	84%
Ambos	15	6%
Total general	242	100%



Figura 29: Lugar de preferencia para el consumo de comida rápida

En esta gráfica se puede apreciar que el 83% de los encuestados prefieren consumir los productos en el establecimiento, que el 10% prefieren consumir productos desde su domicilio, mientras que para un 6% de los encuestados es irrelevante el sitio donde consumen el producto. Esta pregunta se plantea con la finalidad de conocer sobre el tipo de mobiliario que se podría usar en el establecimiento, así como el grado de confort.

Número de personas que acuden al restaurante con Ud.

Tabla 13: Número de personas con las que acude al restaurante

Número de personas que acuden al restaurante con Ud.	Frecuencia absoluta del número de personas con las que acude al restaurante	Frecuencia relativa del número de personas con las que acude al restaurante
Sólo	54	22%
De 2 - 4 personas	163	67%
De 5 - 7 personas	20	8%
Desde 8 personas en adelante	5	2%
Total general	242	100%

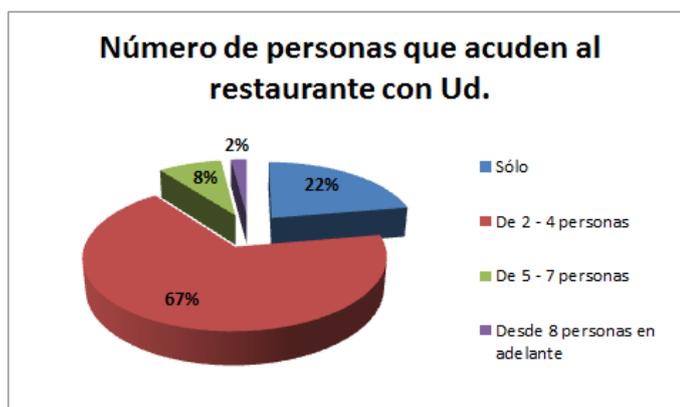


Figura 30: Número de personas con las que acude al restaurante

Según los datos recopilados se ha podido determinar que de las 242 personas encuestadas que consumen comida rápida, el 22% de las personas tienen la preferencia de acercarse a consumir el producto sin compañía, mientras que existe un alto porcentaje de personas que consumen acompañados por dos a cuatro personas, siendo un 67% un porcentaje alto que debe ser tomado en cuenta en el presente análisis, puesto que podría darse el evento que alguien que es catalogado como acompañante, en realidad se convierta en cliente. El porcentaje de personas que acude al restaurante acompañado de cinco a siete personas es del 8%, porcentaje bajo, pero que de igual manera debe ser evaluado para tratar de convertir a todos o a un gran número de estas personas catalogadas como acompañantes en clientes considerando que el rango de personas es bastante alto. Con un porcentaje muy bajo del 2% se tiene que la persona que acude al restaurante a consumir comida rápida va acompañada con ocho personas en adelante.

Número de personas que consumen sánduche y/o ensalada

Tabla 14: Número de personas que consumen sánduche y/o ensalada

Número de personas que consumen sánduche y/o ensalada	Frecuencia absoluta del número de personas que consumen sánduche y/o ensalada	Frecuencia relativa del número de personas que consumen sánduche y/o ensalada
Sánduche	80	33%
Ensalada	49	20%
Sánduche, Ensalada	70	29%
No consume	43	18%
Total general	242	100%



Figura 31: Número de personas que consumen sánduche y/o ensalada

A través de los resultados de las encuestas se puede observar que el 82% de las personas que consumen comida rápida, están dispuestas a comprar productos que el restaurante puede proporcionar. De dichos resultados, el 33% prefiere sólo consumir sánduches, el 20% tiene como preferencia consumir ensaladas, y el 29% tiene ambas preferencias de consumo. Se tiene además que un 18% de los encuestados, consume comida rápida, pero sus preferencias no son proporcionadas por el establecimiento.

Análisis de la demanda de mercado

Tabla 15: Proyección de Ventas del año 2016 al año 2020

AÑO	TASA NETA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN SUPERIOR	POBLACIÓN	% DEMANDA	DEMANDA	PRECIO PROMEDIO PRODUCTO	VENTA MENSUAL	VENTA ANUAL
2007	25,10%	12.127					
2008	27,50%	12.388					
2009	27,90%	11.946					
2010	28,30%	11.451					
2011	30,10%	10.814					
2012	28,60%	10.736					
2013	26,60%	10.262					
2014	29,00%	13.238					
2015	29,32%	13.271	82,00%	10.881,89	5,29	57.565,20	690.782,43
2016	29,64%	13.303	82,05%	10.915,29	5,55	60.628,98	727.547,71
2017	29,95%	13.336	82,10%	10.948,72	5,83	63.855,40	766.264,85
2018	30,27%	13.368	82,15%	10.982,18	6,12	67.253,10	807.037,23
2019	30,59%	13.401	82,20%	11.015,68	6,43	70.831,14	849.973,70
2020	30,91%	13.434	82,25%	11.049,21	6,75	74.599,07	895.188,87

Fuente: Información obtenida de las encuestas. Tasa de matrícula obtenida del INEC.

Para la proyección de la demanda, el porcentaje de 82%, se obtuvo de las encuestas realizadas a los estudiantes y personas aledañas al perímetro del centro de educación ESPOL Campus Prosperina, donde se determina que dentro de la muestra encuestada, el 33% de los encuestados consumen sólo sánduches, el 20% de los encuestados consumen sólo ensaladas, y el 29% de los encuestados tienen dentro de sus preferencias alimenticias, el consumo de sánduches y ensaladas.

$$\begin{aligned} \text{DEMANDA} &= \% \text{ CONSUMO SÁNDUCHES} + \% \text{ CONSUMO ENSALADAS} + \% \text{ CONSUMO DE SÁNDUCHES Y ENSALADAS} \\ \text{DEMANDA} &= 33\% + 20\% + 29\% \\ \text{DEMANDA} &= 82,00\% \end{aligned}$$

Figura 32: Cálculo de porcentaje de la demanda según muestra de encuestas realizadas

Conclusión

Después del análisis de los datos recopilados de los estudiantes de la ESPOL a través de las encuestas, mismas que arrojan un porcentaje del 91% de acogida en comida rápida, de las cuales el 82% está dispuesto a consumir ensaladas y sánduches, se puede concluir que la propuesta de negocio en las instalaciones de este centro educativo van a tener la acogida esperada, dando como resultado que el proyecto sea factible.

Capítulo IV

Propuesta de Implementación de Negocio

En este capítulo se muestran las diferentes estrategias usadas para demostrar la factibilidad de la implantación de la franquicia en el centro de estudios de educación superior, a través de indicadores financieros, valores de inversión, fuentes de financiamiento del proyecto, el respectivo estudio técnico para la implementación, adquisición de activos, entre otros.

De acuerdo a la investigación realizada, se tiene que el 91% de las personas encuestadas que consumen comida rápida, y un 82% del porcentaje antes mencionado está dispuesto a consumir sánduches y ensaladas, por tanto el proyecto es visto como una rentable propuesta de negocio.

Plan de mercadeo

Subway cubre tres esfuerzos diferentes de publicidad:

Nivel 1:

Comercialización local del establecimiento: Combate en las calles

La marca indica que es necesario promover el establecimiento a nivel local. Esta técnica establece la imagen y reputación del restaurante en la comunidad local. Algunos ejemplos del mercado local de un restaurante Subway incluyen la distribución de folletos en parabrisas de automóviles, la donación de subs gigantes para fiestas al equipo deportivo de un colegio o institución de caridad.

Nivel 2:

Publicidad para todo el mercado

Todos los establecimientos son asignados a un mercado publicitario. La marca desarrolla y autoriza planes publicitarios por los concesionarios en dicho mercado, de manera que los clientes no se confunden en si las promociones son ofrecidas en todos los locales. Las campañas afectan a todos los establecimientos. El personal de FAF puede sugerir temas publicitarios y promocionales que se adapten al programa global de la cadena.

Nivel 3:

Publicidad nacional

Las campañas nacionales ayudan a moldear la imagen del sistema en la mente de los clientes. Los mensajes y materiales de publicidad propuestos para una campaña son aprobados por clientes y además se busca la opinión de varios grupos dentro del equipo SUBWAY, para asegurar que la campaña no sea solamente atractiva para el cliente, sino que también sea práctica y fácil de ejecutar por los concesionarios.

Estudio técnico

Antecedentes

Para la puesta en marcha de este negocio, se deberá realizar una edificación desde cero en las instalaciones de la institución educativa ESPOL.



Figura 33: Modelo Edificio Subway ESPOL

Fuente: Tomado de <http://w.subway.com/es-EC> (2015, viñeta partners, versión en español).

La franquicia a través del portal web para partners, facilita información sobre equipos para hornear, equipos para cortar vegetales, carnes, mobiliario, decoración, y demás elementos indispensables para realizar la operación. La franquicia cuenta con proveedores, los mismos que han establecido acuerdos para prestar todas las facilidades con respecto a la promoción, acoplamiento al estilo de tienda, venta y mantenimiento de los equipos.

Las maquinarias deben cumplir con un proceso de mantenimiento anual, así mismo, según información proporcionada por el Agente de Desarrollo, las máquinas que cuentan con su respectivo proceso de mantenimiento y además se le da el cuidado respectivo, su tiempo de vida útil será de aproximadamente 10 años. Bajo esta información y como el proyecto va a mostrar datos con proyecciones a cinco años, no se registrará reposición de equipo, por tanto no se tendrá flujo negativo por este motivo.

La parte de diseño, decoración, infraestructura, equipamiento, entre otros, son proporcionados por la franquicia, ya que se debe cumplir con ciertas especificaciones.

Localización

Macro localización

La franquicia Subway que se propone en el proyecto de investigación, se ubicará en la ciudad de Guayaquil, la misma que es la más poblada del Ecuador con 2'350.915 habitantes según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015, p.8). Específicamente se desea colocar el establecimiento en el instituto educativo ESPOL de Prosperina.



Figura 34: Ubicación de Escuela Politécnica del Litoral

Fuente: Adaptado de <https://www.google.es/maps/place/Espol/@-2.1476445,-79.9696501,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x902d73010e0bf739:0xa0d9b55ad38f649e>

Micro localización

Después de haber realizado un recorrido dentro del perímetro de la institución educativa ESPOL, se encontró que el sitio de mayor movimiento es el de los edificios donde se dictan clases para los estudiantes del ciclo básico entre la FIEC y el Instituto de Ciencias Naturales y Matemáticas, diagonal al establecimiento del Sweet&Coffee.

Figura 35: Ubicación de Escuela Politécnica del Litoral



Fuente: Adaptado de <https://www.google.es/maps/place/Espol/@-2.1476445,-79.9696501,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x902d73010e0bf739:0xa0d9b55ad38f649e> <http://www.google.es.maps/place/Espol>

Descripción

En el estudio técnico se presentará información sobre la ingeniería del establecimiento que se propone. La franquicia considera que el tamaño del local es muy importante y va a permitir una correcta producción y disponibilidad de espacio hacia los consumidores.

Para poder instalar un establecimiento, la marca es la encargada de dar el visto bueno sobre el tamaño del sitio y va a estar dado de acuerdo al lugar de instalación y a la posible demanda.

La franquicia ofrece varias alternativas de ingeniería técnica para el establecimiento que van de la mano del espacio donde se desea colocar el establecimiento. Los modelos son Subway Tuscan II y Subway Metro. Al evaluar el tamaño, el mercado objetivo al que se desea dirigir y el medio socio económico, se ha seleccionado el modelo Subway Metro.



Figura 36: Modelo SUBWAY METRO

Fuente: Tomado de <http://w.subway.com/es-EC> (2015, viñeta partners, versión en español).

El estudio técnico permitirá en conjunto con el análisis financiero la factibilidad económica del proyecto.

Capacidad instalada

El establecimiento estará en un área de aproximadamente 100m². El modelo seleccionado se ajustará a estas dimensiones puesto que es un modelo para 111.50 m².

Se ha estimado los siguientes valores para la construcción de la estructura del edificio donde se instalará la franquicia.

A continuación se detallan ciertos equipos usados para la instalación del negocio, cabe mencionar que no es el listado completo de equipos y que todo tipo de equipo está normado por la marca, incluyendo los utensilios a usar.

Equipos y materiales			
Mostrador: trasero, delantero	Gabinete de Pan	Lavadora de platos	Letreros: interior, exterior
Estantes - Mesas para preparación	Repisa de enfriamiento de pan	Horno microondas	Divisiones
Centro de destinación de bebidas	Caja de exhibición panes y galletas	Fregaderos: manos, vegetales, otros	Timbres
Nevera de bebidas embotelladas	Caja fuerte y sistema de seguridad	Rebanadores: tomate, manual	Cableado
Dispensador de bebidas-bebidas de fuente	Sistema de punto de venta y periféricos: Caja de dinero, impresora	Recipientes de basura: interior y exterior	Pintura: interior exterior
Refrigerador	Oficina para entrenamiento	Computador de entrenamiento	Pisos – Laminados Papel tapiz
Congelador	Asientos para interior	Computador: administración	Fachada de piedra
Cuarto de frío y accesorios	Asientos para interior, exterior	Infraestructura para conexión - wifi	Puertas - ventanas
Máquina para hacer hielo	Sombrillas para exterior	Software	Iluminación: Luces, interruptores, lámparas

Figura 37: Equipos y materiales para establecimiento

Fuente: Adaptado de www.subway.com

Ver anexo 7.

Áreas del establecimiento

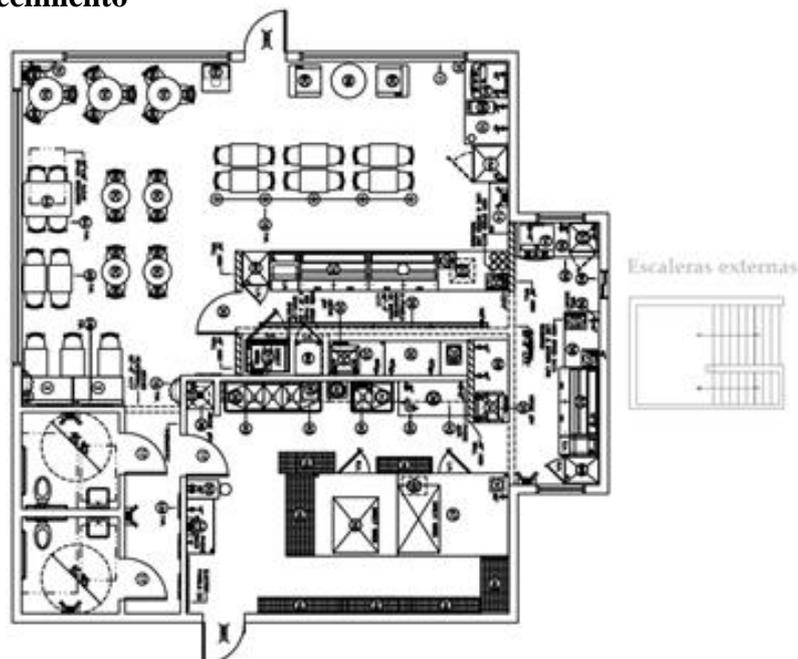


Figura 38: Distribución de áreas y mobiliario en modelo SUBWAY METRO

Fuente: Adaptado de Freestanding Building fullset, <http://w.subway.com/es-EC> (2015)

Almacenaje

El cuarto de almacenaje es aquel donde se encontrarán parte de los insumos que no deben refrigerarse para garantizar el cuidado y mantenimiento de los mismos. En esta área se puede encontrar bebidas gaseosas y no gaseosas, fundas de papas fritas, harina, entre otros. Por lo general, el cuarto de almacenaje contiene sub áreas.

Cuarto de frío

Este cuarto constará de los respectivos congeladores, refrigeradoras, máquina para hacer cubos de hielo, parte de la materia prima como por ejemplo mantequilla de maní, chocolate, entre otros. Este cuarto permite que parte de la materia prima usada para preparación de los diferentes productos sea la adecuada. Este cuarto debe estar a una temperatura especificada por la marca.

Lavado

Ésta será el área en la que se podrán realizar las diferentes actividades de limpieza de los utensilios, mismo que contará con dos fregaderos separados para lavar y esterilizar el equipo de cocina que no pueda colocarse dentro de la máquina de lavar platos. La máquina lavaplatos permitirá lavar platos, cristal, utensilios.

Preparación y montaje de los productos

La preparación y elaboración del pan, galletas y demás elementos que se usan en el producto que se expende, es un proceso largo y requiere de un espacio destinado a la elaboración, fermentación y reposo de la masa del pan y de las galletas. Es aquí donde los artistas del sándwich realizan estas tareas. Adicionalmente se encuentran todas las máquinas y utensilios usados para la preparación, como por ejemplo las sartenes, hornos para hornear el pan, gabinetes para pan, licuadoras, cocinas y parrillas, entre otros.



Figura 39: Modelo de área de preparación y montaje de productos

Fuente: <http://w.subway.com/es-EC> (2015, viñeta partners, versión en español).

Limpieza

Esta área estará destinada a almacenar todos los productos, utensilios, máquinas, desinfectantes, ambientales, entre otros. Se colocará desechos generados tanto de manera interna y externa. Se debe recalcar que la marca pide a todos sus colaboradores en general que

cumplan con todos los procedimientos de seguridad en cuanto a limpieza del sitio y limpieza de las personas.

Baños

Los baños se encontrarán ubicados en la parte de atrás del establecimiento, del lado izquierdo. Se debe recordar que esta distribución está estipulada en el diseño seleccionado Subway Metro. Se puede adicionar como dato importante que este tipo de diseño puede contar con ciertas modificaciones según el país y tamaño del establecimiento. Se contará con un baño para hombres y un baño para mujeres.

Oficina y espacio de entrenamiento para el artista del sándwich

En esta área se encontrará al Gerente General y en algunos casos al franquiciado, por tanto debe constar de los equipos y mobiliario necesario para que estas personas puedan realizar correctamente sus labores. Los equipos suministrados serán dos laptops, una impresora en red, y mobiliario respectivo.

Área para entrenamiento

El área de entrenamiento estará ubicada en la oficina de gerencia inicialmente. Deberá tener el respectivo mobiliario con la seguridad especificada según la marca, para proteger la información a la que tendrá acceso la computadora.

Área para equipos y productos que se muestran al cliente

Esta área corresponde al sitio donde se encuentran los artistas del sándwich listos para el primer contacto con el cliente y poder expender los diversos productos que se muestran en el mostrador de panes, vegetales, carnes, galletas, bebidas, snacks, entre otros.



Figura 40: Muestrarios de productos
Fuente: <http://w.subway.com/es-EC> (2015).

Área para clientes

Está área estará distribuida a nivel de todo el local, mismo que contará con sillas y sus respectivas mesas, bancos, muebles, entre otros. El estudio de mercado tendrá como un importante punto, lograr determinar si existe la posibilidad de implementar una zona VIP.



Figura 41: Área de clientes. Varias vistas del ambiente
Fuente: <http://w.subway.com/es-EC> (2015). Adaptado de Metro Decor Photos to Assist with Store Attributes.

Estructura Administrativo de la Empresa

La empresa

La empresa de Servicios Alimenticios Nutritivos SANUSUB S.A. es una empresa dedicada al expendio de productos alimenticios y bebidas no alcohólicas.

Misión

La misión de SANUSUB S.A. es ser la empresa que facilite el expendio de productos alimenticios y bebidas no alcohólicas de manera rápida y segura.

Visión

La visión de SANUSUB S.A. es ser la mejor empresa que maneje la franquicia de Subway S.A. a nivel nacional en términos de servicios a clientes, ganancias por tienda y con proyección hacia futuros locales.

Estructura Organizacional

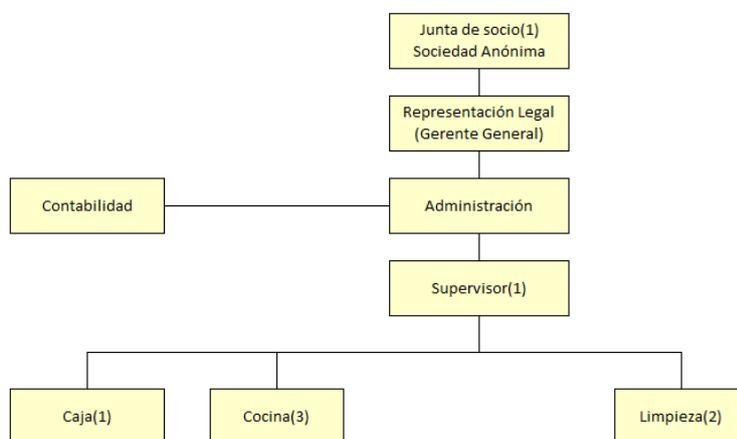


Figura 42: Estructura Organizacional de Sanusub S.A.

El modelo del organigrama permite eliminar el sentido jerárquico y poner a todos los colaboradores a un mismo nivel, de esta manera se minimizan riesgos de discriminación dentro de la empresa. Adicionalmente debido a que los socios fundadores son quienes ocupan los cargos administrativos, permite tener un concepto aplanado de la organización y poder

generar un ambiente de colaboración y camaradería (Melincoff, 1969, c.p. Guijarro, Morillo, 2010).

Estructura legal de la empresa

La empresa será constituida con un capital de 15.000 dólares americanos y será registrada como una sociedad anónima.

Pasos para constituir una empresa

Según la Superintendencia de compañías, los pasos a seguir se detallan a continuación:

- Reservar un nombre
- Elaborar los estatutos
- Apertura de una cuenta de integración de capital
- Elevar a escritura pública
- Revisión y aprobación del estatuto mediante resolución
- Publicar en un diario la resolución
- Obtención de permisos municipales
- Inscribir la compañía
- Realizar la Junta General de Accionistas
- Obtención de los documentos habilitantes
- Inscripción de nombramiento del representante legal
- Obtención del R.U.C.
- Obtención de la carta para el banco, emitida por la Superintendencia de Compañías.

Inversión Inicial

En este capítulo se presentará información que se ha detallado en capítulos anteriores con el objetivo de conocer cuáles son los valores que se requieren para invertir en el proyecto

propuesto. Para ello se hará uso de las diferentes herramientas aprendidas durante las clases de maestría tales como VAN, TIR, ROE, entre otras. Los cálculos se estimaran a cinco años.

Activos Fijos

La proyección que se ha estimado para la instalación y puesta en marcha del negocio se muestra a detalle en las siguientes tablas.

Construcción y edificio

Tabla 16: Construcción y Edificio

CONSTRUCCIÓN Y EDIFICIO	
Descripción	Valor
Permisos - Impuesto (1,5%)	750.00
Materiales de Construcción	40,000.00
Mano de obra	10,000.00
*Transformador(importación)	10,000.00
TOTAL	60,750.00

Equipos industriales

Tabla 17: Equipos industriales

EQUIPOS INDUSTRIALES	
Descripción	Valor
Mostrador Trasero Refrigerado de (3 metros)	2,067.81
Mostrador Trasero con fregadero (1.2 metros)	742.63
Mostrador Trasero (2.4 metros)	605.64
Horno Microondas	560.00
Horno de Velocidad de repetición	4,790.00
Horno tipo Duque	4,907.82
Estante izquierdo para bebidas (3.6 metros)	1,609.89
Estante para el pan (derecho)	465.00
Bajada de 2x2 en acrílico	178.05
Sección de la caja para Discapacitados (3 metro	1,302.88
Cobertor derecho para días calurosos (1.25 metr	1,312.21
Cobertor de tres canales para días fríos (3 metro	6,917.60
Pizarrón negro para menú con 8 luces	785.37
Senal "Ordene Aquí"	20.00
Azulejo para pared (8x13 Porcelanosa)	691.20
Panel decorativo del mostrador frontal	2,708.58
Techo ondulado (sobresaliente)	1,540.00
Caja Fuerte	655.00
TOTAL	31,859.68

Mobiliario del restaurante

Tabla 18: Mobiliario del restaurante

MOBILIARIO DEL RESTAURANTE	
Descripción	Valor
Cubierta de pared roja	219.98
Cubierta de pared verde	218.75
Cubierta de pared de piedra roja	399.00
Cubierta de pared de musgo español	279.30
Moldeado de carril de silla (Metro)	168.48
Bajada de 2x2 parabólica	573.30
Iluminación para el diseño/arte de pared	672.16
Paneles de pared con paisajes grabados	1,150.00
Reloj de pared	19.92
Luces colgantes nube ambar	608.70
Rose Shade	505.35
Sillas acolchonadas de aluminio	936.80
Bancos de pared tipo banquete (3 metros)	1,524.00
Diseño/Arte de acuarela	232.50
Mesas tipo 1 (9 mesas)	541.05
Mesas tipo 2 (9 mesas)	836.92
Taburete acolchado de aluminio	471.00
Pared de piedra	691.50
Logo inoxidable (pared de piedra)	430.00
Tacho de basura de un agujero	300.00
Paquete de Fuze Tea	1,180.01
Refrigerador de 1 puerta para botellas de bebida	1,278.42
Fuente dispensadora	2,723.86
Azulejos para piso 1 (1.2 x 1.2 metros)	780.00
Azulejos para piso 2 (0.30 x 1.8 metros)	1,530.00
TOTAL	18,167.00

Mobiliario de oficina

Tabla 19: Mobiliario de oficina

MOBILIARIO DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Precio	
		Unitario	Total
Escritorio en L de 1.50x0.60 cm(Administración)	1	300.00	300.00
Escritorio gerencial E-43, vidrio arenado, pedestal de 41 cm, medidas de 1.80x1.50x0.60(Gerencia General)	1	450.00	450.00
Sillón ejecutivo para gerente	1	130.00	130.00
Silla para visita modelo Sensa	2	65.00	130.00
Sillón para administrador	1	120.00	120.00
Mesa para reuniones rectangular de 2.20x1.00	1	350.00	350.00
Silla para reunión modelo Graffity	8	65.00	520.00
SUBTOTAL			2,000.00
IVA			240.00
TOTAL			2,240.00

Equipos de oficina

Tabla 20: Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Precio	
		Unitario	Total
DVR SDH-C5100 + 10 cámaras de CCTV HD marca	1	699.00	699.00
Instalación cámaras	1	400.00	400.00
Teléfono inalámbrico(voz IP) Grandstream GS-D	2	59.76	119.52
Central telefónica IP GrandStream UCM6104	1	293.99	293.99
Configuración central telefónica + teléfonos IP	1	250.00	250.00
Proyector LCD Sony modelo VPLEX120	1	300.00	300.00
Televisor LED SONY 32"	1	520.00	520.00
SUBTOTAL			2,582.51
IVA			309.90
TOTAL			2,892.41

Equipos de computación

Tabla 21: Equipos de Computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Descripción	Cantidad	Precio	
		Unitario	Total
Laptop Dell Inspiron i3452-5600BLK 14.0"	2	216.00	432.00
Impresora Multifunción Epson L210	1	330.00	330.00
Computadora de escritorio	1	450.00	450.00
Switch	1	25.00	25.00
Instalación de puntos de red	3	50.00	150.00
Monitor LG Led 23"	1	342.00	342.00
Computador ALL in One Del Inspiron i3043-5000f	1	449.00	449.00
Impresora Epson TMU220 Ticketera	1	263.10	263.10
SUBTOTAL			2,441.10
IVA			292.93
TOTAL			2,734.03

Activos Diferidos*Gastos de constitución de la empresa*

Tabla 22: Gastos de Constitución de la empresa

GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
Descripción	Valor
Aprobación de constitución de empresa	400.00
Publicación	71.00
Certificación en municipio	-
Afiliación en Cámara Pequeña Industria	50.00
Registro mercantil	62.00
Notaría	12.00
SRI - RUC	-
Inscripción en el registro societario	-
Total	595.00

Patente Municipal en la ciudad de Guayaquil

Tabla 23: Patente Municipal de la ciudad de Guayaquil

PATENTE MUNICIPAL CIUDAD DE GUAYAQUIL			
Desde	Hasta	Impuesto a la Fracción Básica	Impuesto a la Fracción Excedente
500.00	2,000.00	10.00	1.50%
2,001.00	5,000.00	50.00	1.00%
5,001.00	8,000.00	60.00	0.80%
8,001.00	9,500.00	80.00	0.70%
9,501.00	11,000.00	95.00	0.50%
11,001.00	15,000.00	110.00	0.35%
15,001.00	20,000.00	130.00	0.25%
20,001.00	25,000.00	150.00	0.20%
25,001.00	30,000.00	170.00	0.15%
30,001.00	50,000.00	190.00	0.12%
50,001.00	80,000.00	210.00	0.10%
80,001.00	150,000.00	250.00	0.08%
150,001.00	250,000.00	280.00	0.06%
250,001.00	500,000.00	330.00	0.04%
500,001.00	1,000,000.00	380.00	0.03%
1,000,000.00	En adelante	450.00	0.02%

* Subway

Otros gastos diferidos

Tabla 24: Otros Gastos Diferidos

OTROS GASTOS DIFERIDOS	
Descripción	Valor
Pago por franquicia	11,730.00
Gastos de entrenamiento(franquiciado y gerente)	5,000.00
Registro IEPI	516.00
Publicidad pre-apertura	100.00
TOTAL	17,346.00

Capital de trabajo

Mano de obra directa

Tabla 25: Mano de Obra Directa

MANO DE OBRA DIRECTA					
Cargo	Salario	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal
Trabajador 1	354,00	29,50	29,5	14,75	43,01
Trabajador 2	354,00	29,50	29,5	14,75	43,01
Trabajador 3	354,00	29,50	29,5	14,75	43,01
Trabajador 4	354,00	29,50	29,5	14,75	43,01
Supervisor	400,00	33,33	29,5	16,67	48,60
TOTAL MOD MENSUAL	1.816,00	151,33	147,50	75,67	220,64
TOTAL MOD ANUAL	21.792,00	1.816,00	1.770,00	908,00	2.647,73

Mano de obra indirecta

Tabla 26: Mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA					
Cargo	Salario	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal
Gerente General	600,00	50,00	29,5	25,00	72,90
Administrador	500,00	41,67	29,5	20,83	60,75
Contador	400,00	33,33	29,5	16,67	48,60
TOTAL MOD MENSUAL	1.500,00	125,00	88,50	62,50	182,25
TOTAL MOD ANUAL	18.000,00	1.500,00	1.062,00	750,00	2.187,00

Consumo de electricidad

Tabla 27: Consumo de electricidad

CONSUMO DE ELECTRICIDAD		
Descripción	Cantidad KW/H	Valor
Consumo proyectado		0.09
Costo KW/hora	1,670.00	
Total consumo		152.89
Alumbrado público		2.29
Recolección de basura		4.09
Cuerpo de bomberos		5.31
Subsidio solidario		1.82
TOTAL PLANILLA MENSUAL		166.40
TOTAL ANUAL		1,996.84

Consumo agua potable

Tabla 28: Consumo de agua potable

CONSUMO AGUA POTABLE		
Descripción	Cantidad m ³	Valor
Consumo proyectado	100.00	
Costo m ³		0.71
Total consumo		71.11
Alcantarillado		4.82
Cargo fijo		1.33
Drenaje pluvial		0.62
TOTAL PLANILLA MENSUAL		77.88
TOTAL ANUAL		934.57

Consumo de internet

Tabla 29: Consumo de internet (Wifi, Tv. pagada, telefonía)

CONSUMO DE INTERNET(WIFI, TV. PAGADA, TELEFONÍA)	
Descripción	Valor
CNT Pack	
Teléfono	6.20
Internet(Plan 10 x 3 Mbps)	36.00
Televisión(Plan SD - 70 canales)	15.00
TOTAL ANTES DE IMPUESTO	57.20
IMPUESTO	9.38
TOTAL DESPUÉS DE IMPUESTO	66.58
(-) Descuento 15%	(9.99)
TOTAL MENSUAL	56.59
TOTAL ANUAL	679.09

Arriendo

Tabla 30: Arriendo

ARRIENDO	
Descripción	Total
Arriendo	500.00
TOTAL MENSUAL	500.00
TOTAL ANUAL	6,000.00

Seguro

Tabla 31: Seguro

SEGURO	
Descripción	Total
Seguro	2,000.00
TOTAL ANUAL	2,000.00

Préstamos Bancarios

Tabla 32: Préstamos Bancarios

PRÉSTAMOS BANCARIOS	
Descripción	Total
Préstamo bancario	70,000.00
TOTAL ANUAL	70,000.00

Préstamos accionistas

Tabla 33: Préstamos accionistas

PRÉSTAMOS ACCIONISTAS	
Descripción	Total
Préstamos accionistas	80,000.00
TOTAL ANUAL	80,000.00

Capital social

Tabla 34: Capital Social

CAPITAL SOCIAL	
Descripción	Total
Capital social	15,000.00
TOTAL ANUAL	15,000.00

Materia prima por tipo

Tabla 35: Materia prima por tipo

MATERIA PRIMA POR TIPO	
Descripción	Total
EMBUTIDOS	1,500.00
LACTEOS	1,800.00
MASAS	1,500.00
Salsas - Tocino	300.00
Salsas-Jalapeños	300.00
Salsas	1,200.00
Conservas(Opción 1)	1,800.00
Conservas(Opción 2)	1,800.00
Chips	900.00
Suministros de Limpieza	1,200.00
Oregano-Pimienta	90.00
Vegetales	2,400.00
Bebidas	4,800.00
Atun	900.00
TOTAL MENSUAL	20,490.00
TOTAL ANUAL	245,880.00

Materia prima varios

Tabla 36: Materia prima varios

MATERIA PRIMA VARIOS	
Descripción	Total
Fundas, servilletas, papel, entre otros	1,816.00
TOTAL MENSUAL	1,816.00
TOTAL ANUAL	21,792.00

Financiamiento

El financiamiento se lo realizará a entidades bancarias y a una persona natural, siendo provisionados en el año correspondiente, pero pagaderos al 01 de Enero del mes siguiente. Es

por ello que al año cinco, se puede apreciar un valor pendiente de 800 USD, pero es debido a que será pagado al siguiente año.

Préstamos Bancarios

Tabla 37: Préstamo Bancario Banco Fomento

PRESTAMOS BANCARIOS			
<i>BANCO FOMENTO</i>			
Capital:	70.000,00	Interés:	8 %
PERIODO:	5	AÑOS	
CUOTAS:	14.000,00		
AÑO	CAPITAL	INTERES	
1	70.000,00	5.600,00	
2	56.000,00	4.480,00	
3	42.000,00	3.360,00	
4	28.000,00	2.240,00	
5	14.000,00	800,00	

Préstamos Accionistas

Tabla 38: Préstamos de Accionistas

PRESTAMOS ACCIONISTA	Capital: 80.000,00	Interés	0%
PERIODO:	5 AÑOS		
CUOTA ANUAL:	16.000,00		
CUOTA MENSUAL:	1.333,33		
AÑO	CAPITAL	INTERES	
1	80.000,00	0,00	
2	64.000,00	0,00	
3	48.000,00	0,00	
4	32.000,00	0,00	
5	16.000,00	0,00	

Proyección de Estados Financieros

Balance General Proyectado al 31 de Diciembre del año 2016 al año 2020

SANUSUB S.A. BALANCE GENERAL	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	243.860,61	252.880,89	275.105,55	264.716,02	258.922,65
CAJA CHICA	300,00	400,00	450,00	500	500
CAJA Y BANCOS	243.560,61	252.480,89	274.655,55	264.216,02	258.422,65
ACTIVO FIJO	118.643,12	118.643,12	118.643,12	118.643,12	118.643,12
CONSTRUCCIÓN Y EDIFICIO	60.750,00	60.750,00	60.750,00	60.750,00	60.750,00
EQUIPOS INDUSTRIALES	31.859,68	31.859,68	31.859,68	31.859,68	31.859,68
MOBILIARIO DEL RESTAURANTE	18.167,00	18.167,00	18.167,00	18.167,00	18.167,00
MOBILIARIO DE OFICINA	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00
EQUIPOS DE OFICINA	2.892,41	2.892,41	2.892,41	2.892,41	2.892,41
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2.734,03	2.734,03	2.734,03	2.734,03	2.734,03
MENOS: DEPRECIACION ACUMULADA	(23.728,62)	(23.728,62)	(23.728,62)	-23.728,62	-23.728,62
ACTIVO DIFERIDO	17.941,00	17.941,00	17.941,00	17.941,00	17.941,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EM	595,00	595,00	595,00	595,00	595,00
OTROS GASTOS DIFERIDOS	17.346,00	17.346,00	17.346,00	17.346,00	17.346,00
MENOS: AMORTIZACION ACUMULADA	(3.588,20)	(3.588,20)	(3.588,20)	-3.588,20	-3.588,20
TOTAL DEL ACTIVO	353.127,91	362.148,19	384.372,85	373.983,32	368.189,95
PASIVOS					
PRÉSTAMOS BANCARIOS	70.000,00	56.000,00	42.000,00	28.000,00	14.000,00
PRÉSTAMOS ACCIONISTAS	80.000,00	64.000,00	48.000,00	32.000,00	16.000,00
PAGO DE UTILIDADES	-	42.562,88	29.756,47	31.878,00	34.104,61
PAGO DE IMPUESTO RENTA	-	53.061,72	37.096,40	39.741,24	42.517,08
TOTAL DEL PASIVO	150.000,00	215.624,59	156.852,87	131.619,23	106.621,70
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	188.127,91	131.523,60	212.519,98	227.364,09	246.568,25
TOTAL DEL PATRIMONIO	203.127,91	146.523,60	227.519,98	242.364,09	261.568,25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	353.127,91	362.148,19	384.372,85	373.983,32	368.189,95

Figura 43: Balance General Proyectado al 31 Diciembre del año 2016 al año 2020

Estado de Resultados Proyectado del 1 de Enero del 2020 al 31 de Diciembre del 2020

SANUSUB S.A. ESTADO DE RESULTADOS	DEL 1 DE ENERO DEL 2016 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016	DEL 1 DE ENERO DEL 2017 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017	DEL 1 DE ENERO DEL 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018	DEL 1 DE ENERO DEL 2019 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019	DEL 1 DE ENERO DEL 2020 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
INGRESOS:					
VENTAS	727.547,71	766.264,85	807.037,23	849.973,70	895.188,87
COSTO DE VENTAS	<u>-291.019,08</u>	<u>-421.445,67</u>	<u>-443.870,48</u>	<u>-467.485,54</u>	<u>-492.353,88</u>
MARGEN BRUTO EN VENTAS	436.528,63	344.819,18	363.166,75	382.488,17	402.834,99
GASTOS:					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-119.859,30	-114.645,89	-119.969,94	-125.567,25	-128.149,91
SUELDO EMPLEADOS	40.368,00	42.386,40	44.505,72	46.731,01	46.731,01
APORTE PATRONAL	4.904,71	5.149,95	5.407,44	5.677,82	5.677,82
FONDO DE RESERVA	0,00	3.532,19	3.708,80	3.894,23	3.894,23
DECIMO TERCER SUELDO	3.364,00	3.532,20	3.708,81	3.894,25	3.894,25
DECIMO CUARTO SUELDO	3.364,00	3.532,20	3.708,81	3.894,25	3.894,25
VACACIONES	1.682,00	1.766,10	1.854,41	1.947,13	1.947,13
REGALIAS	34.922,29	27.585,53	29.053,34	30.599,05	32.226,80
PUBLICIDAD	19.643,79	15.516,86	16.342,50	17.211,97	18.127,57
ELECTRICIDAD	1.996,84	1.996,84	1.996,84	1.996,84	1.996,84
ARRIENDO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
SEGUROS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
AGUA	934,57	934,57	934,57	934,57	934,57
INTERNET	<u>679,09</u>	<u>713,04</u>	<u>748,70</u>	<u>786,13</u>	<u>825,44</u>
GASTOS FINANCIEROS	-5.600,00	-4.480,00	-3.360,00	-2.240,00	-800,00
INTERESES PAGADOS	<u>5.600,00</u>	<u>-4.480,00</u>	<u>-3.360,00</u>	<u>-2.240,00</u>	<u>-800,00</u>
OTROS GASTOS	-27.316,82	-27.316,82	-27.316,82	-27.316,82	-27.316,82
DEPRECIACIONES	23.728,62	23.728,62	23.728,62	23.728,62	23.728,62
AMORTIZACIONES	<u>3.588,20</u>	<u>3.588,20</u>	<u>3.588,20</u>	<u>3.588,20</u>	<u>3.588,20</u>
RESULTADO ANTES REP. UTIL.	283.752,50	198.376,46	212.519,98	227.364,09	246.568,25
15% Utilidades	42.562,88	29.756,47	31.878,00	34.104,61	36.985,24
RESULTADO DESP. REP. UTIL.	241.189,63	168.619,99	180.641,99	193.259,47	209.583,02
22% IMPUESTO RENTA	53.061,72	37.096,40	39.741,24	42.517,08	46.108,26
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>188.127,91</u>	<u>131.523,60</u>	<u>140.900,75</u>	<u>150.742,39</u>	<u>163.474,75</u>

Figura 44: Estado de Resultados Proyectado del 1 de Enero del 2016 al 31 de Diciembre del 2020

Indicadores Financieros Proyectados

Margen Bruto

Este índice permitirá conocer la rentabilidad de ventas frente al costo de la venta.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Margen Bruto = 60%

Margen Operacional

A través de este índice financiero se podrá conocer si la inversión a realizar es lucrativa o no, sin importar gastos para poner en marcha el negocio.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 39: Margen Operacional

AÑO	MARGEN OPERACIONAL
1	37,09%
2	37,44%
3	37,76%
4	38,05%
5	38,76%

Rentabilidad Neta en Ventas

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 40: Rentabilidad Neta en Ventas

AÑO	MARGEN NETO
1	37,92%
2	38,07%
3	38,21%
4	38,33%
5	39,03%

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

$$R. \text{ Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 41: Rentabilidad Operacional del Patrimonio

AÑO	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO
1	92,34%
2	94,72%
3	93,87%
4	94,54%
5	94,89%

Flujo de Efectivo – Cálculos de VAN, TIR, Beneficio/Costo

Tabla 42: Flujo de Efectivo Proyectado a cinco años desde el año 2016 al año 2020

FLUJO DE EFECTIVO						
CONCEPTOS/AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	-	727.547,71	766.264,85	807.037,23	849.973,70	895.188,87
(=) INGRESOS TOTALES	-	727.547,71	766.264,85	807.037,23	849.973,70	895.188,87
MATERIA PRIMA		291.019,08	421.445,67	443.870,48	467.485,54	492.353,88
MANO DE OBRA DIRECTA		53.682,71	59.899,03	62.893,99	66.038,68	66.038,68
COSTOS FIJOS	-	344.701,80	481.344,70	506.764,46	533.524,22	558.392,56
REGALIAS		34.922,29	27.585,53	29.053,34	30.599,05	32.226,80
PUBLICIDAD		19.643,79	15.516,86	16.342,50	17.211,97	18.127,57
ELECTRICIDAD		1.996,84	1.996,84	1.996,84	1.996,84	1.996,84
ARRIENDO		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
SEGUROS		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
AGUA		934,57	934,57	934,57	934,57	934,57
INTERNET		679,09	713,04	748,70	786,13	825,44
INTERESES PAGADOS		5.600,00	4.480,00	3.360,00	2.240,00	800,00
COSTOS VARIABLES	-	71.776,59	59.226,86	60.435,96	61.768,57	62.911,23
(=) COSTOS TOTALES	-	416.478,38	540.571,56	567.200,42	595.292,79	621.303,79
PAGOS UTILIDADES	-	-	42.562,88	29.756,47	31.878,00	34.104,61
PAGOS IMPUESTO RENTA	-	-	53.061,72	37.096,40	39.741,24	42.517,08
(=) TOTAL PAGOS		-	95.624,59	66.852,87	71.619,23	76.621,70
COMPRA ACTIVO FIJO	118.643,12	-	-	-	-	-
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	17.941,00	-	-	-	-	-
(=) TOTAL ACTIVOS	136.584,12					
CAPITAL TRABAJO Y FINANCIAMIENTO	165.000,00	-	-	-	-	-
(=) SALDO FINAL	301.584,12	311.069,33	130.068,69	172.983,94	183.061,68	197.263,38

Tasa usada para el cálculo: 10%

Tabla 43: Análisis de rentabilidad para proyección de años 2016 al año 2020

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (VAN, TIR, B/C)							
AÑO	AÑO	INGRESOS	COSTOS GASTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1 + T) ⁻ⁿ	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
2015	0	-	301.584,12	(301.584,12)	1,000	-	301.584,12
2016	1	727.547,71	416.478,38	311.069,33	0,909	661.407,01	378.616,71
2017	2	766.264,85	636.196,15	130.068,69	0,826	633.276,73	525.781,95
2018	3	807.037,23	634.053,29	172.983,94	0,751	606.339,01	476.373,62
2019	4	849.973,70	666.912,02	183.061,68	0,683	580.543,47	455.509,89
2020	5	895.188,87	697.925,49	197.263,38	0,621	555.841,86	433.356,82
TOTAL		4.046.012,36	3.353.149,46	692.862,90		3.037.408,09	2.571.223,10

VAN	466.184,99
TIR	69%
BENEFICIO/COSTO	1,18

El valor positivo que refleja el cálculo de la VAN, permite conocer que el proyecto es viable y que la empresa generará beneficios adicionales.

Conclusiones

En el estudio de factibilidad para la adquisición y puesta en marcha del restaurante Subway en las instalaciones de la Espol de la Prosperina se puede concluir:

La inversión realizada para la puesta en marcha del restaurante Subway, será recuperada dentro de los cinco años proyectados para el retorno de la inversión.

A través del estudio de mercado, se pudo observar que la demanda que existe para el producto ofertado es alta, del 91%, con ello se ve reflejado que las personas si acudirían al establecimiento, a consumir no sólo el producto por el que la marca es conocida, sino también que existe una alta demanda para otros productos saludables como las ensaladas.

Mediante el estudio técnico se pudo verificar cual sería la mejor ubicación para la construcción del restaurante, donde se comprobó que el lugar es popular para los estudiantes, profesores y demás personal administrativo de la institución e inclusive para los visitantes. Además se realizó una investigación donde se indican los equipos y mobiliarios necesarios para el restaurante.

En el estudio financiero se muestran los valores de inversión y de financiamiento que se debe realizar para poner en marcha el proyecto, así como la proyección mensual y anual a cinco años donde se comprueba la factibilidad del restaurante a través de altos valores de rentabilidad.

El estudio de factibilidad para la creación del restaurante Subway Espol, es de completa aceptación y considerado viable, considerando que el estudio que se realizó contiene los respectivos fundamentos para formular y evaluar dicha viabilidad.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que se desea hacer se encuentran las siguientes:

Después de recuperada la inversión, se amplíe la capacidad del establecimiento.

Realizar campañas publicitarias para dar a conocer las bondades de una correcta y sana alimentación.

Implementar el servicio de entrega a sitio, que podrá brindar al cliente, la posibilidad de realizar sus pedidos vía telefónica y poder recibir el producto en un determinado sitio dentro de la cobertura de entrega que establezca el restaurante.

Crear un área VIP para atención a clientes que deseen un servicio personalizado, o para docentes que deseen un lugar para poder reunirse mientras consume productos del restaurante.

Realizar el proceso de apertura de una isla de Subway (tienda satélite) dentro de las instalaciones de la institución educativa, pero en una ubicación estratégica diferente, para mayor captación de clientes.

Realizar la solicitud a la marca de la franquicia Subway, el uso y permiso para expender productos como sopas y desayunos con yogurt, los mismos que son productos con los que la marca cuenta, pero que no se expenden por el momento en el país.

Referencias

- Banco Central del Ecuador (2015). En el segundo trimestre de 2015, el PIB de Ecuador mostró un crecimiento inter-anual de 1.0%. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostro-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Baron-Porras, L. F., & Gomez, R. (2012). Iguales, Pero Diferentes: Comparación de Locales de Acceso Público a Computadores en Colombia (Español). *Information Technologies & International Development*, 8(4), pp-59.
- Blanco, A. (2007). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Sexta Edición, Enero 2007. Caracas.
- Booch, Rumbaugh, J. (2004). *Object-Oriented Analysis and Design with Applications*. Edition Addison-Wesley.
- Calorías diarias recomendadas. (2010). Recuperado de <http://www.imujer.com/salud/2010/08/03/calorias-diarias-recomendadas>.
- Casa de la Cultura Ecuatoriana. Benjamín Carrión. *Núcleo de Chimborazo. Administración de empresas de comunicación social. Ecuador*. Editorial Pedagógica Freire.
- Castiblanco, C. (2007). La economía ecológica: Una disciplina en busca de autor. *Gestión y Ambiente*, 10(3), 7-21.
- Chaturvedi, S. K. (1991). What is important for quality of life to Indians in relation to cancer?

Chiavenato (2007). Introducción a La Teoría General de La Administración. Edición McGraw-Hill. Recuperado de

<http://www.identi.li/index.php?topic=226756#sthash.plQMMnys.dpuf>

Consejo Politécnico de Mayo 15 de 2013. Actualización a Marzo 2014. Recuperado de <http://www.espol.edu.ec/espol/docs/planestrategico2013-2017.pdf>

Constanzo, J., Villalta, A. & Cárdenas, D. (1998). Desarrollo de sistema de franquicias. México. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.

Constitución de la República del Ecuador (2015). Recuperado de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española (1992), Edición XXI, , p. 993.

Dirección de Marketing (2006). México, Editorial Pearson Educación.

Ecuador impulsa las métricas del Buen Vivir. Recuperado de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-impulsa-las-metricas-del-buen-vivir/>

Ecuador Indicadores Educativos 2011- 2012. Recuperado de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Indicadores_Educativos_10-2013_DNAIE.pdf

El Comercio. (2015). La inflación anual en Ecuador llega al 4.55%. Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-anual-ecuador-inec.html>

El Financiero (2014). ¿Cómo franquiciar su negocio y cómo comprar una franquicia? Manual Pymes, (5), 18-19, 30-32. Recuperado de

http://www.elfinancierocr.com/pymes/Manual-Pyme5-franquiciar-comprar-franquicia_ELFFIL20140722_0005.pdf

El Telégrafo (2015). El costo de la comida chatarra. Recuperado de

<http://www.telegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/Economia/2014/02-09-14-economia-info-comida-chatarra.jpg>

Entrepreneur (2015). Franchise 500. Recuperado de

<http://www.entrepreneur.com/franchise500>

Estrategia de marketing. México (2012). Editorial Cengage Learning Editores S.A. Quinta edición.

Evolución de las Remesas Nacional. 1er. Trimestre 2015. Informe Banco Central del Ecuador.

2015. Recuperado de

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201501.pdf>

Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Edición Mc Graw Hill. p.243

Fischer, L. & Espejo J.(2004). Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill, p. 240.

Flechoso, J. (1997). El libro de la franquicia. Madrid, España. Editorial Biblioteca Nueva

Fleitman G. (2000). Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Ediciones McGraw-Hill. p.37

Fontalvo Herrera, T., de la Hoz Granadillo, Efraín, & Vergara, Juan Carlos. (2012).

Application of discriminant analysis to evaluate the improvement of financial indicators in the food sector companies Barranquilla-Colombia. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 20(3), 320-330. Recuperado en 11 de marzo de 2015, de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052012000300006&lng=es&tlng=en. 10.4067/S0718-33052012000300006.

Franquicia Directa (2015). Recuperado de

<http://www.franquiciadirecta.com/informacion/lastop100franquiciasinternacionales2015visiondeconjunto/?r=4775>

Franquicias del Ecuador (2015). Recuperado de <http://www.aefran.org/>

Fred R. David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Edición Pearson/Pentrice Hall, México

González, E. (1994). *La experiencia de las franquicias*, México. Primera edición Mc Graw Hill, p.p. 70 - 71.

González, E., & González, R. (1995). *Franquicias: la revolución de los 90's*. México. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. p. 23.

Guijarro, F., & Morillo Sosa, E. E. (2010). *Plan de negocios: sánduches substantial*.

Hernández, O., & Berenice, L. (2010). *El contrato de franquicia (Doctoral dissertation)*.

Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. ECOE EDICIONES.

<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Idrovo Zhapa, O. O. (2012). *Evaluación económica e implementación de un negocio e-commerce de productos electrónicos y servicios de publicidad (Doctoral dissertation)*.

Juan M. Farina(1993). *Contratos Comerciales Modernos*. Argentina. Editorial Astrea.

Justificativo Proforma Presupuesto General del Estado 2015. (2014). Recuperado de

<http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Justificativo-de-Ingresos-y-Gastos-Proforma-2015-PDF.pdf>

Kaplan, Robert S. and Norton David (1.996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Koktlitos (2016). Franquicia en Ecuador. Recuperado de <http://www.koktlitos.com/>

Kotler P., Cámara D., Grande I., Cruz I. (2000). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall, p. 10.

La comida rápida en el mundo, en cifras. Elena Molero. (2014). Recuperado de

<http://www.cuv3.com/2014/12/21/la-comida-rapida-un-problema-nivel-mundial/>

Las cadena de comida rápida se expanden con la clase media. (2015). Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/cadenas-comidarapida-clasemedi-ecuador-guayaquil.html>

Las Top 100 Franquicias Internacionales (2015) – Visión de Conjunto. Recuperado de

<http://www.franquiciadirecta.com/informacion/lastop100franquiciasinternacionales2015visiondeconjunto/?r=4775>

Locales de comida rápida en el país pagaron \$ 2.1 millones de impuesto a la renta. (2014).

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/locales-de-comida-rapida-en-el-pais-pagaron-21-millones-de-impuesto-a-la-renta.html>

Luna, R., & Chaves, D. (2012). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.

- Marx Carrasco, C. (2014). Ecuador aumentó el salario básico unificado para 2015 en un 4,11%. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumento-salario-basico-unificado-2015-411.html>,
- Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Chile. (2015). Servicio Nacional del Adulto Mayor. Recuperado de <http://www.senama.cl/FondoNacional.html>
- Mosquera, F. (2010). La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial. MBA Eafit. Universidad Eafit, 70-85.
- Muñoz Corvalán, J.(2012): Intervención comunitaria: concepto. El desarrollo comunitario, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/22/
- Muñoz, M. N. R., Brenes, M. C., & Mata, G. A. (2015). Identidad de la alimentación en el siglo XXI en una sociedad de consumo. Estudios, (30).
- Ortiz de Zarate, A. (2000). *Manual de Franquicia*. Editorial Ediciones Gestión 2000. p. 12-20
- Patronato del Distrito Metropolitano de Quito.(2015). Recuperado de <http://www.patronato.quito.gob.ec/vida-digna-para-adultos-mayores/programa-60-y-piquito.html>
- Paulo Nunes (2016). Recuperado de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ceo-chief-executive-officer/>
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 al 2017. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/>
- Quiles Carmen, Gast Olivier y Gajo Josep. Introducción a la Franquicia. España. Editorial Quiles, Artes Gráficas S.A.

Quintero, G. (1992). Comunicación personal a J. Grau (1996)

Ramírez Hernández, Valentina, & Antero Arango, Jaime. (2014). Evolución de las teorías de explotación de recursos naturales: hacia la creación de una nueva ética mundial. *Luna Azul*, (39), 291-313. Retrieved September 25, 2015, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-24742014000200017&lng=en&tlng=es. .

Redacción economía (02 de Septiembre 2014). Los Ciudadanos destinan el 5% de su presupuesto en locales de alimentos, según estudio. Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes.html>

Restaurante Pim's. Franquicia en Ecuador. Recuperado de http://www.grupopims.com/1_inicio.html

Reyes, Saadia, Mayo, Juan y Loredo, Néstory. (2009). La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano. Recuperado el 11 de julio del 2015, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bac.htm>.

Robbins Stephen y Mary, Coulter(2010). Administración. Edición Pearson. México. p.8
Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B2VSlk52WaDENkdEcGJEaVZ0cTQ/edit?pli=1>

Rosales, Ramón (2005). Formulación y Evaluación de Proyectos. Costa Rica. Cuarta Reimpresión.

- Rubio, Gali(1996). La práctica y la teoría del Desarrollo Comunitario. Descripción de un modelo. Madrid. Ediciones Narcea. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=eg-3-RDPCcEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- SEN, Amartya K. (1990) "Development as Capability Expansion", en Griffin y Knight 1990, p. 41-58
- Serrano, F., & Serrano, C. (2005). Gestión, dirección y estrategia de productos. ESIC Editorial.
- Suasnavas, A. (2014). La realidad tras las cifras. Revista Post Data, 7(2), 6
- Thompson, I. (2006). Misión y Visión. On Line. Social Science and Medicine. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>(14 dic. 2008).
- Werther, Keith (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México p. 151
- X. Vásquez, A. Guerra y I. Ahmed. "Aplicación de métodos multivariados: una respuesta a las limitaciones de los ratios financieros". Revista de la Universidad de Granma. Vol. 24 N° 114, p. 44. Octubre 2008. ISSN: 1696-8360.
- Yogurt Persa. Franquicia en Ecuador. Recuperado de <http://yogurtpersa.com/>

Glosario

BBQ: Salsa Barbecue

BCE: Banco Central del Ecuador

BSC: Balanced Scorecard

CEO: Director Ejecutivo (Chief Executive Officer)

CMI: Cuadro de mando integral,

DA o ADM: El Agente de desarrollo (Development Agent)

DAI: Doctor's Associate Inc. (Propietario registrado de la marca Subway).

ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral

FIEC: Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación

FIFO: First In, First Out

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

IEPI: Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

IPC: Cooperativa de Compras Independientes (Independent Purchasing Cooperative)

IR: Impuesto a la Renta

KFC: Kentucky Fried Chicken

MSG: Glutamato Mono Sódico

°C: Grados Centígrados

°F: Grados Fahrenheit

PEST: Political, Economic, Social and Technological

PIB: Producto Interno Bruto

QSR: Quick Service Restaurant (Restaurante de Servicio Rápido)

Rh: Humedad Relativa

ROE: Rentabilidad Financiera (*Return on equity*)

RUC: Registro Único de Contribuyentes

SFAFT o FAF: Subway Franchisee Advertising Fund Trust

SRI: Servicio de Rentas Internas

TIR: Tasa Interna de Retorno

USA: Estados Unidos

VAB: Valor agregado bruto o valor añadido bruto

VAN: Valor Actual Neto

VIP: Very Important Person

APÉNDICES

Apéndice 1: Políticas de aseo para personal.....	130
Apéndice 2: Estados Financieros de establecimientos de comida rápida en el año 2013	131
Apéndice 3: Opciones de sánduches de la marca en Ecuador.....	132
Apéndice 4: Opciones de ensaladas de la marca en Ecuador.....	133
Apéndice 5: Opciones de desayuno de la marca en Ecuador	134
Apéndice 6: Diseño de encuesta usada para obtener valores para proyecciones	135
Apéndice 7: Equipos necesarios para poner en marcha el proyecto. Obligatorios por la Franquicia .	137
Apéndice 8: Diseño del establecimiento	138

Pensar, **PARAR** Gérmenes Antes que se Propaguen

Cubrirse la Boca al Toser o Estornudar

1. Cubrirse su boca y nariz con pañuelo desechable cuando usted tosa o estornude.
2. Si usted no puede encontrar un pañuelo desechable, toser o estornudar en su manga superior.
3. **NO** use sus manos para cubrirse la boca o la nariz. Esto contribuye a la propagación de gérmenes.
4. Deshágase de su pañuelo en la basura inmediatamente después de toser o estornudar.
5. Ya sea que use un pañuelo desechable o con la manga, debe lavarse las manos después de toser o estornudar.






Procedimiento Adecuado de Lavado de Manos



1. Use agua tan caliente como las manos, posiblemente, puede soportar (por lo menos 110 ° F/44 ° C).



2. Humedezca las manos y esponjalas completamente.



3. Frota vigorosamente. Preste atención a entre los dedos y alrededor de las uñas. Frota las manos durante al menos 20 segundos.



4. Use papel toalla para cerrar el agua, teniendo cuidado de no tocar el grifo con las manos desnudas.



5. Secar sus manos usando un pedazo de papel toalla.

Las Manos Deben de Estar Lavadas

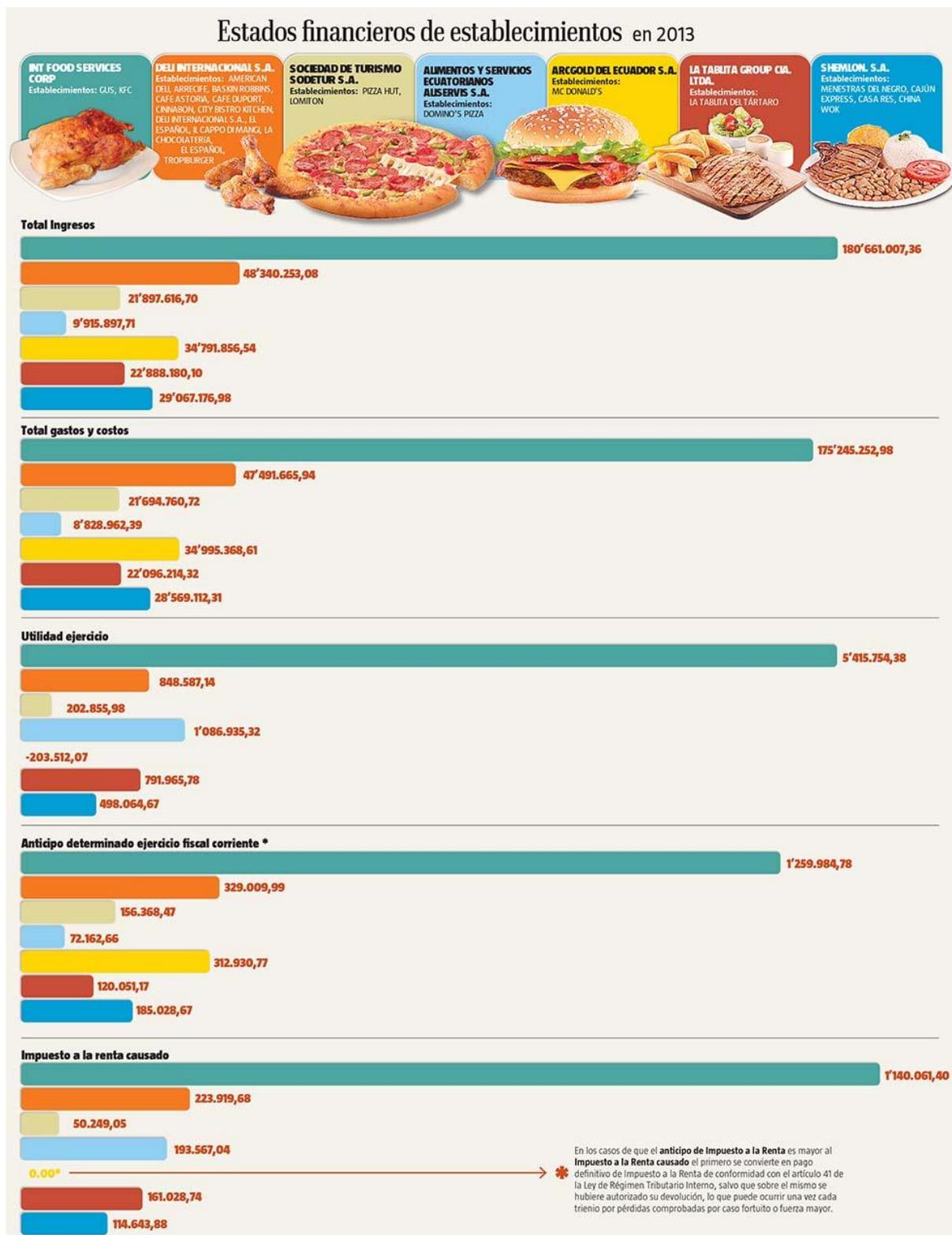
1. Antes de empezar a trabajar.
2. Antes de volver del baño.
3. Antes de colocarse los guantes.
4. Entre la preparación de productos alimenticios diversos. Por ejemplo, si has cocinado tomates, las manos deben lavarse antes de cortar las cebollas.
5. Después de estornudar, toser, usar un pañuelo o pañuelo desechable, fumar, comer o beber.
6. Después de tocarse el pelo, cara, piel o ropa.
7. Después de las hacer las tareas de limpieza como barrer, trapear, vaciar la basura.
8. Después de manejar el dinero o cualquier otro tipo de artículos no alimentarios.
9. Antes o después de curarse una cortada o una herida.
10. Después de tocar basura.
11. Después de entrar en contacto con cualquier producto de limpieza y/o química.

Un fregadero de mano está diseñado en su counter trasero. Lívese siempre las manos en frente del cliente, incluso si esto significa lavarse las manos dos veces.



©2014 Subway's Restaurant Inc. L15860/Equi 7718718
Para más información refiérase al Manual de Operaciones. Si la legislación local difiere de la información que aparece, usted debe cumplir con la legislación y más estricta y prevalente.

Apéndice 2: Estados Financieros de establecimientos de comida rápida en el año 2013



Fuente: www.subway.com

Apéndice 3: Opciones de sánduches de la marca en Ecuador.



Italian B.M.T.®

Finas rebanadas de salame de Génova, pepperoni y jamón acompañados con queso cheddar procesado. Mmmmm, se le hará agua la boca.



Pollo Rostizado

Una tierna porción de pollo empanado sobre un pan recién horneado... ¿existe algo más tentador?



Subway Club®

La combinación perfecta de finas rebanadas de pechuga de pavo, tierno roast beef y succulento jamón. Deja satisfechos a todos los paladares.



Jamón

Con un valor inigualable y una amplia gama de aderezos para elegir, nuestro sustancioso sándwich de jamón puede convertirse en un manjar nuevo y emocionante todos los días.



Filete de Carne y Queso

Rebanadas de filete de carne caliente, tierno y jugoso servidas en el pan que usted elija. Una explosión de sabor. ¡Tueste el pan para lograr un sabor aún más increíble!



Roast Beef

Relleno con finas rebanadas de roast beef, este favorito de multitudes se sirve en el pan recién horneado que usted elija.



Pollo Teriyaki con Cebollas Dulces

Esta especialidad gourmet es una sabrosa combinación de tiernas tiras de pollo glaseadas con teriyaki. Se sirve caliente y tostado en el pan recién horneado



Pechuga de Pavo

Suculentas rebanadas de pechuga de pavo No se resista. ¡Puede comerlo libre de culpa!



Subway Melt®

Imagine un sándwich de pan recién horneado relleno con tiernas rebanadas de pechuga de pavo, jamón, tocino crujiente, queso derretido y los sabrosos vegetales y condimentos que usted elija. Ahora ya puede dejar de soñar y dirigirse al restaurante SUBWAY® más cercano.



Veggie Delite®

Un banquete para celebrar su estilo de vida saludable, relleno con deliciosos vegetales crujientes y frescos.



Atún

Pruébalo y experimente un sabor tan fresco como la brisa del océano. ¡Sumérjase en las olas de su inigualable sabor!

Fuente: Adaptado de Sitio oficial www.subway.com

Apéndice 4: Opciones de ensaladas de la marca en Ecuador



Jamón

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga, cebollas coloradas, tomates, pepinos y muchos más.



Roast Beef

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga, cebollas coloradas, tomates, pepinos y muchos más.



Subway Melt®

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga, cebollas coloradas, tomates, pepinos y muchos más.



Italian B.M.T.®

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga, cebollas coloradas, tomates, pepinos y muchos más.



Filete de Carne y Queso

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga, cebollas coloradas, tomates, pepinos y muchos más.



Pollo Teriyaki con Cebollas Dulces

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga, cebollas coloradas, tomates, pepinos y muchos más.



Pollo Rostizado

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga,



Subway Club®

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga,



Atún

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga,



Pechuga de Pavo

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga,



Veggie Delite®

Todo menos el pan. Convierta cualquiera de sus sándwiches favoritos en una ensalada. Vuelva su comida más crocante agregándole vegetales trozados, como lechuga,

Fuente: Adaptado de <http://w.subway.com/es-EC>

Apéndice 5: Opciones de desayuno de la marca en Ecuador



Huevos y Jamón

Hay una razón por la cual este plato es un clásico. Nuestro plato de huevos y jamón es simplemente delicioso. Disfrute de un esponjoso omelette de huevos con queso derretido recién tostado en un pan recién salido del horno. Nada se le compara.



Tocino, Huevos y Queso

Comience el día con energía con una combinación de tocino crujiente, huevos y queso derretido sobre pan plano tostado o lo que a usted le guste. Es difícil pensar que este trío de sabrosos ingredientes podría ponerse aún mejor, pero espere a probarlo con otros ingredientes, desde jugosos tomates hasta jalapeños picantes, y disfrute de una fusión llena de sabor.



Jamón, Huevos y Queso

¡Hola, delicia! Disfrute de un sabroso jamón, queso derretido y claras de huevo en nuestro pan de 8 cm. Agregue los vegetales calientes que desee para comenzar el día de la manera más sabrosa.

Apéndice 6: Diseño de encuesta usada para obtener valores para proyecciones

ENCUESTA

La presente encuesta tiene fines académicos, la misma permitirá conocer la aceptación, preferencias, gustos e intervalos de tiempo de consumo de comidas rápidas. Se solicita su colaboración y sinceridad en cada una de sus respuestas.

a) Género

- Hombre
 Mujer

c) Ocupación

- Estudiante
 Empleado
 Visitante

d) Estado Civil

- Soltero
 Casado/Unión libre

b) Edad

- Menos de 18 años
 Entre 19 - 22 años
 Entre 23 - 26 años
 Entre 27 - 30 años
 Entre 31 - 34 años
 De 35 años en adelante

e) Sector donde habita - Especifique:

Ejemplo: Norte: Alborada

- Norte: _____
 Centro: _____
 Sur: _____
 Este: _____
 Oeste: _____

1.- Cuál es la frecuencia en que Ud. consume comida rápida

- No consume
 1-2 veces por semana
 3-4 veces por semana
 5 o más veces por semana

2.- Si la respuesta a la pregunta anterior fue NO, Especifique el por qué y de por terminada la encuesta. Si la respuesta fue SI, pase a la pregunta tres directamente

3.- Indique los días en que Ud. consume comida rápida

L	M	M	J	V	S	D

4.- Cuándo Ud. consume comida rápida lo hace en:

- Casa
 En el establecimiento

5.- Cuándo consume comida rápida lo hace en el:

- Desayuno
 Almuerzo
 Merienda
 Entre comidas

6.- Al buscar consumir comida rápida, le agradería que el horario de atención fuera:

Lunes a Viernes:

- De 07h00 a 21h00
 De 08h00 a 21h00
 De 09h00 a 21h00

Sábados:

- De 07h00 a 12h30

7.- Considera Ud. que su alimentación diaria es la adecuada?

- Sí No

8.- Cuando Ud. va a un establecimiento a comprar comida rápida asiste:

- Sólo
 2-4 personas
 5-7 personas
 Más de 8 personas

9.- Si tuviera que consumir un producto considerado saludable y de calidad lo haría?

- Sí No

10.- Qué alternativas de comida rápida saludable y de calidad preferiría? Seleccione 3 alternativas

- Pizza
 Hamburguesa
 Sánduches
 Bandejas
 Ensaladas
 Otros(Especifique): _____

11.- Qué valor estaría dispuesto a pagar por dicho producto? Considere que es un producto saludable, delicioso y de calidad

- De \$ 1,50 a \$ 2,50 De \$ 3,51 a \$ 4,50
 De \$ 2,51 a \$ 3,50 De \$ 4,51 a más

12.- Si tuviese que elegir una bebida gaseosa, cuál elegiría? Seleccione 2 alternativas

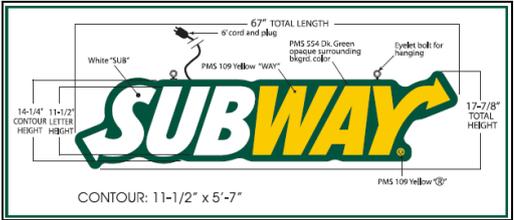
- Pepsi Sprite
 Coca-Cola Big Cola
 Fanta Otra(Especifique): _____

13.- Si tuviese que elegir una bebida no gaseosa cuál elegiría? Seleccione 1 alternativa

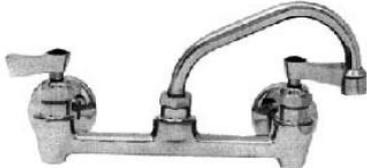
- Nestea
 Fuze tea
 Agua
 Otro(Especifique): _____

Se agradece por su atención y ayuda

Apéndice 7: Equipos necesarios para poner en marcha el proyecto. Obligatorios por la Franquicia

Letrero	 <p>Technical drawing of the Subway logo sign. The sign is 67" total length and 17-7/8" total height. It features the Subway logo in white and yellow on a green background. Specifications include: 9' cord and plug, PMS 554 Dk. Green opaque surrounding background color, PMS 109 Yellow "WAY", PMS 109 Yellow "S", and PMS 109 Yellow "B". Dimensions for letter heights are 14-1/4" for 'S', 11-1/2" for 'U', and 11-1/2" for 'B'. The contour is 11-1/2" x 5'-7".</p>
Módulo para almacenar bebidas	 <p>A wooden beverage storage cabinet with two doors and a stainless steel top. The cabinet is made of light-colored wood and has a black base.</p>
Luces	 <p>A square recessed ceiling light fixture with a black frame and a white diffuser.</p>
Congelador con seguridad	 <p>A stainless steel walk-in freezer with a door and a lock. The freezer is made of stainless steel and has a black base.</p>

<p>Moldes de pan metálico</p>	
<p>Gabinete para pan</p>	
<p>Horno para pan</p>	
<p>Horno</p>	 <p>Indigo Series i-322 for Machines B-320 Bm</p>

<p>Horno micro ondas</p>	 <p>Model RFS12TSW shown</p>
<p>Llaves para lavar vegetales</p>	
<p>Filtros para agua</p>	
<p>Estante</p>	

<p>Mesa para cocina</p>	
<p>Mostrador</p>	
<p>Cortador para vegetales</p>	
<p>Cortador de tomate</p>	
<p>Mostrador</p>	

Vitrina de bebidas



Máquina-mostrador de galletas



Mesa



<p>Mesa discapacitado</p>	
<p>Mesa y sillas</p>	
<p>Sillas y mesa</p>	
<p>Bancos</p>	

Mesa y sillas



Sillón



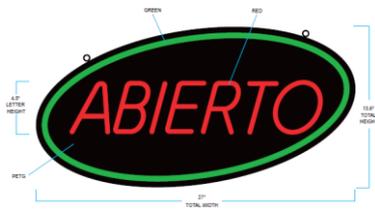
Sillón



Sillón



Mueble	
Mueble	
Lámparas	 <p>AVAILABLE IN 3 CUP STYLES</p> <p>Retro (R) Hampton (H) Traditional (T)</p> <p>14.75"</p> <p>White Frost (WF)</p> <p>Frosted Orange/Yellow Multi-Fit (CMF)</p>
Parasol para exterior	
Bancos y mesa para parasol externo	

<p>Letrero que indica que el local está abierto</p>	 <p>The diagram shows an oval sign with a black background and a green border. The word "ABIERTO" is written in red, stylized capital letters across the center. Technical specifications are provided: the top edge is labeled "GREEN", the bottom edge is labeled "RED", and the word "ABIERTO" is labeled "RED". Dimensions are indicated: the total width is 21" (533.46mm), the total height is 18" (457.2mm), and the word "ABIERTO" is 15" (381mm) high. A label on the left side indicates "15" LETTER HEIGHT".</p>
<p>Caja fuerte</p>	 <p>The image shows a black metal safe with a keypad on the front door and a handle. It has a sturdy, rectangular design with a keyhole and a small label on the left side of the door.</p>

Fuente: www.subway.com

Apéndice 8: Diseño del establecimiento

The architectural plan is divided into several sections:

- UPHOLSTERED BOOTH:** Shows two configurations with dimensions and notes on materials and construction.
- UPHOLSTERED HANDICAP BOOTH:** Shows a configuration with a wheelchair access point.
- FREESTANDING HANDICAP TABLE:** Shows a table with a wheelchair access point.
- QUEST CHAIR AND STOOL:** Shows two chair and stool configurations with dimensions.
- UPHOLSTERED FURNITURE - BARREL STYLE:** Shows three barrel-style sofa configurations with dimensions.
- FREESTANDING TABLES:** Shows four different table configurations with dimensions.
- COMMUNAL TABLE AND STOOLS:** Shows two configurations of communal tables with stools.
- COUNTER TOP SEATING:** Shows two configurations of counter top seating with dimensions.
- BANQUETTE WALL BENCH SEATING:** Shows a large wall bench seating configuration with dimensions and notes.
- MODULAR SOFFITS (MINIMUM REQUIREMENT):** Shows two configurations of modular soffits.
- OVEN ARCH SOFFIT (OPTIONAL):** Shows an optional oven arch soffit configuration.
- BEVERAGE BUILDOUT (OPTIONAL):** Shows an optional beverage buildout configuration.
- FLYMOLD TRASH LIMITS:** Shows two configurations of trash limits.
- TYPICAL FREESTANDING SEATING ARRANGEMENTS:** Shows several typical seating arrangements with dimensions.
- WALL COUEN INSTALLATION:** Shows two configurations of wall couen installation.
- SEATING INSTALLATION:** Shows a configuration of seating installation.

On the right side of the plan, there is a logo for **SUBWAY WORLD HEADQUARTERS** and a vertical title **METRO DECOR BACK-UP SHEET**. Below the logo is a table with columns for 'ITEM', 'QTY', 'UNIT', and 'REMARKS'. At the bottom right, there is a 'DATE' field (10/14/12), 'DESIGNED BY' (PATRICK ROSE), 'DRAWN BY' (PATRICK ROSE), 'SCALE: NOT TO SCALE', and 'SHEET # 2 of 2'.

Fuente: www.subway.com

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

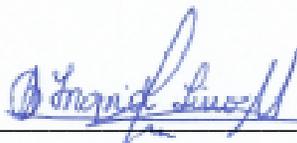
Yo, Lino Matamoros Ingrid Guadalupe, con C.C: # 0919954859 autora del trabajo de titulación: *Estudio de Factibilidad para la implementación de un punto de venta de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway en una Institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de Marzo de 2016

f. _____



Nombre: Lino Matamoros Ingrid Guadalupe

C.C: 0919954859

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio de Factibilidad para la implementación de un punto de venta de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway en una Institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lino Matamoros, Ingrid Guadalupe		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Salas, Laura Guadalupe		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
CARRERA:	Maestría en Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de marzo de 2016	No. DE PÁGINAS:	169
AREAS TEMATICAS:	Administración, Gestión de proyecto		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comida Rápida, Sánduches, Ensaladas, Tienda, Clientes, Consumidor, Franquicia, Subway.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente Proyecto de Investigación tiene como objetivo principal realizar un estudio de factibilidad en una institución de educación superior en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de identificar la posible demanda de servicios de alimentación de la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Subway. Para el estudio se realizaron y utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, observaciones directas de procesos de atención a clientes en tiendas de la franquicia. La investigación realizada permitió identificar la posibilidad de ingresar con productos que comercializa la marca tales como sánduches y ensaladas, así como el nivel de aceptación de los posibles clientes. La propuesta se enfoca en proveer de un establecimiento-tienda de la franquicia dentro de las instalaciones del centro de educación superior y así poder satisfacer la posible demanda de consumidores de los productos provistos por la franquicia, basados en el estudio de mercado donde se determinó que los gustos y preferencias de los potenciales clientes están alineados a los productos comercializados por la marca.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2847215 / 0996009463	E-mail: ingrid.lino.m@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	