UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
Biblioteca Central
San Miguel
EL SALVADOR, C.A.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA RESTAURANTES SUBWAY DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

ASESOR:

MS. ÁNGEL ROBERTO CALDERÓN.

ALUMNOS:

LICDA. ANA MIRIAN JOVEL DE MARTÍNEZ.

LICDA. GREYCI GUADALUPE RIVERA DE TORRES.

LIC. JAIRO ADALBERTO RIVERA BONILLA.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2018.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente un agradecimiento a Dios, que ha estado conmigo en este proceso y sin él nada de esto habría sido posible.

A mi esposo, mi gran amor Salvador Martínez, por ser un compañero inseparable cada día; un agradecimiento especial hasta el cielo por su amor infinito, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, gracias por toda tu ayuda emocional y económica.

A mis padres, Carlos Jovel y Amalia Alvarado, a mis hermanos, amigos y demás familiares por su apoyo incondicional que siempre me han brindado en toda mi carrera profesional.

A la empresa Caja de Crédito de San Agustín por darme el tiempo necesario para estudiar esta Maestría, además de la ayuda económica que me brindaron.

Ana Mirian Jovel de Martínez.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera y darme la sabiduría necesaria para terminarla; por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y darme una vida llena de conocimientos, experiencia y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Jorge Rivera y Nohemy de Rivera, mis hermanos Odir, Eunice, Aida, Jairo, Delis y Griselda Rivera por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar, por su apoyo incondicional en todo momento y por siempre incentivarme a seguir adelante en el ámbito profesional.

A mis hijos Amy, Jared, Mariana y Sofía por ser mi mayor inspiración.

A mi esposo Estarlin Torres por apoyarme a lo largo de este proceso, por su paciencia y amor incondicional.

A mis sobrinos, por sus muestras de cariño y animarme a culminar este proceso.

A mis amigos/compañeros Lic. Mirian y Lic. Jairo por haber confiado en mí para ser parte del equipo en la realización de este trabajo de tesis, por el esfuerzo y dedicación en este proyecto de investigación y a lo largo de toda la maestría.

A mis compañeros de clase, que nunca olvidare todos los momentos que vivimos como estudiantes, además del cariño que mostraron hacia mi persona.

Greyci Rivera de Torres.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar una etapa tan importante de mi vida, quiero expresar mis agradecimientos a todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a alcanzar este logro académico:

Inicialmente, agradecer a Dios Todopoderoso, por permitirme culminar este proceso y guiarme durante todo este camino de formación profesional.

A mis padres Jorge y Nohemy; por su apoyo brindado a lo largo de mi vida y sus oraciones. Gracias por su ejemplo de vida.

A mis hijos Angélica, Carol y Jairo; gracias por su amor y ser mi motivación para continuar en esos momentos difíciles.

A mí querida esposa Nidia; por su apoyo y amor incondicional; gracias por esas palabras de aliento para seguir esforzándome para llegar a la meta.

A mis hermanos: Odir, Eunice, Aída, Delis, Griselda y Grey; por su amor fraterno y por llenar mi vida de grandes momentos.

A mis sobrinos, por sus muestras de cariño y animarme a continuar.

A mis compañeras de tesis: Lic. Mirian y Lic. Grey; agradecer todo su esfuerzo y dedicación durante el proceso de estudio e investigación.

A mis familiares y amigos: por sus consejos, apoyo y buenos deseos.

Jairo Rivera.

Biblioteca Central
42616

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 1
1.2 DELIMITACIÓN 5
1.2.1 Espacial 5
1.2.2 Temporal 5
1.2.3 Temática 5
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA 5
1.3 JUSTIFICACIÓN 5
1.5 OBJETIVOS 7
1.5.1 General 7
1.5.2 Específicos 7
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 7
2.1 TIPO DE ESTUDIO 7
2.2 MÉTODO. 8
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA. 8
2.3.1 Población. 8
2.3.2 Muestra. 8
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 10
2.4.1Técnicas. 10
2.4.1.1 Encuesta. 10
2.4.1.2 Entrevista. 10
2.4.2 Instrumentos. 10
2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN 10
2.5.1 Etapa I: Problema de investigación. 10
2.5.2 Etapa II: Metodología de la investigación. 11
2.5.3 Etapa III: Marco teórico. 11
2.5.4 Etapa IV: Hallazgos de la investigación. 11
2.5.6 Etapa V: Conclusiones, recomendaciones y propuesta 11
2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 11
2.6.1 Procedimiento utilizado. 11
2.6.2 Resultados de instrumentos. 12

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO 12
3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS 12
3.1.1 Antecedentes de planeación estratégica. 12
3.2 ELEMENTOS TEÓRICOS. 14
3.2.2 Planeación estratégica 14
3.2.3 Herramientas técnicas administrativas para el análisis y evaluación del entorno 17
3.2.4 Cuadro de mando integral (CMI) 22
3.2.5 Franquicias 24
3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS. 27
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS. 30
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN 32
4.1 RESULTADO OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS. 32
4.1.1 Entrevista con representante legal de franquicia en San Miguel. 32
4.1.2 Instrumentos aplicados a colaboradores. 36
4.1.3 Instrumentos aplicados a clientes 54
4.1.4 Análisis financiero 66
4.2 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS. 68
4.2.1 FODA 68
4.2.2 PEST 71
4.2.3 Las cinco fuerzas de Porter 72
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA 75
5.1 CONCLUSIONES 75
5.2 RECOMENDACIONES. 76
5.3 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS RESTAURANTES SUBWAY DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL 77
5.3.1 Introducción. 77
5.3.2 Filosofía institucional 79
5.3.3 Plan de mercadeo 82
5.3.4 Plan de administración 93
5.3.5 Plan financiero 101
5.3.6 Cuadro de mando integral. 106
GLOSARIO 119

INTRODUCCIÓN

En la actualidad al iniciar una idea de negocios, no únicamente hay que pensar en que productos o servicios ofrecer, sino que también es importante saber cómo y con qué recursos se hará, cuáles objetivos y metas se pretenden alcanzar; pues, el mercado, la constante competencia y la innovación demandan a las empresas la planificación de estrategias que le permitan mantenerse o crecer en el entorno en el que se desenvuelven.

Toda entidad diseña planes estratégicos para el logro y alcance de sus objetivos y/o metas planteadas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios que otorga a una compañía el implementar un proceso de planeación estratégica consisten en tener una visión clara de lo que se pretende hacer, encauzando los recursos hacia el éxito de la misma.

Este proyecto de investigación surge del interés de la franquicia de los restaurantes de comida rápida Subway de la ciudad de San Miguel, buscando entender cuáles son esos factores y elementos que inciden en su desempeño como organización y de qué forma se puede responder coherentemente con un plan estratégico basado en un estudio de su situación actual.

Se presenta en el capítulo I el problema de investigación; el cual denota que necesitan contar con un plan estratégico que sirva de guía para la organización; así como también se establecen la delimitación de la investigación, la justificación de la misma y los objetivos a alcanzar.

En el capítulo II se establece la metodología de la investigación; donde se explican el tipo de estudio, población, muestra y las diferentes etapas de la referida investigación.

Dentro del capítulo III se desarrollaron los elementos teóricos que sirvieron como base para la elaboración de la propuesta, abordando algunos elementos de la planeación estratégica y el sistema de hipótesis de la investigación.

En el capítulo IV se desarrolló el análisis del entorno actual de la empresa, donde se presentamos los datos recopilados en la entrevista con la Representante Legal de la empresa, las encuestas a los colaboradores y clientes.

En el capítulo V se detalla las conclusiones y recomendaciones de la investigación, recopilado del análisis del entorno de los Restaurantes.

Dentro del capítulo V se presenta también la propuesta del Plan Estratégico para los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel; que contiene misión, visión, valores, y políticas institucionales; un plan de mercadeo, plan administrativo y plan financiero.

Se incluye para el seguimiento del plan estratégico el Cuadro de Mando Integral, como medio de control de las distintas actividades; donde se establecen tiempos, unidades responsables y acciones encaminadas a alcanzar los objetivos del plan.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Emprender una idea de negocios en nuestro país sin la organización adecuada es un riesgo que llevaría a la quiebra a cualquier empresario; se necesitan herramientas que permitan tener un control y seguimiento de las diferentes actividades y operaciones que se realizan en la entidad en el día a día.

Todo emprendedor debe tener conciencia de los cambios que se presentan continuamente en el entorno. Se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para implementar lo establecido.

El proceso administrativo indica que toda organización debe preparar planes estratégicos y después se debe actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar su tamaño, debe realizar administración estratégica, esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

A través de la planeación estratégica se previenen y anticipan situaciones que puedan llevar a afectar a la empresa de una manera positiva o negativa. Se busca la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y capitalizarlos para bien.

"La planeación estratégica en una empresa es fundamental para llevar un seguimiento del alcance de los objetivos que persigue la organización, se entiende que sin ella no sería posible un crecimiento sostenible ni se podría garantizar el desarrollo de la empresa. Por ello es necesario formular una serie de acciones encaminadas al alcance de los objetivos y metas propuestas; así como también proveer los insumos y recursos necesarios para desarrollar el trabajo establecido". (Andrews, 1977)

El gran error de la mayoría de emprendedores en El Salvador es no planificar. En lugar de mirar a largo plazo a la empresa, terminan enfocándose en temas operativos y en el día a

día. Tener una dirección estratégica clara, permitirá enfocar el tiempo y recursos en ser más efectivos y eficientes, buscando el desarrollo de la entidad.

Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años (CLAUDIO, 2005). Para los dueños de Pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Existen datos que corroboran este segundo punto de vista.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador (Conamype), agrupa las variadas causas de fracaso de las pymes en nuestro país, estas son:

- **Problemas para vender.**

Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas.

- **Problemas para producir y operar.**

Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad.

- **Problemas para controlar.**

Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos.

- **Problemas en la planificación.**

Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre-inversión y similares.

- **Problemas en la gestión.**

Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, como también se ha dicho, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos. Un dato que confirma esta afirmación es que, según informa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive el 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que sí lo hace el 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias. Sin lugar a dudas, los

conocimientos, sistemas de gestión, enfoques de marketing, modelos operativos, y demás, que aportan las cadenas de franquicias determinan la gran diferencia entre uno y otro porcentaje.

Las franquicias.

Las franquicias en El Salvador han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre los países. La globalización ha permitido que este tipo de sistema sea cada día más común como una oportunidad de nuevos negocios.

> La marca Subway llegó al país en el año de 1998 y la falta de organización y planificación estratégica por parte de la empresa que administró los restaurantes en hasta el año 2009 llevó a ésta a la venta de los restaurantes ya establecidos. La mala administración, el desconocimiento de planificación y otras situaciones propiciaron la quiebra financiera de la empresa.
>
> La nueva administración de la marca Subway en el país inició un proceso de reingeniería y comenzó la expansión de los restaurantes en los diferentes departamentos del país; a través de la incursión de nuevos franquiciados que tomaron a bien invertir en la instalación de una nueva ubicación para la venta de Subway.
> (Guillermo Salazar Ex Gerente Finaciero Empresa Mirodito, 2018)

A la fecha los restaurantes Subway en San Miguel han logrado un crecimiento aceptable en la zona, pero experimentan un estancamiento por la falta de una planificación que le permita proyectarse y llegar a instalar nuevas ubicaciones o restaurantes en la ciudad y/o en la zona oriental.

En la actualidad los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel no cuentan con una planificación estratégica que oriente el trabajo a realizar, sino que únicamente siguen líneas generales dadas por la franquicia internacional, pero necesitan contar con una planificación propia que guie el accionar de la gerencia y le permita organizarse estableciendo su filosofía institucional, objetivos y metas concretas.

1.2 DELIMITACIÓN

1.2.1 Espacial

La investigación tendrá por espacio la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel, específicamente serán analizados los Restaurantes Subway siguientes: Roosevelt, Metrocentro, Ruta Militar y San Miguel Centro.

1.2.2 Temporal

El periodo de investigación y desarrollo de la propuesta será de Marzo a junio de 2018.

1.2.3 Temática

El área de conocimiento que se abordo fue la planeación estratégica, como parte de la maestría en Dirección Estratégica de Empresas.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera un plan estratégico podría impactar el alcance de objetivos y metas de los restaurantes de la franquicia Subway de la ciudad de San Miguel?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, se establece el problema en el enunciado siguiente: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS RESTAURANTES SUBWAY DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL"

1.3 JUSTIFICACIÓN

En nuestro país muchas multinacionales han franquiciado sus marcas para cubrir mercados que antes no eran explotados; esto como una forma de expandir sus productos/servicios y obtener mucha más rentabilidad; dicha situación abrió oportunidades para emprendedores nacionales que buscan a través de una marca reconocida poder invertir y establecer una empresa formal que les de beneficios mayores que otro tipo de inversión.

Toda empresa nueva o establecida debe adaptar diferentes herramientas organizacionales que les permitan conducir sus actividades y lograr mantenerse en el mercado.

La planificación estratégica es de gran importancia para toda empresa, en especial para las pymes, porque les permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones en un entorno cambiante; posibilita prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas. Los beneficios de la planeación estratégica propician un mejor desempeño de las empresas, crecimiento y desarrollo que son fundamentales y necesarios para el sostenimiento de la misma en el tiempo.

El Grupo ER, S. A. de C.V. inició la administración de los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel el año 2009 y a la fecha no cuenta un plan estratégico integral que le permita medir sus resultados, implementar acciones de expansión y generar un crecimiento estable de la marca en la zona.

Un plan estratégico posibilitará a los restaurantes Subway trazar una ruta a seguir para llegar a su segmento de mercado, mantener una relación adecuada con los proveedores, líneas de acción claras con los colaboradores y toda una estrategia integral que genere un crecimiento y estabilidad financiera.

A continuación se detallan algunas ventajas y desventajas en la aplicación de la planificación estratégica dentro de las empresas que consideramos necesario destacar:

Ventajas y Desventajas de aplicar la Planificación Estratégica en una Empresa	
Ventajas	Desventajas
• Plantea en el presente las posibilidades del futuro • Facilita la comunicación entre el personal y dueños de la empresa • Permite prever problemas y tomar decisiones de manera anticipada • Identifica objetivos estratégicos • Alineación de visión, misión y valores de todo el equipo • Reduce la resistencia al cambio • Asigna recursos • Proporciona una base para el control	• Costos en su aplicación para pymes • Beneficios no siempre se ven a corto plazo • Procesos complejos • Puede requerir cambios en la estructura organizativa • Limitación por la poca precisión de información • Incertidumbre de los hechos futuros

Fuente: Grupo Investigador.

Una empresa que no innova no permanece mucho tiempo en el mercado, para ello será necesario que implemente prácticas organizacionales actuales que propicien generar rentabilidad, a través de la eficiencia y eficacia en sus procesos.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio; sustentando sus actos no en corazonadas, sino en un plan lógico donde se establecen los objetivos de la organización y se definan los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

Proponer un plan estratégico para los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel para el período del 2018 al 2020.

1.5.2 Específicos

- Diagnosticar las condiciones internas y externas de los restaurantes aplicando herramientas técnicas/administrativas para el análisis de la operación de la empresa.
- Elaborar misión, visión, objetivos a corto y largo plazo para establecer estrategias para los restaurantes.
- Elaborar un plan de acción para cumplir los objetivos estratégicos y diseñar indicadores de gestión para dar seguimiento a plan estratégico.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación realizada es de tipo descriptiva; puesto que se describen hechos, características y los elementos más importantes del problema de investigación planteado y nos permitió elaborar un proyecto de plan estratégico para los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel como una propuesta práctica encaminada a la consecución de objetivos y metas de la empresa.

2.2 MÉTODO.

Descripción del Método: Para la realización de la investigación, en búsqueda de obtener resultados confiables se utilizó el método deductivo, el cual consiste en recoger datos para corroborar la situación actual de la empresa y posteriormente elaborar un plan estratégico, cuya finalidad es convertirse en una guía que orientará las acciones a seguir dentro de la organización para la consecución de los objetivos.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.3.1 Población.

Para la investigación y recolección de datos se tomó como población la representante legal del grupo ER, el personal administrativo y operativo de los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel y sus clientes.

2.3.2 Muestra.

2.3.2.1 Muestra de Representante legal.

Se elaboró una entrevista para recolectar la información con la persona que tiene la representación legal de la empresa.

2.3.2.2 Muestra de colaboradores.

Para la recolección de la información se consideró la totalidad del personal de la empresa, por ser una población finita, por ello el tamaño de la muestra será a un cien por ciento de los sujetos en estudio, la cual consistió en cuarenta y dos (42) empleados de los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel.

2.3.2.3 Muestra de clientes.

El tipo de muestra que se utilizó en la investigación fue la estratificada, debido a que se busca información de diferentes grupos de clientes los cuales se obtendrán de una población representativa según ciertas características.

Dado que la población de clientes potenciales en la ciudad de San Miguel es 247,119 y excede a los 100,000, la población se consideró infinita, por lo que se calculó un tamaño de muestra para consumidores con las restricciones de la fórmula siguiente:

Fórmula estadística para el cálculo de muestras en poblaciones infinitas.

$$n=\frac{Z^2.P.Q}{e^2}$$

Descripción:

n = tamaño de la muestra.

P = proporción aproximada del fenómeno en estudio de la población de referencia.

Q = proporción de la relación de referencia que no presenta el fenómeno en estudio.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1.96.

e = Límite aceptable de error del 3% (0.03).

Desarrollo:

n=?

P=0.50

Q=0.95

Z=1.96

e=0.03

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2}$$

$$n = \frac{0.182476}{0.0009}$$

n= 202.75

n= 203 Dato aproximado.

En el caso de los clientes se tomó una muestra aleatoria estratificada correspondiente a 203 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

Restaurante	Cantidad de Clientes a Entrevistar
Roosevelt	51
Metrocentro	51
Ruta Militar	51
San Miguel Centro	50
Total	203

Para la investigación fue necesario utilizar el método estadístico porcentual simple, ya que los resultados son expresados en porcentajes.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.4.1Técnicas.

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta y la entrevista, a través de las cuales se recopilaron los datos del personal de los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel y las opiniones de los clientes que visitan a diario los referidos restaurantes.

2.4.1.1 Encuesta.

Se recolectó información a través de dos formularios en línea utilizando la herramienta de Google Drive. La encuesta para los clientes contiene 10 preguntas entre cerradas y abierta que permitieron obtener la información valiosa para la preparación del documento, ver en anexo #4. En caso de los empleados se utilizó un formulario con 17 preguntas abiertas y cerradas a través de las cuales se recabó la información. Ver encuesta en anexo #5

2.4.1.2 Entrevista.

Se realizó una entrevista con preguntas abiertas a la Representante Legal de la franquicia en la ciudad de San Miguel. Ver entrevista en anexo #6

2.4.2 Instrumentos.

El principal instrumento para recopilar la información fueron dos cuestionarios en línea que se diseñó explícitamente para la presente investigación.

2.4.2.1 Cuestionario.

El cuestionario fue el instrumento, el cual contiene preguntas abiertas y cerradas, dirigidas a los trabajadores y clientes de los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel.

2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1 Etapa I: Problema de investigación.

Para desarrollar el tema de investigación se analizó detalladamente la problemática de la empresa la cual fue extraída de la observación en la visita de campo realizada a los restaurantes Subway y de entrevistas con los gerentes, además se utilizaron herramientas técnicas administrativas para conocer información de todos los involucrados.

2.5.2 Etapa II: Metodología de la investigación.

Esta etapa se determinó la metodología adecuada para el planteamiento del tema, en donde se estableció el tipo de estudio, el método, la población, como se procedió y analizó toda la información.

2.5.3 Etapa III: Marco teórico.

Dentro de esta etapa se consideró el estudio de la base teórica (bibliografía) la cual nos ayudó a fundamentar teóricamente toda la información que contiene la propuesta del plan estratégico preparado.

2.5.4 Etapa IV: Hallazgos de la investigación.

Esta etapa de recopilación de datos se requirió de reuniones periódicas, donde se indagó sobre datos cualitativos y cuantitativos que permitieron determinar el estado actual de los restaurantes y la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada tanto de clientes como del personal operativo y administrativo. También en esta fase se muestran los datos obtenidos, los cuales permitieron observar una perspectiva detallada de la empresa; información que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y el entorno de los restaurantes; proponiendo estrategias adecuadas a dicha realidad.

2.5.6 Etapa V: Conclusiones, recomendaciones y propuesta

Las conclusiones se elaboraron con sentido analítico resumiendo todos los hallazgos e información encontrada en la investigación sobre la empresa en estudio para recomendar algunas acciones a seguir en base a los datos obtenidos.

Los hallazgos encontrados en la investigación fue la información pertinente que nos permitió obtener el diagnóstico para realizar la propuesta del plan estratégico. Se presenta la filosofía institucional de la empresa, objetivos a corto y largo plazo, estrategias, matriz de cuadro de mando integral y proyecciones financieras para los próximos 3 años.

2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

2.6.1 Procedimiento utilizado.

En este apartado se aplicó el cuestionario con las preguntas abiertas y cerradas que se formularon para tener una mejor compresión de la información recabada de los empleados y clientes de los restaurantes Subway de San Miguel, y se aplicaron los siguientes pasos:

1- Elaboración de los formularios en Google Drive.
2- Enviar link a empleados de los restaurantes.
3- Visitar restaurantes para entrevistar clientes.
4- Recopilación de datos y análisis de resultados.

2.6.2 Resultados de instrumentos.

Para tal efecto, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos por medio de la información de los formularios, los que fueron vaciados en una tabla de Excel estructurada en dos columnas: alternativa y frecuencia; agregando gráfica con los porcentajes.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

3.1.1 Antecedentes de planeación estratégica.

La naturaleza de una planeación estratégica se basa en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vista determinando su importancia y el impacto que genera en el desarrollo de una organización. El conocimiento de su existencia nos exige investigar a fondo la función que representa dentro de un mundo empresarial competitivo.

La evolución histórica determina que la planificación estratégica nace en el siglo (IV A.C) con SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos quien desconocía en realidad su término convencional y hablaba de la estrategia ofensiva influenciando en el pensamiento militar del mundo a través de los años y proponiendo los inicios de esta teoría.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe" también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Siendo el más destacado el de Aníbal cuando planeaba conquistar Roma, ya que da inicio con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir; esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

En la época moderna, al final la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables; la incertidumbre el riesgo de inestabilidad y un ambiente cambiante, surgió, entonces la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuestas a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica la misma que con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

Desde entonces la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando a partir de la década de los 60 demostrando su progreso en las diferentes fases que a continuación detallamos:

EVOLUCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS POR DÉCADAS			
1960	1970	1980	1990
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: Crecimiento rentable Desnormatización Mercados Mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Proyectos de largo plazo Presupuestos de cinco años Presupuestos operativos detallados Estrategias de crecimiento y diversificación	Estrategias explicitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia Enfoque total del negocio; Elaboración y puesta en marcha de la estrategia Liderazgo visible por la alta gerencia Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas tecnologías	Alta importancia de los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento de cálculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por décadas			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Presupuestación base cero.	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acciones Entrenamiento interno de mercadeo y servicio Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejora Continua Cuadro de indicadores

Fuente: https://es.scribd.com/doc/6389230/Evolucion-de-La-Planeacion-Estrategica

3.2 ELEMENTOS TEÓRICOS.

3.2.2 Planeación estratégica

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos (David, 2013).

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera en un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades. El plan estratégico es el plan de juego de la empresa, ahí se plasman las diferentes alternativas y compromisos adquiridos para alcanzar el éxito esperado.

Una de las características de la planeación estratégica es que son móviles y flexibles, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y a pesar de ser realizada por la alta gerencia de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros; la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

3.2.2.1 Dirección estratégica

La administración estratégica se define como "El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos" (David, 2013, pág. 5).

Como lo define claramente la conceptualización anterior, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones y los sistemas de información para alcanzar el éxito en una organización.

A continuación se detalla el proceso de la planificación estratégica, en sus diferentes etapas:



A) Formulación.

La formulación de la planificación estratégica implica desarrollar una misión y visión, hacer un análisis del entorno de la empresa, para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; para establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Dentro del análisis debemos respondernos que nuevos mercados incursionar, que productos son los idóneos, cuáles serán los recursos necesarios, entre otros.

Habrá que seleccionar la estrategia que la empresa pueda costear o aquella que le produzca más beneficios. De la selección de la estrategia dependerá el alcance de los objetivos plasmados, puesto que el decidir erróneamente sobre la misma traerá consecuencias que para bien o para mal afectaran a la organización.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia hacia dónde quiere ir y que quiere ser para estar presente en el mercado. El

análisis estratégico consiste en recabar y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la entidad, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización.

Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. El análisis deberá partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

B) Implementación.

Esta fase requiere que la organización establezca objetivos anuales, elabore políticas, asigne recursos y motive a sus colaboradores para que la estrategia seleccionada pueda ejecutarse. Se deberán crear las condiciones óptimas para echar a andar todas las acciones estratégicas; en pocas palabras es movilizar a los colaboradores, mandos medios y gerentes para poner en marcha la estrategia establecida.

Esta suele ser la etapa más difícil del proceso. Implica disciplina, compromiso, sacrificio y habilidad para concientizar a los miembros de la organización sobre la implementación de la estrategia. Podrán ser muy buenas las estrategias formuladas pero sino se implementan no sirven de nada.

Dentro de la implementación de la estrategia se deberá movilizar a todos los miembros de la empresa porque dependerá del compromiso adquirido por gerentes y colaboradores el logro de los objetivos estipulados.

C) Evaluación.

Se deberá revisar si la estrategia está funcionando o no. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras debido al cambio constante de los factores internos y externos. Toda evaluación deberá considerar la revisión de dichos factores, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas.

Actualmente el logro de la competitividad de las organizaciones se refiere al plan que fija: visión, misión, objetivos y estrategias corporativas, basados en el adecuado diagnóstico situacional; mientras que el control de este plan se enmarca en una series de acciones orientadas a: medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierte en los signos vitales dentro de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Dentro de las organizaciones empresariales, se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garantice contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión; todos los cuales constituyan el conjunto de signos vitales dentro de la empresa.

3.2.3 Herramientas técnicas administrativas para el análisis y evaluación del entorno

3.2.3.1 Análisis FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado puesto que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:**

Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las

oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

• **Amenazas:**

Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

• **Fortalezas:**

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

• **Debilidades:**

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las

variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados. (ESPINOZA, 2013)

3.2.3.2 Análisis PEST

El modelo de análisis PEST es una herramienta estratégica. Sirve para identificar y evaluar los factores del entorno que pueden afectar al desarrollo de la empresa. Este modelo de análisis hace referencia a aquellos aspectos que no dependen directamente de la empresa sino de su contexto.

El término proviene de las siglas: Político, Económico, Social y Tecnológico. También se conoce con las variantes PESTEL o PESTLE, en ellas se incluyen los aspectos Legales y Ecológicos.

El análisis PEST permite revisar la situación empresarial actual y planificar una estrategia. A su vez, permite realizar nuevas propuestas de marketing o proponer mejoras. Realizar un análisis PEST requiere de tiempo de dedicación pero resultará muy útil para la toma de decisiones. Los factores que se analizan con este modelo son esencialmente externos.

Factores del Modelo de Análisis PEST:

Político – legales:

Los factores políticos

Son aquellos relacionados con el nivel de interferencia del gobierno sobre la economía y su regulación legislativa. Entre ellos, se incluyen las políticas gubernamentales, la estabilidad política del país o la inestabilidad del mercado internacional que afecte al negocio. También, estarían contemplados aspectos como las políticas de impuestos, restricciones aduaneras, leyes laborales y demás factores políticos que puedan afectarle.

Los factores legales

Están relacionados con la seguridad, estándares en la publicidad, leyes y derechos del consumidor, etc. Para las organizaciones con presencia internacional es importante tener en cuenta las regulaciones de cada país en el que se opera.

Económicos:

Los factores económicos

Afectan al conjunto del mercado. En este grupo, encontramos aspectos como el PIB, los tipos de interés, la evolución de los precios, el nivel de desarrollo o la tasa de desempleo.

Socio-culturales:

Estos factores están relacionados con las creencias y actitudes de la población. Ayudan a entender mejor el comportamiento de los consumidores. Entre ellos, encontramos los factores de crecimiento y distribución de la edad, conciencia de la salud, la educación o la movilidad social.

Tecnológicos:

Son aspectos relacionados3 con el estado de desarrollo tecnológico y su presencia en la actividad empresarial. Los factores tecnológicos pueden cambiar rápidamente el panorama del grado de influencia de un producto o servicio en un mercado. Entre los aspectos tecnológicos encontramos el grado de obsolescencia, la velocidad de transmisión de la tecnología, etc. (GROUP, 2015)

3.2.3.3 Las cinco fuerzas de PORTER

Las 5 fuerzas de Porter es un análisis creado por el economista y profesor de Harvard Business School, Michael Porter en el año 1979. Esta herramienta, lo que hace es proporcionar un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad en un sector específico, para así evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Este análisis, toca a los proveedores, los clientes, los competidores, los nuevos competidores y los productos sustitutivos.

Los 5 elementos y/o factores que son revisados en el análisis de las cinco fuerzas de Porter son:

A) Poder de negociación con proveedores

Esta es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Y esta amenaza depende de factores como:

- El volumen de compra.
- Cantidad de materias primas sustitutas que existan.
- Concentración de número de proveedores versus el número de empresas.
- Costos que implicaría cambiar de materias primas.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.

B) Poder de negociación con los clientes

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/ mercado y esta amenaza depende de factores como:

- Alto volumen de compra.
- Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información por parte del comprador.
- Concentración de número de clientes versus número de compañías.
- Posibilidad de negociación, sobre todo en los sectores de costes fijos elevados.

C) Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)

Esta amenaza consistiría en la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutivos o alternativas a los del sector o mercado.

D) Barreras de salida (productos sustitutivos)

Hace referencia a los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado, y que pueden ser relevantes para el consumidor.

E) Rivalidad entre los competidores

Son las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. El grado de rivalidad entre los competidores va a aumentar en función del mayor número de empresas existentes. Cuando ya se conocen los 5 elementos, habría que otorgarle un valor a cada fuerza para así calcular el peso

relativo de cada una de ellas, en función de dos variables: el grado en que nos afecta y la rentabilidad del mismo. (Porter, 2008)

3.2.4 Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Beneficios del cuadro de mando integral

La aplicación del CMI aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y crecimiento y desarrollo.

3.2.4.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera dentro del CMI tiene como finalidad difundir que los objetivos financieros de la entidad son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera revelan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

La perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de "qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas". Las estrategias financieras se basan en un

principio muy simple: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas.

3.2.4.2 Perspectiva de clientes

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivos. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes? Pero no sólo debemos dar respuesta a la pregunta genérica sino que debemos ser capaces de determinar a qué mercados nos dirigimos, cuáles son nuestros clientes objetivos y cómo vamos a competir.

La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes de una forma mejor o diferente que la competencia.

3.2.4.3 Perspectiva de procesos

Una empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para brindar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.
Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa:

1. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
2. La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

3.2.4.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que

asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima organizacional propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

3.2.5 Franquicias

3.2.5.1 Definición de franquicia

> La franquicia es, básicamente, un contrato que permite la colaboración entre empresas distintas e independientes. Equivale a una asociación, a un matrimonio de conveniencia en que no se descarta el amor mutuo si se quiere, pero que requiere entusiasmo recíproco. Con esto se busca la acción común de las partes para lograr eficacia y desarrollo de sus empresas respectivas. (Zárate, 1998)
>
> La franquicia funciona como un sistema comercial que permite desarrollar comercialmente una marca, servicio o producto, bajo una imagen ya asentada o esquema como una red local, nacional o internacional.
>
> Este sistema tiene como objetivo, encontrar una cooperación mutua empresarial entre el franquiciador y el franquiciado para el buen funcionamiento del negocio, y también es necesario contar con una financiación adecuada para iniciar la puesta en marcha del negocio bajo un esquema de franquicia.
>
> El Franquiciador, también llamado Franquicitario, es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. Éste prestará una asistencia inicial y continua a dichos inversores (Franquiciados) a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio. (www.tomo.com/emprendedores/empezar/conceptos.asp)

Desde el punto de vista legal, Franquicia podría definirse como un contrato basado en una relación de cooperación permanente por la cual una de las partes titular del nombre comercial, marca o signo distintivo, diseños emblemas que identifican a una empresa, otorga a otra parte un conjunto de derechos que le facultan para vender, distribuir y/o explotar comercialmente a su propio riesgo en un lugar o territorio preestablecido, uno o varios productos y/o servicios, amparándose no sólo en la marca con la que el otorgante identifica sus productos; sino también en la imagen comercial y los métodos operativos que utiliza.

Biblioteca Central
San Miguel
EL SALVADOR

3.2.5.2 Desarrollo de las franquicias.

En El Salvador han existido las franquicias estadounidenses desde hace al menos 30 años, pero han empezado a crecer rápidamente durante los últimos 8 años, y esta tendencia se ha acelerado.

Las franquicias de comida rápida, siempre refiriéndose a las de EE.UU., de pizza, sándwiches y hamburguesas han sido las de mayor éxito. A pesar del creciente número de vehículos de segunda mano importados durante los últimos años, las franquicias de servicios automovilísticos aún no se han extendido.

Las franquicias de material de oficina tampoco han tenido el éxito que las condiciones del mercado pudiera ofrecer. También existen en el país franquicias hoteleras y de alquiler de automóviles, auditoría y contabilidad, publicidad en móviles y marketing en los medios, fotografías y revelado rápido de fotos, salones de belleza, gimnasios, enseñanza de informática, guarderías, video-clubs y tintorerías- lavanderías. Las franquicias españolas se han unido a esta extensión en estos últimos 8 años, centrándose en el mercado textil, aunque también hay presencia en el sector juguetes, consultoría y comida rápida.

Una ley de protección de marcas del 2002 situó la protección de marcas y logos a los estándares internacionales. Se ha dado el caso de una disputa legal entre una importante franquicia de EE.UU. y su franquiciado legal, demostrando así que la defensa de los contratos de franquicia en los juicios puede ser dificultosa, por lo que es recomendable que siempre haya cautela en este tipo de negocios, y un análisis minucioso de la fiabilidad y buena fe del potencial franquiciado.

En sentido inverso, diversos organismos salvadoreños están impulsando las franquicias salvadoreñas, aprovechando el Tratado de Libre Comercio con EE.UU., fundamentalmente con restaurantes. (Rosales, 2010)

3.2.5.4 Modelo de negocios de la Franquicia Subway

Invertir en una franquicia Subway es la oportunidad de iniciar un negocio propio, a través de una marca reconocida, con operaciones simples, respaldo regional, publicidad nacional y regional, un programa de capacitación, asistencia en desarrollo del establecimiento, respaldo en diseño y mucho más.

El franquiciado debe asistir y completar un programa de entrenamiento en la sede de Miami, Florida de los Estados Unidos de América (En el caso de restaurantes que se aperturen en América Latina). Se recomienda que el franquiciado dedique una cantidad considerable de tiempo a la franquicia, además, debe operar el restaurante en estricto cumplimiento de todos los procedimientos, políticas, estándares y especificaciones del sistema de Subway que se encuentran estipulados en el Manual de Operaciones y en otros tipo de documentos emitidos por la compañía.

El franquiciado debe obtener una calificación del 80% en todos los cursos en su plataforma web que son pre-requisitos en el proceso de entrenamiento, al igual que la aprobación de un examen final; así como una calificación aprobatoria por parte de la Agencia de Desarrollo del país, de la ubicación de la tienda donde se llevará a cabo la franquicia. Estos requisitos son necesarios para completar el curso de formación y ser aprobados por Subway.

La regalía inicial para adquirir la franquicia asciende a $10,000.00; y además de esa tarifa, la inversión total para la construcción de la nueva localidad varía según el tamaño del restaurante, los costos de construcción, la ubicación, etc. El valor estimado oscila entre $80,000 a $100,000; esto dependerá de cada ubicación y país donde se instalará la nueva tienda.

La marca proporciona los planos del diseño del establecimiento, así como los datos de contratistas recomendados que utilizaron otros propietarios del área. Cabe mencionar que cada franquiciado es responsable de contratar a una empresa constructora para que trabaje en su ubicación, una vez la Agencia de Desarrollo del país da los planos aprobados por la marca.

La cadena de abastecimiento de los restaurantes se realiza a través un distribuidor de alimentos aprobado. Esto garantiza que todos los restaurantes cuenten con los productos de mayor calidad. Subway cuenta con una Cooperativa de Compras Independientes (Independent Purchasing Cooperative, IPC). La IPC es una cooperativa de compras propiedad de un franquiciado y operada por éste, que negocia los costos más bajos para las mercaderías y al mismo tiempo, mantiene la calidad, los estándares y garantiza el mejor valor para los franquiciados de marca.

Los franquiciados de Subway pagan un 12% de las ventas netas por semana (ventas brutas menos el impuesto sobre las ventas); de esto un 8 % se destina a las regalías para la marca y un 4 % a la publicidad nacional.

3.2.5.5 Aspectos legales y jurídicos en El Salvador.

El contrato de franquicias es el documento que establece el tipo de relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos. El contrato comprende básicamente, el contrato de licencia de marcas y/o patentes, el contrato de transmisión de Know How, el contrato de asesoría técnica y el de distribución o suministro de productos. En las franquicias industriales puede incluirse también un contrato de ingeniería y un contrato de transferencia de tecnología vinculado a una patente. A esto se debe agregar que en la legislación existente en El Salvador no se encuentra contemplada la Ley de Franquicias, sino que se basa en las cláusulas del contrato y así como también en ciertas leyes que ayudan al marco legal de estas, como los son el Código Civil, Ley de Marcas, entre otras. (FLORHY JANNETH HERRERA FUENTES, 2002)

3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

La dirección estratégica es una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

PODER DE NEGOCIACIÓN:

Es la capacidad relativa de las partes en una situación de ejercer influencia sobre la otra. Si ambas partes están en pie de igualdad en un debate, entonces ellos tienen el mismo poder de negociación, como en un mercado competitivo o entre un monopolio y un monopsonio igualado.

COMPETITIVIDAD:

Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijando una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO:

Conjunto de técnicas efectivas y sencillas, que nos permiten identificar, analizar y solucionar problemas usando datos y procesos de razonamiento lógico y estructurado.

ESTRATEGIA:

Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

VENTAJA COMPETITIVA:

Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las otras empresas rivales.

INDICADOR DE GESTIÓN:

Es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variable, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

FRANQUICIADOR:

Es una persona física o jurídica que desarrolla un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio y que pretende la expansión de dicho negocio con la búsqueda de inversores a los que permite operar bajo el nombre de su marca y con sus métodos operativos y organizativos.

FRANQUICIADO:

Es el beneficiario del contrato de franquicia, que tiene derecho a explotar para su propio beneficio en un área geográfica determinada y en las condiciones pactadas con el franquiciador la comercialización de productos o servicios, al uso de sus marcas, distintivos, entre otros.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista

estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

REGALÍA

Pago de una cantidad variable ligada al volumen de producción o ventas que debe abonarse durante un tiempo al propietario de la patente que se esté explotando.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y de diferenciar entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas (factores que influyen negativamente).

3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

La presentación de las respuestas por hipótesis, se realizó por cada pregunta un objetivo y la tabla donde se muestran las opciones de respuesta y frecuencia, acompañado de una gráfica de barras, con su resultado porcentual y posteriormente la interpretación de los resultados.

¿De qué manera un plan estratégico podría impactar el alcance de objetivos y metas de los restaurantes de la franquicia Subway de la ciudad de San Miguel?

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFÍCOS	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES
¿De qué manera beneficiará la Propuesta de un plan estratégico para los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel?	Proponer un plan estratégico para los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel para el período del 2018 al	•Diagnosticar las condiciones internas y externas de los restaurantes, aplicando herramientas técnicas/administrativas para el análisis de la operación de la empresa. •Elaborar misión,	Un plan estratégico favorecerá la administración de los restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel.	•El diagnostico servirá como una herramienta de análisis de las condiciones actuales de los restaurantes. •La elaboración de las herramientas técnicas administrativas servirá para conocer cómo se encuentran	**V.I.** Plan estratégico. **V.D.** •Incrementos en Venta. •Rentabilidad	•Resultado de aplicación de herramientas de análisis. •Propuesta de filosofía institucional. •Satisfacción al cliente. •Ventas.

	2020.	visión y objetivos estratégicos a corto y largo plazo para establecer estrategias a corto y largo plazo para los restaurantes. •Elaborar un plan de acción para cumplir los objetivos estratégicos y diseñar indicadores de gestión para dar seguimiento a plan estratégico.		actualmente los restaurantes. •Crear la filosofía institucional servirá como guía para la consecución de los objetivos generales de la empresa. •Los indicadores de gestión ayudaran a la empresa a llevar un seguimiento sobre las líneas de acción del plan estratégico.		•Satisfacción laboral. •Rentabilidad.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 RESULTADO OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

4.1.1 Entrevista con representante legal de franquicia en San Miguel.

Para determinar las condiciones bajo los cuales operan los Restaurantes Subway, procedimos a entrevistar a la Representante Legal de la Franquicia; los resultados son los siguientes:

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cómo surgió la idea de negocio de una franquicia de alimentos?	Inicialmente nos orientamos en la venta de combustibles, pero las oportunidades se presentan repentinamente y surgió un ofrecimiento del dueño de la franquicia de Subway en El Salvador, sobre la venta de su Restaurante en San Miguel y así inició esta experiencia.
2. ¿Cuál es la actividad principal de los Restaurantes?	Nos dedicamos a la venta de sándwich, bebidas y complementos; los cuales se preparan delante de la vista del cliente y respaldados por una gran marca.
3. ¿Recibió entrenamiento para el otorgamiento de la franquicia?	Sí, mi persona como Representante Legal, me correspondió asistir a una jornada de entrenamiento; primero aquí en el país, aprobar unos exámenes en línea para luego asistir 2 semanas a Miami a completar el curso de franquiciado.
4. ¿Ustedes adquirieron una tienda existente, pero existen algunas barreras de entrada al aperturar una nueva locación?	Efectivamente adquirimos un Restaurante ya instalado en el año 2009, pero unos años después nos tocó abrir otras tiendas y sí que existen diferentes etapas en el proceso de abrir un restaurante nuevo. Se debe contratar el alquiler del local para luego ser evaluado y aprobado por la marca; una vez es superado esa etapa viene el diseño de la tienda, el trámite de los permisos pertinentes, contratar una empresa constructora,

	la selección de los equipos y muebles e iniciar el proceso de importación.
5. ¿Cuáles son las principales fortaleza en la actualidad de los Restaurantes?	El hecho de contar con una marca reconocida ya es una ventaja, luego los estándares en la preparación y oferta de productos, el capital humano capacitado y las ubicaciones. También los horarios extendidos en algunas tiendas permiten captar un buen rubro de clientes.
6. ¿Qué elementos puede mencionar como debilidades para las tiendas?	Algunos locales pequeños; cosa que no se analizó en su momento; falta de parqueo en algunos, deterioro de equipos por mal uso, pérdidas de inventarios, personal no identificado.
7. ¿Cómo funciona la cadena de suministro de inventario para los Restaurantes?	La Oficina Regional y la Agencia de Desarrollo son los que autorizan los productos e insumos que cada Restaurante utiliza en la preparación de alimentos. Estos son traídos por un proveedor que cubre el 90% de los insumos necesarios y resto con los otros proveedores locales previamente autorizados. Estos proveedores garantizan la entrega a las tiendas a través de convenios previamente acordados con la marca.
8. ¿Cuáles considera son las oportunidades para la franquicia en San Miguel?	Aperturar un nuevo restaurante en San Miguel y otro en La Unión; buscar una opción de venta a domicilio, considerar alianzas con otros comercios y brindar que se yo, descuentos para dar a conocer nuestros productos; para que todo esto nos permita permanecer y mantenernos en el tiempo.
9. ¿Existen algunas situaciones que se puedan considerar amenazas para los restaurantes?	Definitivamente la competencia en el rubro de comida es altísimo; desde los "hot dog" ofrecidos en la calle, hasta los restaurantes de comida rápida existentes. Otra cosa que preocupa es el cumplimiento de los estándares de calidad de marca, éstos son fuertes y nos visitan mes a mes

	a revisar a detalle cada restaurante. La delincuencia común, etc.
10. ¿Cuántos colaboradores tienen contratados los restaurantes de San Miguel?	Son 42 personas las que laboran actualmente en los restaurantes; de ellos 1 es Supervisor de Tiendas, 4 Manager de tiendas y el resto cajeros, colaboradores de servicio al cliente y producción.
11. ¿Cuenta su empresa con Misión, Visión y objetivos?	No. Tenemos una línea de trabajo definida pero no estipulada en ningún documento.
12. ¿Cuentan con publicidad local?	La Agencia de Desarrollo se encarga de dar publicidad a nivel nacional de la marca, cosa que nos cobran semanalmente de nuestras ventas; pero como franquiciados en San Miguel a la fecha no contamos con publicidad local.
13. ¿Ha utilizado financiamiento bancario o todo es inversión propia?	Si hemos utilizado la financiación de la banca pues la inversión inicial es alta; pero también en algunos casos se han instalado tiendas con nuestros propios recursos.
14. ¿Cuánto es el monto promedio a invertir en la instalación de una nueva tienda?	La inversión inicial depende del tamaño de la tienda; aunque los equipo de producción siempre son los mismos, lo que varía son muebles de atención al cliente. El monto oscila entre $80,000 y $120,000
15. ¿Actualmente se están cumpliendo las proyecciones de ingresos en los restaurantes?	No en todos, existen algunas dificultades para unos sitios el cumplir con la meta de ingresos; pero es aceptable su cumplimiento.
16. ¿Cuenta con alguna planificación estratégica que le permita a la empresa orientar sus proyectos e inversiones?	Actualmente no.

	la selección de los equipos y muebles e iniciar el proceso de importación.
5. ¿Cuáles son las principales fortaleza en la actualidad de los Restaurantes?	El hecho de contar con una marca reconocida ya es una ventaja, luego los estándares en la preparación y oferta de productos, el capital humano capacitado y las ubicaciones. También los horarios extendidos en algunas tiendas permiten captar un buen rubro de clientes.
6. ¿Qué elementos puede mencionar como debilidades para las tiendas?	Algunos locales pequeños; cosa que no se analizó en su momento; falta de parqueo en algunos, deterioro de equipos por mal uso, pérdidas de inventarios, personal no identificado.
7. ¿Cómo funciona la cadena de suministro de inventario para los Restaurantes?	La Oficina Regional y la Agencia de Desarrollo son los que autorizan los productos e insumos que cada Restaurante utiliza en la preparación de alimentos. Estos son traídos por un proveedor que cubre el 90% de los insumos necesarios y resto con los otros proveedores locales previamente autorizados. Estos proveedores garantizan la entrega a las tiendas a través de convenios previamente acordados con la marca.
8. ¿Cuáles considera son las oportunidades para la franquicia en San Miguel?	Aperturar un nuevo restaurante en San Miguel y otro en La Unión; buscar una opción de venta a domicilio, considerar alianzas con otros comercios y brindar que se yo, descuentos para dar a conocer nuestros productos; para que todo esto nos permita permanecer y mantenernos en el tiempo.
9. ¿Existen algunas situaciones que se puedan considerar amenazas para los restaurantes?	Definitivamente la competencia en el rubro de comida es altísimo; desde los "hot dog" ofrecidos en la calle, hasta los restaurantes de comida rápida existentes. Otra cosa que preocupa es el cumplimiento de los estándares de calidad de marca, éstos son fuertes y nos visitan mes a mes

	a revisar a detalle cada restaurante. La delincuencia común, etc.
10. ¿Cuántos colaboradores tienen contratados los restaurantes de San Miguel?	Son 42 personas las que laboran actualmente en los restaurantes; de ellos 1 es Supervisor de Tiendas, 4 Manager de tiendas y el resto cajeros, colaboradores de servicio al cliente y producción.
11. ¿Cuenta su empresa con Misión, Visión y objetivos?	No. Tenemos una línea de trabajo definida pero no estipulada en ningún documento.
12. ¿Cuentan con publicidad local?	La Agencia de Desarrollo se encarga de dar publicidad a nivel nacional de la marca, cosa que nos cobran semanalmente de nuestras ventas; pero como franquiciados en San Miguel a la fecha no contamos con publicidad local.
13. ¿Ha utilizado financiamiento bancario o todo es inversión propia?	Si hemos utilizado la financiación de la banca pues la inversión inicial es alta; pero también en algunos casos se han instalado tiendas con nuestros propios recursos.
14. ¿Cuánto es el monto promedio a invertir en la instalación de una nueva tienda?	La inversión inicial depende del tamaño de la tienda; aunque los equipo de producción siempre son los mismos, lo que varía son muebles de atención al cliente. El monto oscila entre $80,000 y $120,000
15. ¿Actualmente se están cumpliendo las proyecciones de ingresos en los restaurantes?	No en todos, existen algunas dificultades para unos sitios el cumplir con la meta de ingresos; pero es aceptable su cumplimiento.
16. ¿Cuenta con alguna planificación estratégica que le permita a la empresa orientar sus proyectos e inversiones?	Actualmente no.

Análisis de entrevista con representante legal

La empresa nació por la iniciativa de una persona emprendedora que ya contaba con cierta experiencia en el manejo de franquicias, solo que era en el rubro de combustibles, luego incursionó al sector de alimentos a través de la adquisición de una tienda establecida de la franquicia de Subway. Proceso que incluyó un entrenamiento previo y buscó abrir mercado en otras ubicaciones, pero desde una perspectiva intuitiva no bajo una planificación previamente establecida.

Actualmente la empresa no cuenta con una filosofía institucional ni planificación estratégica, posee 4 ubicaciones en la ciudad de San Miguel, la inversión inicial en equipos e instalaciones es fuerte, cuenta con 42 colaboradores y su cadena de suministros es controlada por la marca.

4.1.2 Instrumentos aplicados a colaboradores.

Los datos recopilados con el personal de la empresa, se muestran a continuación:

Pregunta N°1 ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

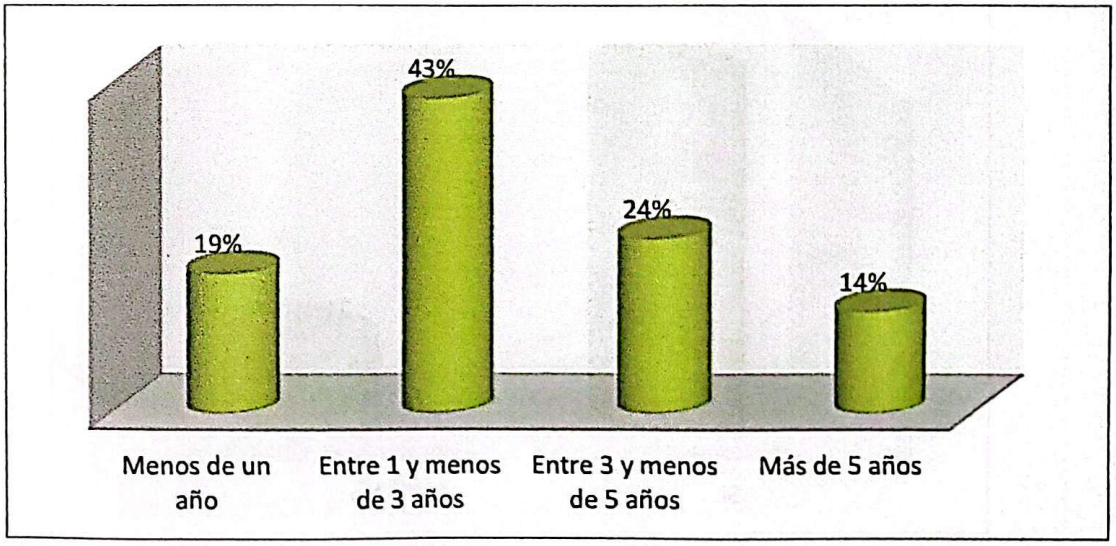
Objetivo: Conocer la antigüedad de los empleados en la empresa.

Tabla N°1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Menos de un año	8
Entre 1 y menos de 3 años	18
Entre 3 y menos de 5 años	10
Más de 5 años	6
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 1



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

EL 43% de los empleados tiene entre 1 y menos de 3 años de trabajar para la empresa, seguidos del 24% que tiene entre 3 y menos de 5 años; el 19% tiene menos de un año de estar trabajando para la empresa, y un 14% menciona que tiene más de 5 años.

Interpretación:

Se puede concluir que la empresa no tiene un alto porcentaje de rotación de personal lo cual es muy bueno para la administración puesto que se aprovecha y cuida la experiencia del talento humano.

Pregunta N°2 ¿Tiene conocimiento si el propietario o gerente realiza algún tipo de plan para el mejoramiento de la empresa?

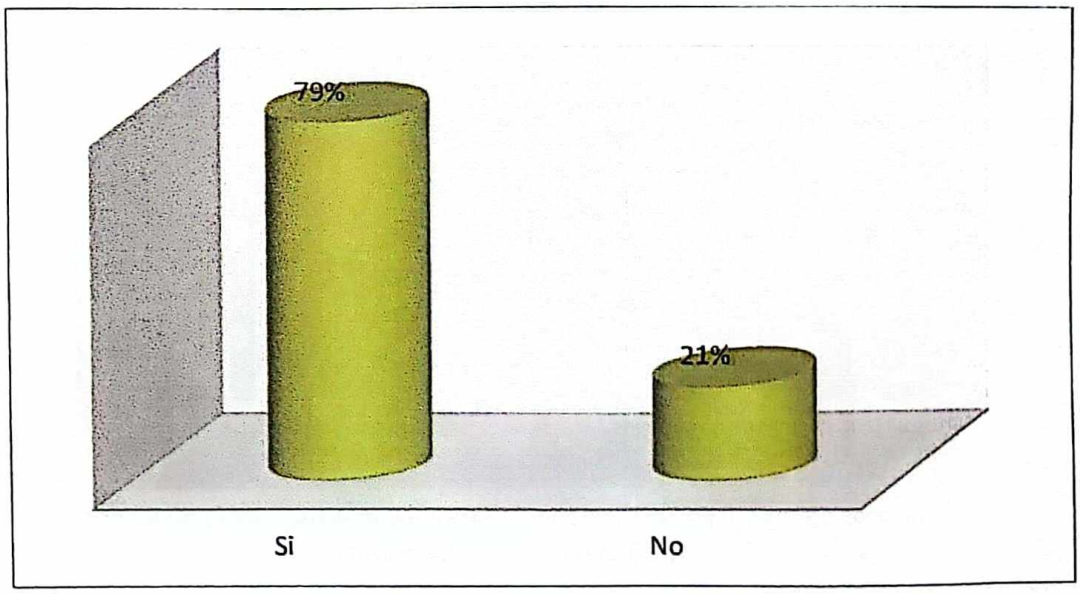
Objetivo: Conocer si el propietario o gerente de la empresa tienen plan de mejoramiento de la empresa.

Tabla N°2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	33
No	9
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 2



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 79% de los encuestados mencionan que la administración realiza planes para mejoramiento de la empresa y un 21.4% responde que no.

Interpretación:

Es importante que la administración ponga atención a lo respondido por los colaboradores. Es indispensable que la gerencia socialice con todo el personal los planes de mejora con los que cuenta.

Pregunta N°3 ¿Sabe usted si esta empresa tiene establecidos Objetivos y Metas institucionales hacia el futuro?

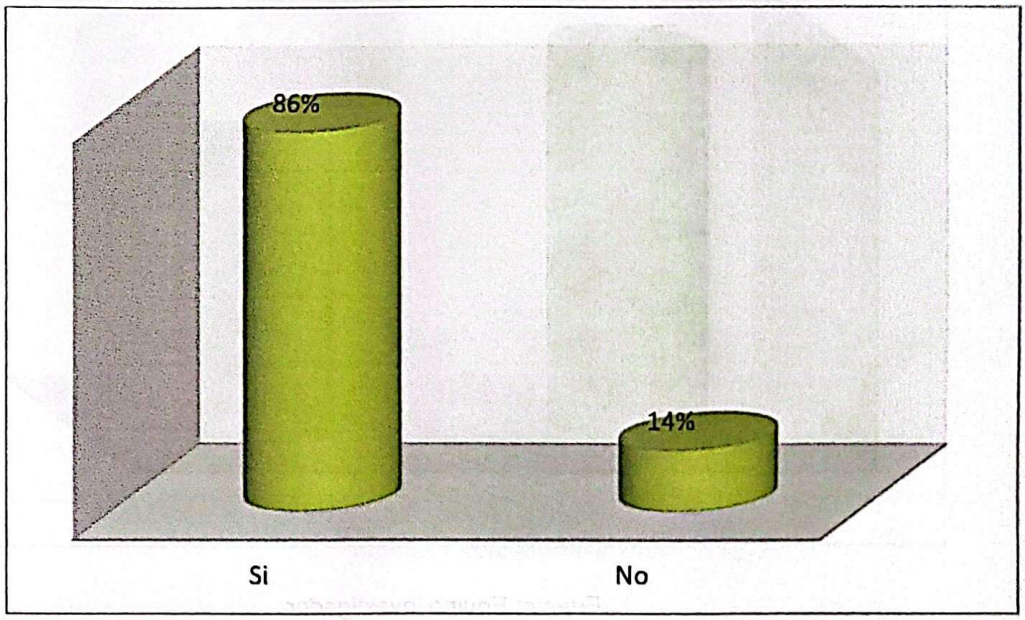
Objetivo: Conocer si los empleados saben si la empresa tiene establecido los objetivos y metas institucionales.

Tabla N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	38
No	6
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 3



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Del total de los encuestados el 86% indica que la empresa tiene establecidos los objetivos y metas institucionales hacia el futuro y un 14% menciona que no.

Interpretación:

La administración de la empresa debe realizar una campaña de socialización para que la totalidad de sus colaboradores conozcan su planificación.

Pregunta N°4 ¿Conoce usted la filosofía de la Empresa "Misión, Visión, Valores?

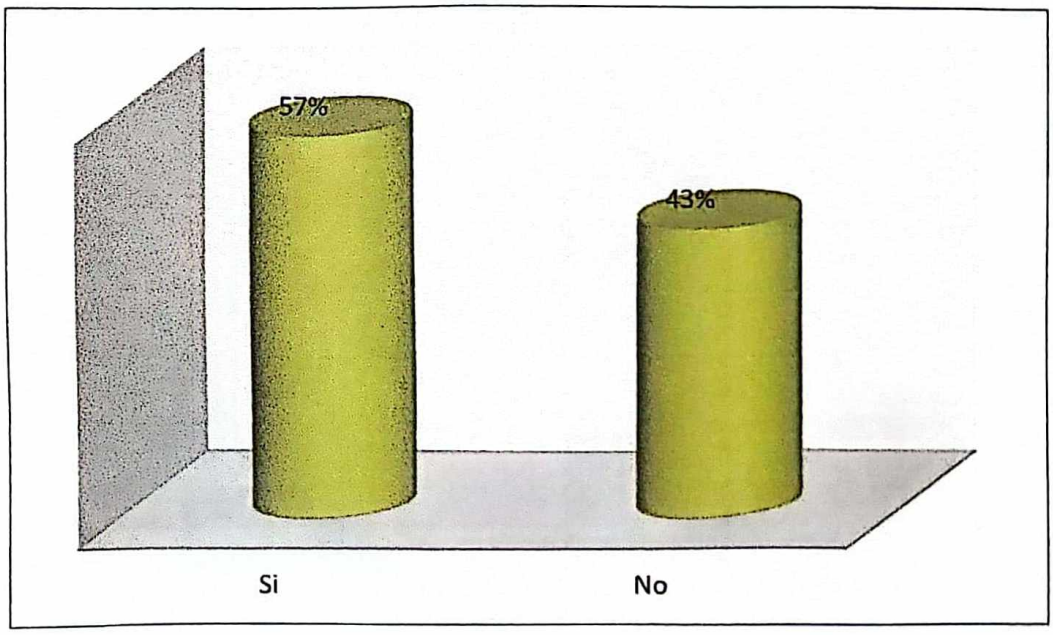
Objetivo: Investigar si los empleados conocen la filosofía institucional.

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	24
No	18
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 4



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 57% de los colaboradores conoces la filosofía de la empresa y un 43%menciona que no la conoce.

Interpretación:

Cabe mencionar que la franquicia en sí no cuenta con una filosofía institucional definida (Misión, Visión) pero sí trabajan ciertos valores con su equipo de colaboradores. Se puede intuir que por ello los empleados/as respondieron conocer dicha filosofía.

Pregunta N°5 ¿Sabe Usted si la empresa tiene una estructura administrativa?

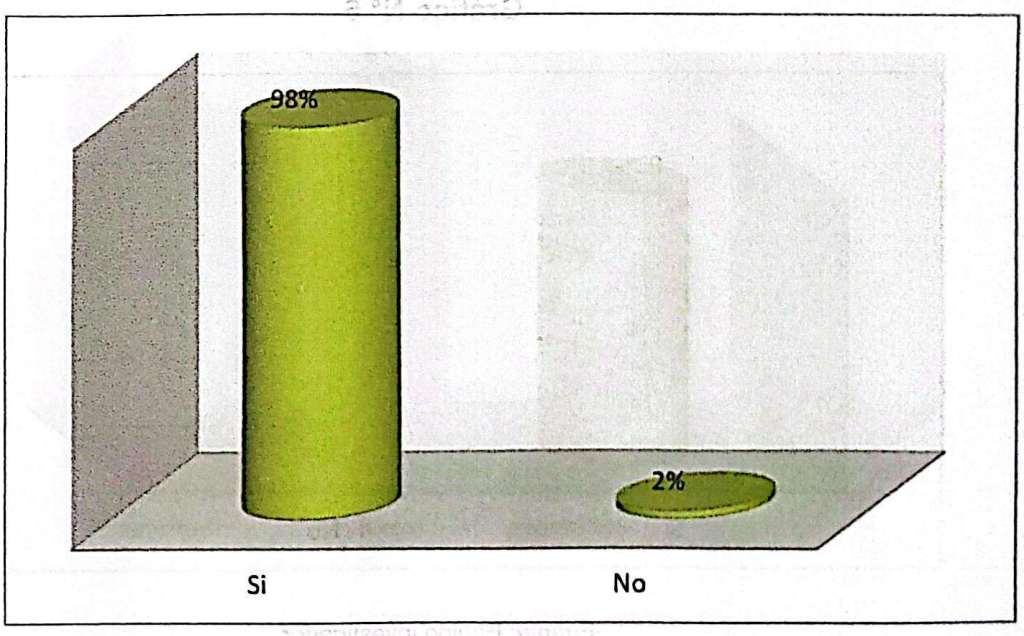
Objetivo: Conocer si la empresa tiene una estructura administrativa implementada.

Tabla N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	**41**
No	**1**
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 5



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 98% de los encuestados manifiesta conocer la estructura de la organización, mientras que el 2% manifiesta desconocerla.

Interpretación:

Un factor clave de toda empresa es contar con una estructura organizativa funcional para el éxito de la empresa y que sea conocida por todo el equipo.

Pregunta N° 6 ¿Según su criterio la empresa está organizada en áreas de trabajo que le permite realizar sus funciones?

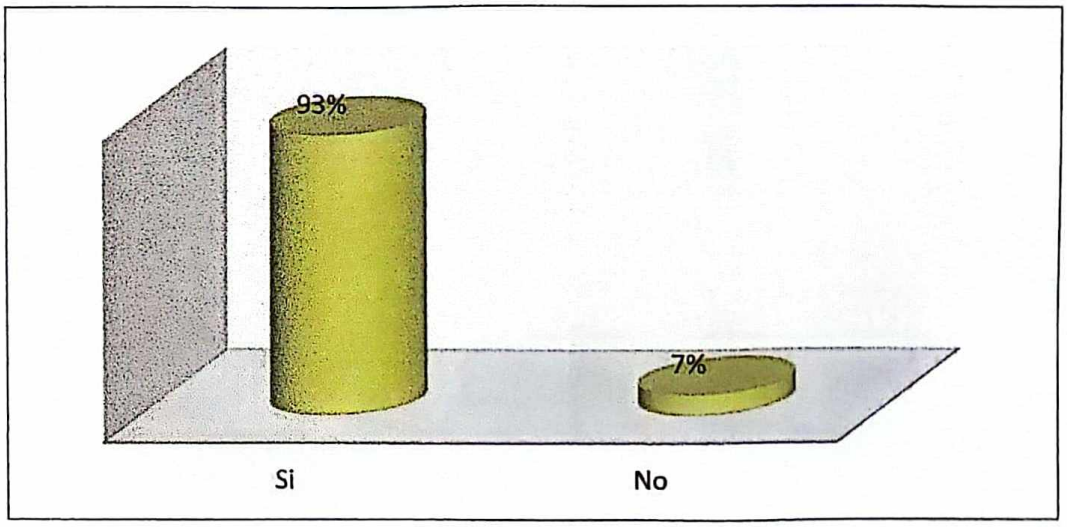
Objetivo: Saber si la empresa tiene una organización por áreas de trabajo, que le permitan realizar sus funciones asignadas.

Tabla N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	39
No	3
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 6



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 93% de los encuestados mencionan que la empresa está organizada por áreas de trabajo que les permite realizas sus funciones y responsabilidades de su cargo, mientras que el 7% menciona que no.

Interpretación:

Esta pregunta muestra el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la organización de la empresa e invita a la gerencia a realizar reuniones para informar sobre la estructura organizativa a la totalidad de los colaboradores.

Pregunta N° 7 ¿Cuáles considera Usted que son las fortalezas de la empresa?

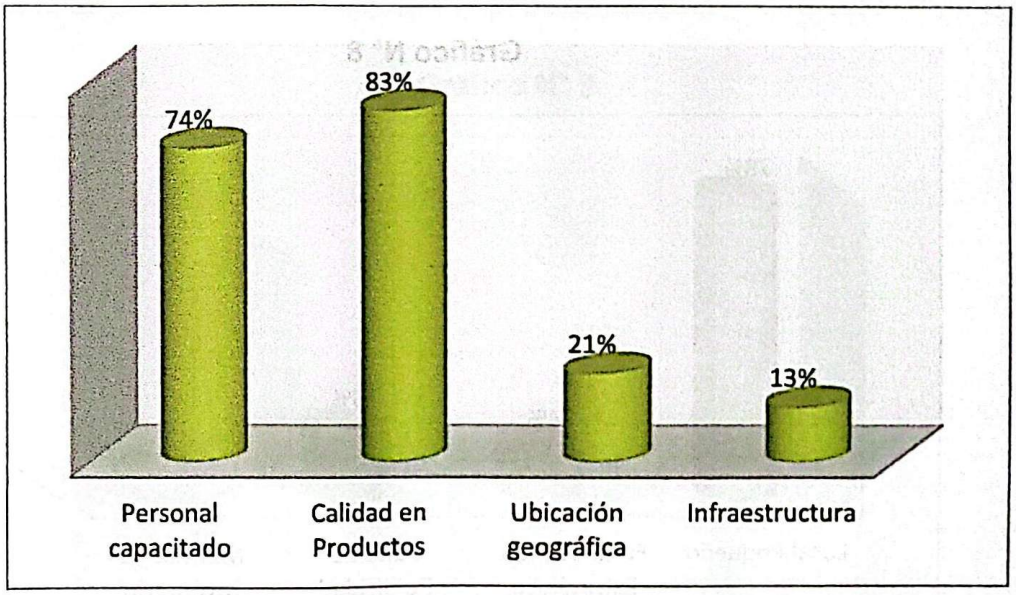
Objetivo: Investigar si los empleados conocen las fortalezas de la empresa.

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Personal capacitado	31
Calidad en Productos	35
Ubicación geográfica	21
Infraestructura	13

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 7



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 83% de los colaboradores, menciona que las fortalezas de la empresa es la calidad de los productos, mientras un 74% menciona que es el personal capacitado, seguido de un 50% que indican la ubicación geográfica que tiene la empresa y un 13% menciona que la infraestructura.

Interpretación:

La calidad de los insumos utilizados en la preparación de los sándwich es una fortaleza marcada por los colaboradores; cosa que también los clientes reconocen de la marca. Le sigue el personal calificado e infraestructura.

Pregunta N° 8 ¿Cuáles considera Usted que son las debilidades de la empresa?

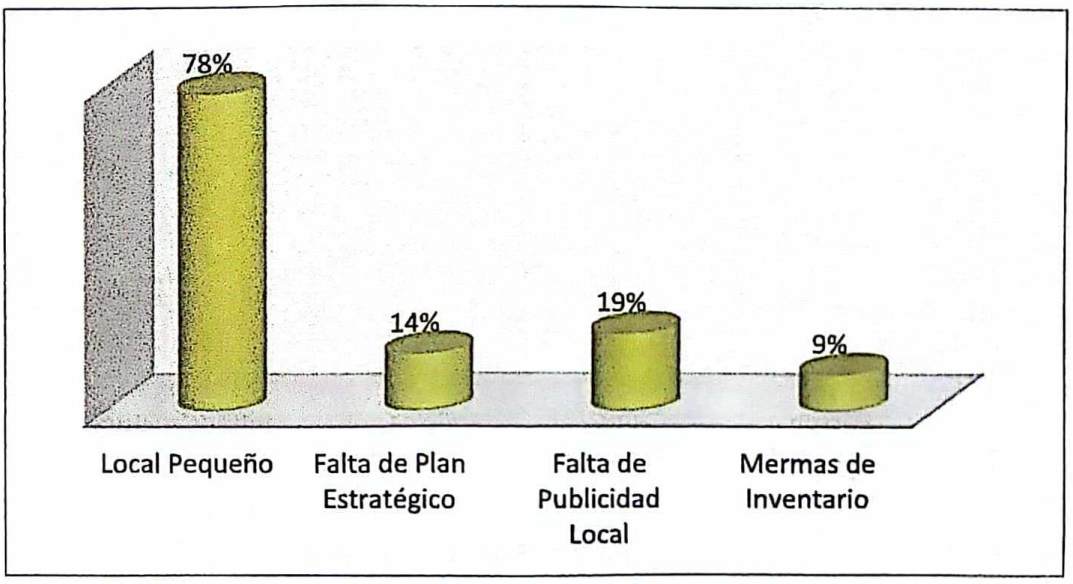
Objetivo: Conocer de parte de los empleados cuales consideran que son las debilidades que tiene la empresa.

Tabla N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Local Pequeño	33
Falta de Plan Estratégico	6
Falta de Publicidad Local	19
Mermas de Inventario	9

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 8



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 78% de los colaboradores mencionan que los locales pequeños, seguido del 19% que indican la falta de publicidad, un 9% menciona como debilidad las mermas de inventario y la falta del plan estratégico que representa el 14% de los encuestados.

Interpretación:

Al revisar el resultado de las pregunta de cuáles son las debilidades de la empresa encontramos que las dimensiones de los locales son muy pequeñas, seguido de la falta de publicidad. Esta pregunta brinda a la gerencia la oportunidad de revisar sus debilidades y volverlas fortalezas.

Pregunta N° 9 ¿Qué medios utiliza su jefe para asignarle funciones y responsabilidades?

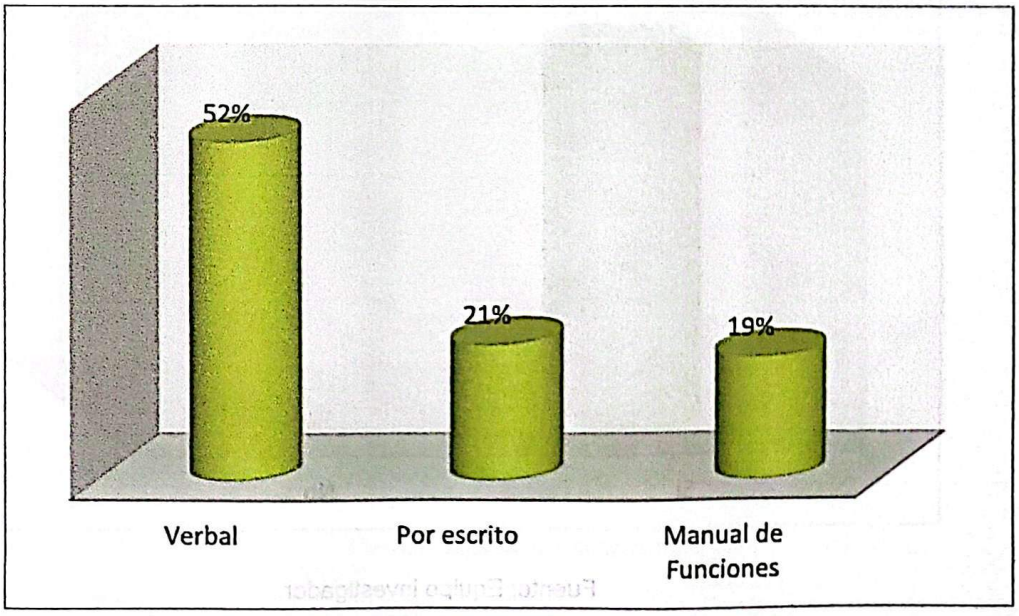
Objetivo: Conocer departe de los empleados que medios de comunicación utiliza el jefe inmediato para asignarle sus funciones y responsabilidades.

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Verbal	22
Por escrito	9
Manual de Funciones	19
Total	42

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 9



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 52% menciona que la manera en que le asignas sus funciones es verbal, el 21% indica que por escrito y un 19% indica que del manual de funciones.

Interpretación:

Este resultado indica que la organización puede ser vulnerable a no realizar bien su trabajo porque les son asignadas sus funciones de forma verbal, oportunidad para que la empresa puntualice en la utilización de los manuales administrativos socializándolos con todos los colaboradores.

Pregunta N°10 ¿Cuándo ingresó a trabajar en esta empresa se le dio a conocer las funciones o actividades de su puesto?

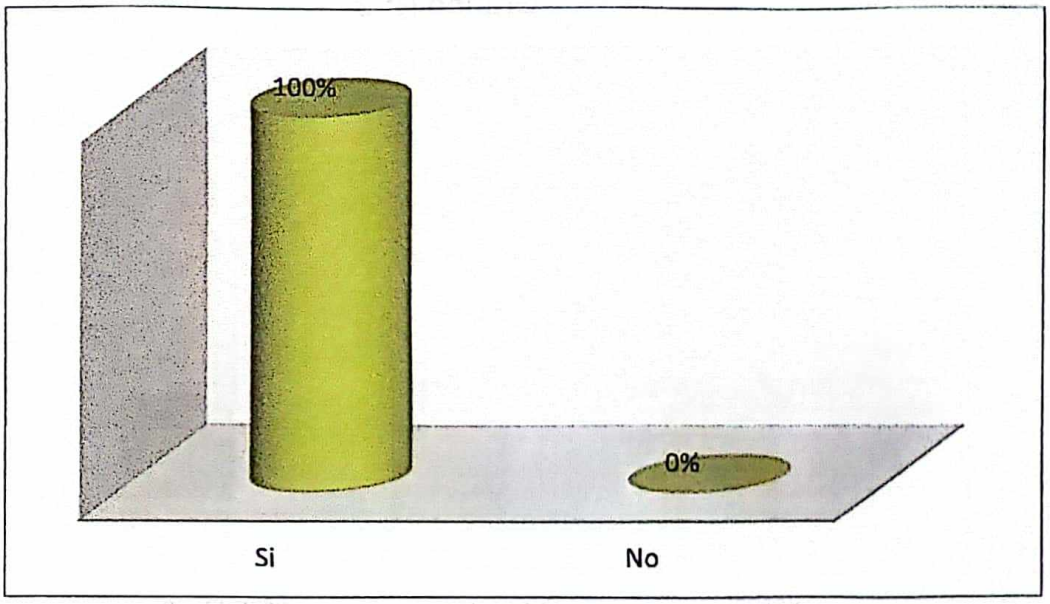
Objetivo: Conocer departe del empleado si cuando ingreso a la empresa le dieron a conocer las funciones del puesto que desempeñaría.

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	42
No	0
Total	42

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 10



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 100% de los encuestados mencionan que cuando ingreso a trabajar a la empresa se le dio a conocer sus funciones o actividades que realizaría en el puesto que se le asignó.

Interpretación:

Es importante dar una buena inducción al personal nuevo, este es un factor clave en el proceso de capacitación de los colaboradores y se ve reflejado en la atención que brindan a los clientes.

Pregunta N°11 ¿Existe en la empresa evaluación de desempeño?

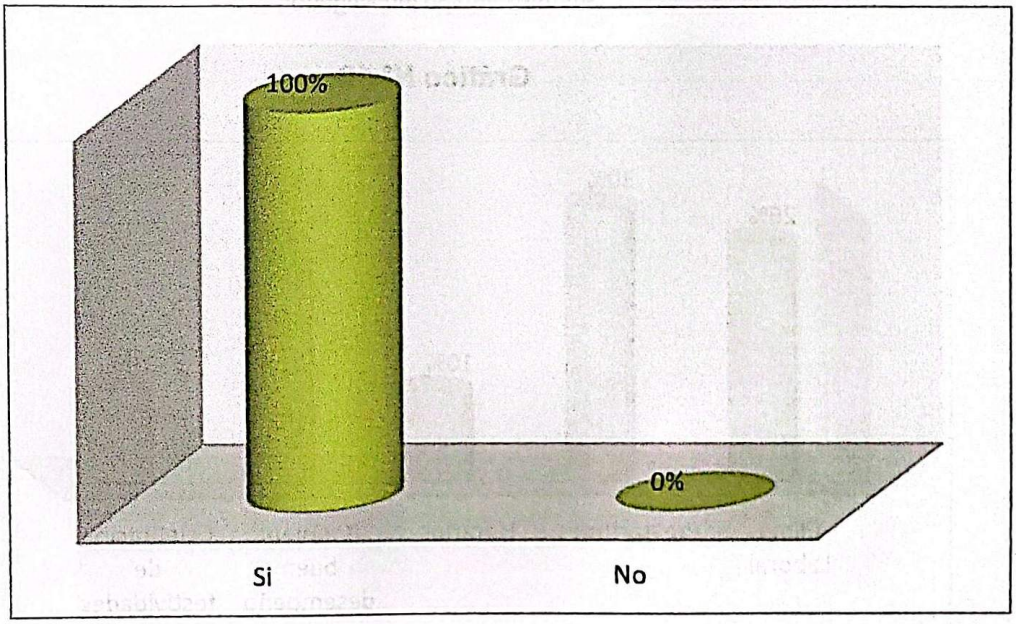
Objetivo: Conocer si existe en la empresa evaluación de desempeño.

Tabla N° 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	42
No	0
Total	42

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 11



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 100% de los colaboradores mencionan que la empresa cuenta con una evaluación del desempeño.

Interpretación:

El personal está informado sobre la evaluación que se le realiza en sus jornadas de trabajo.

Pregunta N° 12 ¿Mencione de qué manera lo motivan en la empresa para que realice bien sus actividades?

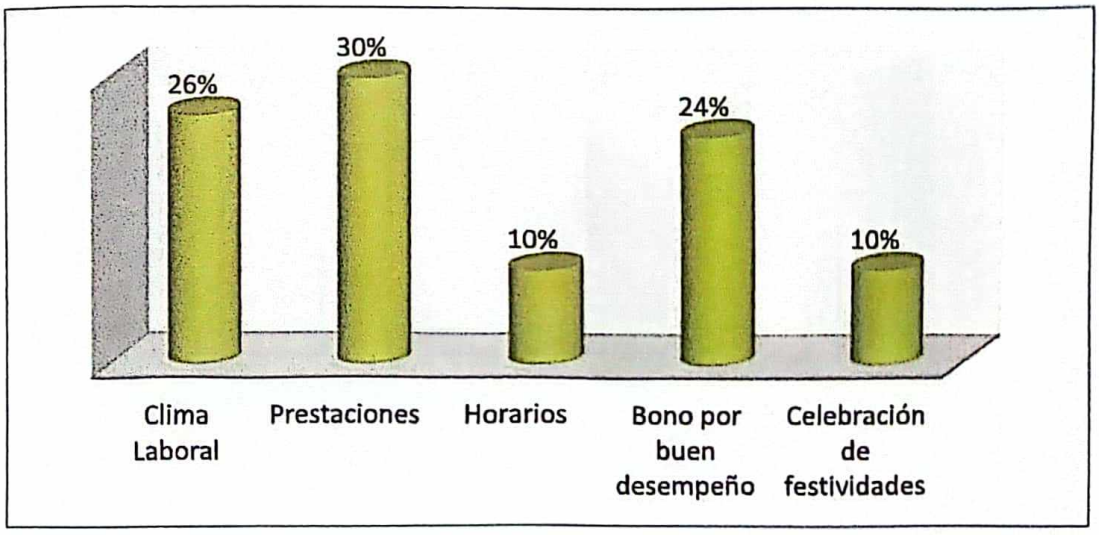
Objetivo: Conocer si la empresa tiene algún programa de motivación para los empleados.

Tabla N° 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Clima Laboral	11
Prestaciones	13
Horarios	4
Bono por buen desempeño	10
Celebración de festividades	4
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 12



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Los colaboradores respondieron que las prestaciones que les brinda la empresa es un factor por el cual se les motiva con un 30%; el clima laboral con un 26%, el 24% se siente motivado por los bonos, el 10% por los horarios de trabajo y el otro 10% por la celebración de festividades.

Interpretación:

La empresa brinda diferentes incentivos para motivar al equipo de trabajo, los colaboradores lo reconocen en esta pregunta que fue de respuestas abiertas.

Pregunta N°13 ¿Cuenta la empresa con la tecnología adecuada que le permite realizar sus actividades fácilmente?

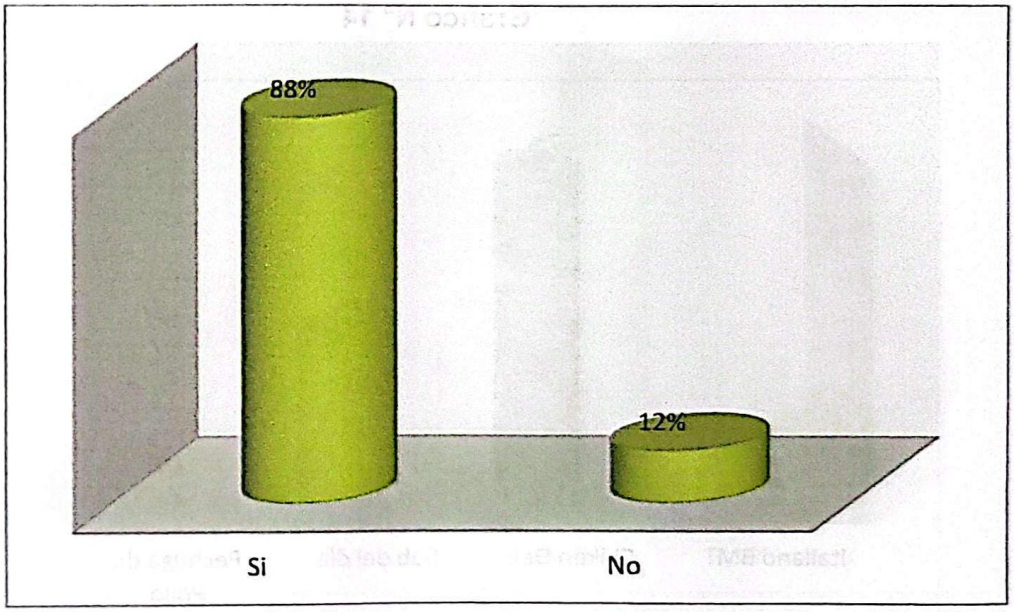
Objetivo: conocer si la empresa cuenta con tecnología que permita a los empleados realizar sus actividades o funciones fácilmente.

Tabla N° 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	37
No	5
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Grafico N° 13



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Un 88% del total de los encuestados indican que la empresa cuenta con la tecnología adecuada que les permite realizas sus actividades fácilmente y un 12%, indica que no se tiene la tecnología adecuada.

Interpretación:

Este punto es importante tomarlo en cuenta. La tecnología es una herramienta que permite realizar de forma eficiente las tareas que se les asigna a los colaboradores.

Pregunta N° 14 ¿Mencione cuál es el sub que más solicitan los clientes?

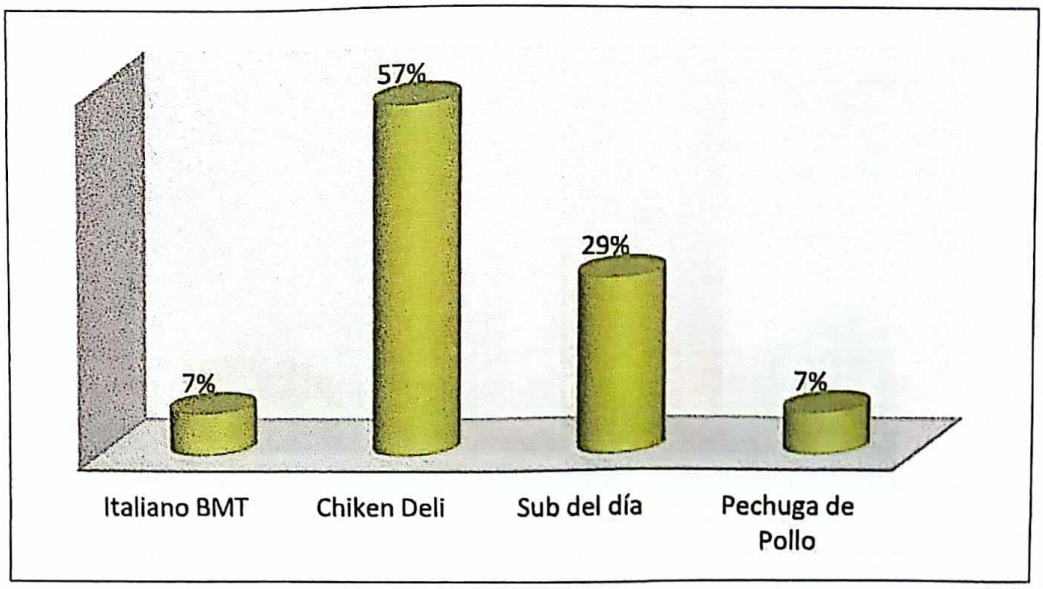
Objetivo: conocer si los empleados conocen cuál de las especialidades de sub que vende la empresa es el que más solicitan los clientes.

Tabla N°14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Italiano BMT	3
Chicken Deli	24
Sub del día	12
Pechuga de Pollo	3
Total	**42**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 14



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 57% de los encuestados mencionó que el Wow Chicken Deli es uno de los sub favoritos de los clientes, un 29% expresó que el sub del día, un 7% pechuga de pollo e Italiano BMT.

Interpretación:

Los colaboradores expresaron algunas de las especialidades que más compran los clientes en los restaurantes; es importante conocer estas tendencias para proyecciones futuras.

Pregunta N° 15 ¿Sabe usted qué tipo de promociones utiliza esta empresa para atraer a los clientes?

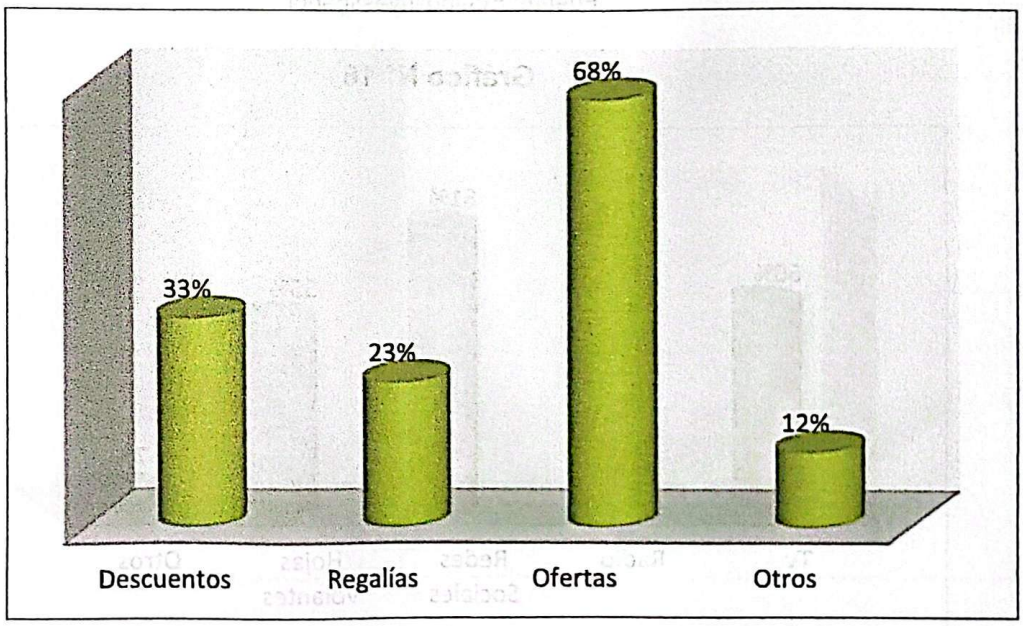
Objetivo: Identificar si los empleados saben el tipo de promociones que utiliza la empresa para atraer más clientes.

Tabla N° 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Descuentos	14
Regalías	10
Ofertas	28
Otros	6

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 15



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 68% de los encuestados mencionó que son las ofertas que brinda la marca, un 33% los descuentos en sus sándwich promocionales, un 23% dijo que son las regalías por clientes frecuentes y 12% mencionó otros.

Interpretación:

La marca cuenta con una ventana por temporada para promover diversas especialidades, e igual premia los clientes frecuentes con descuentos y regalías.

Pregunta N° 16 ¿Sabe usted qué tipo de publicidad utiliza esta empresa para darse a conocer en el mercado?

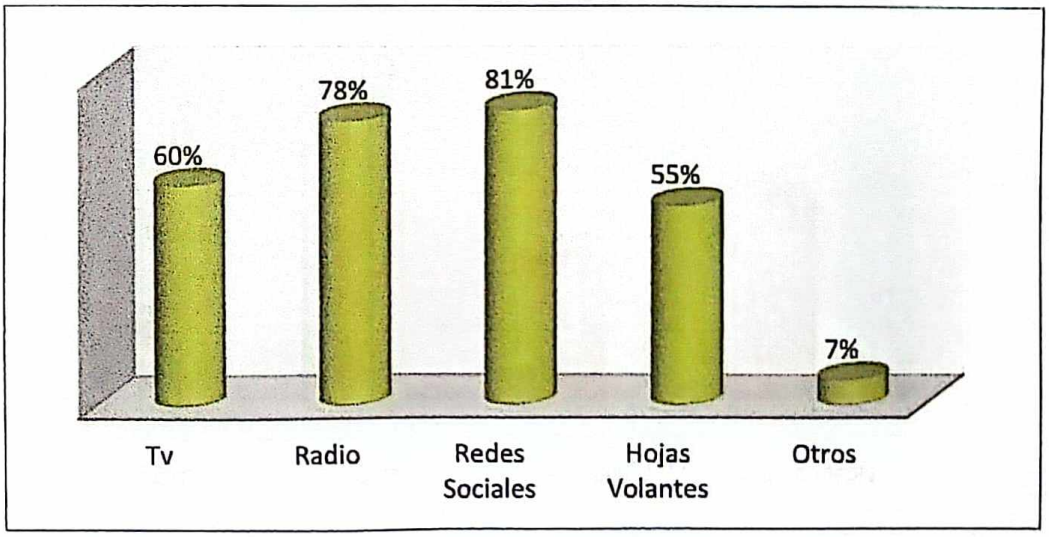
Objetivo: Identificar si los empleados conocer qué tipo de publicidad realiza la empresa para darse a conocer en el mercado.

Tabla N° 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Tv	25
Radio	33
Redes Sociales	34
Hojas Volantes	23
Otros	3

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 16



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Los medios de comunicación utilizados por la marca son un 81% las redes sociales, un 78% dijo que es la radio, un 60% expresó que es la televisión, 55% que son los volantes y 7% mencionó otros.

Interpretación:

Subway como marca cuenta con una agencia de publicidad que se encarga de dicha actividad a nivel nacional; pero la franquicia de San Miguel, en sí no cuenta con una publicidad propia.

Pregunta N° 17 ¿Es este un lugar agradable para trabajar?

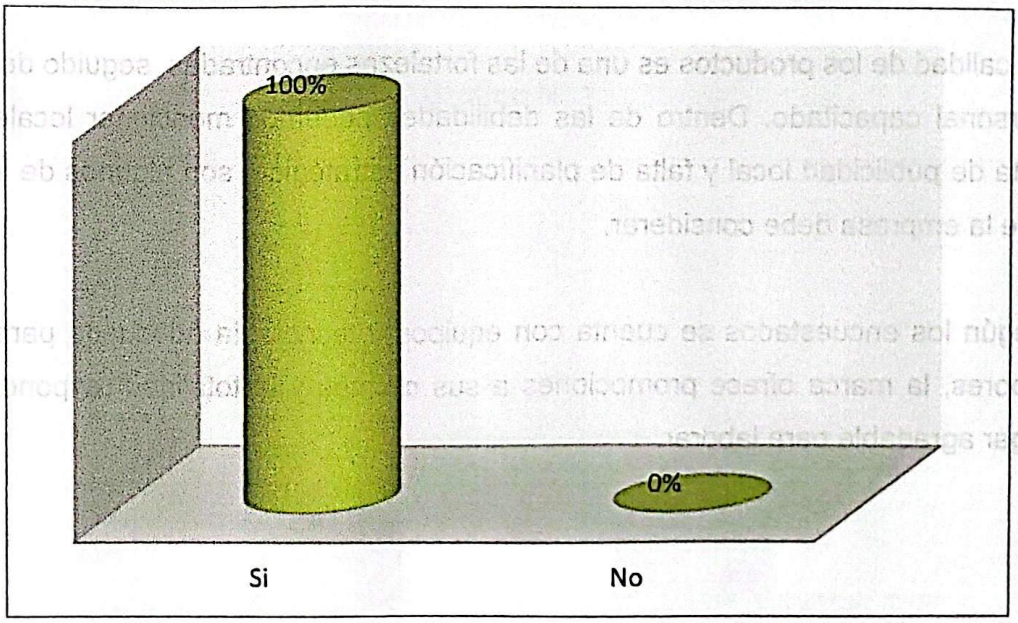
Objetivo: Identificar si el empleado considera la empresa es un lugar agradable para trabajar.

Tabla N° 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	42
No	0
Total	42

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 17



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 100% de los encuestados respondió que sí.

Interpretación:

Es importante el clima laboral en toda empresa y según los datos recopilados a la gente le gusta el clima laboral en los restaurantes.

Análisis de encuesta a colaboradores de los restaurantes

La empresa cuenta con personal con experiencia y su rotación es baja, se debe involucrar al personal en la planificación pues algunos desconocen la forma como la empresa lleva a cabo sus procesos, aunque la entidad ya trabaja con algunos valores; los colaboradores desconocen la adopción de éstos.
Existe una estructura organizativa definida, la cual es conocida por la mayoría del personal; se debe trabajar en socializar y dar a conocer ésta al resto que dicen desconocer dicha estructura. El total del personal encuestado coincide que al ingresar a la empresa se le dieron a conocer sus funciones, pero algunos mencionan que fue de manera verbal. Cuentan con una evaluación del desempeño y les brindan incentivos.

La calidad de los productos es una de las fortalezas encontradas, seguido de la opción del personal capacitado. Dentro de las debilidades podemos mencionar locales pequeños, falta de publicidad local y falta de planificación estratégica; son algunos de los elementos que la empresa debe considerar.

Según los encuestados se cuenta con equipos y tecnología adecuada para realizar sus labores, la marca ofrece promociones a sus clientes y la totalidad respondió que es un lugar agradable para laborar.

4.1.3 Instrumentos aplicados a clientes

Los datos recopilados con los clientes de los restaurantes, se muestran a continuación:

Pregunta N° 1 ¿Género?

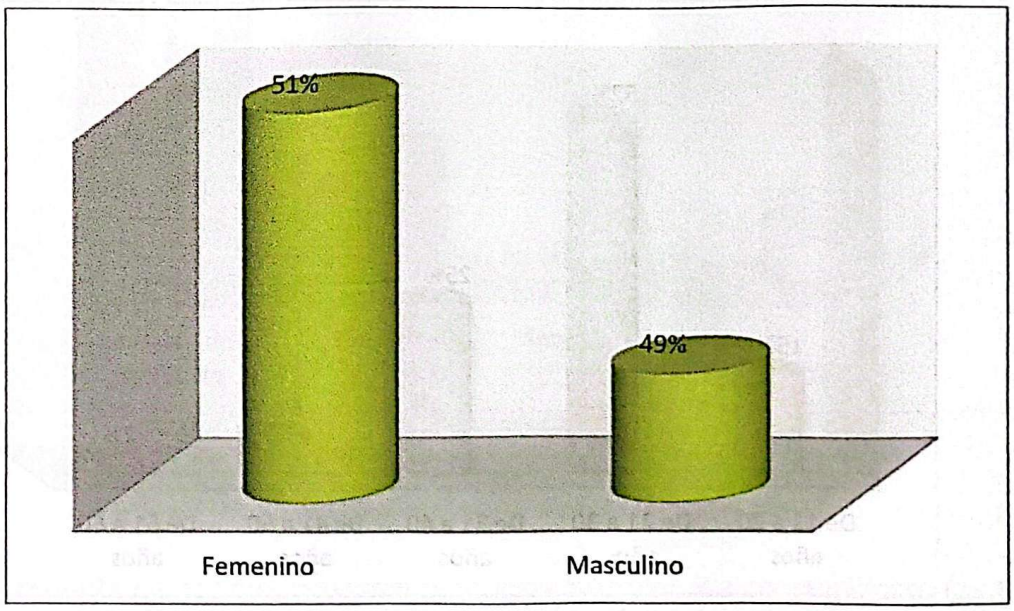
Objetivo: Conocer la distribución de género en la muestra estudiada.

Tabla N°1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Femenino	103
Masculino	100
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N° 1



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Del total de encuestados el 51% son del sexo femenino y el 49% del sexo masculino.

Interpretación:

Existe casi un equilibrio en visitas entre hombres y mujeres.

Pregunta N° 2 ¿Edad?

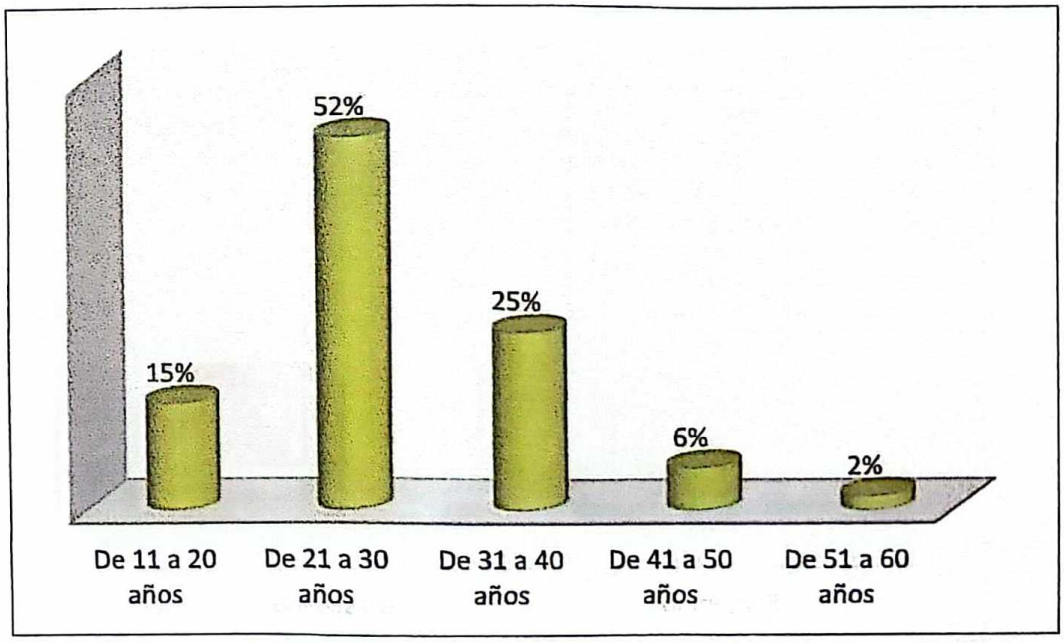
Objetivo: Conocer las edades de los clientes que visitan los restaurantes.

Tabla N°2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
De 11 a 20 años	30
De 21 a 30 años	106
De 31 a 40 años	50
De 41 a 50 años	12
De 51 a 60 años	5
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°2



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 52% de los encuestados su edad oscila entre 21 y 30 años; el 25% entre 31 y 40 años; el 15% entre 11 a 20 años y el resto andan entre 41 a 60 años.

Interpretación:

Es interesante conocer los rangos de edades de los clientes que nos visitan para saber orientar la publicidad y promociones de acuerdo a esta información.

Pregunta N° 3 ¿Por qué consume productos Subway?

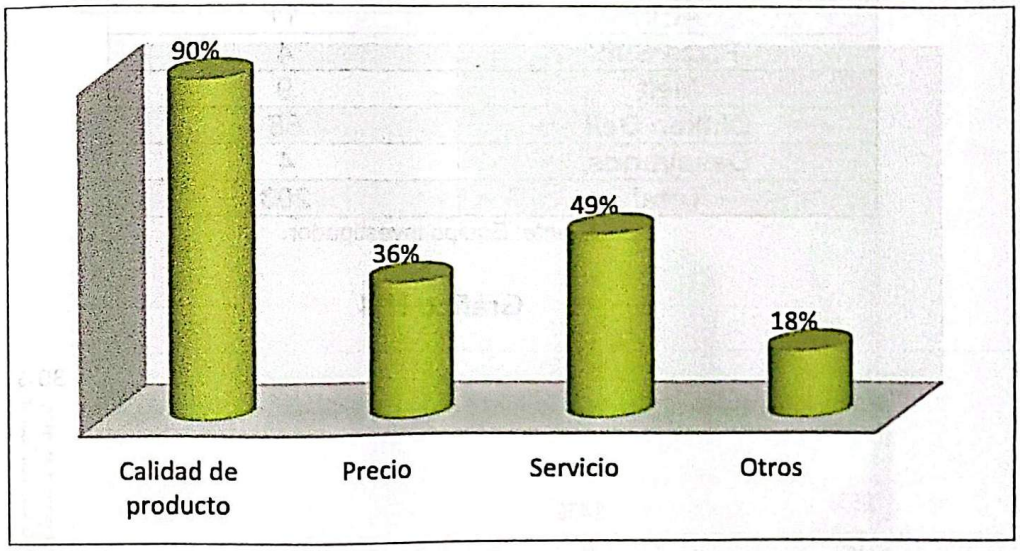
Objetivo: Identificar por qué los clientes consumen Subway.

Tabla N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Calidad de producto	182
Precio	73
Servicio	99
Otros	37

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°3



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Ante la pregunta de por qué consume productos Subway, los consumidores respondieron en un 90% por la calidad de productos, el 49% dijo por el servicio, un 36% mencionó por el precio; luego hay un 18%, que menciono otro tipo de razón; entre las cuales detallaron: frescura de los productos, que son saludables o que simplemente les gusta.

Interpretación:

Por lo que se concluye que la calidad de los productos es importante para los clientes, unido a un servicio de calidad.

Pregunta N° 4 ¿Cuál es su especialidad de sub favorita?

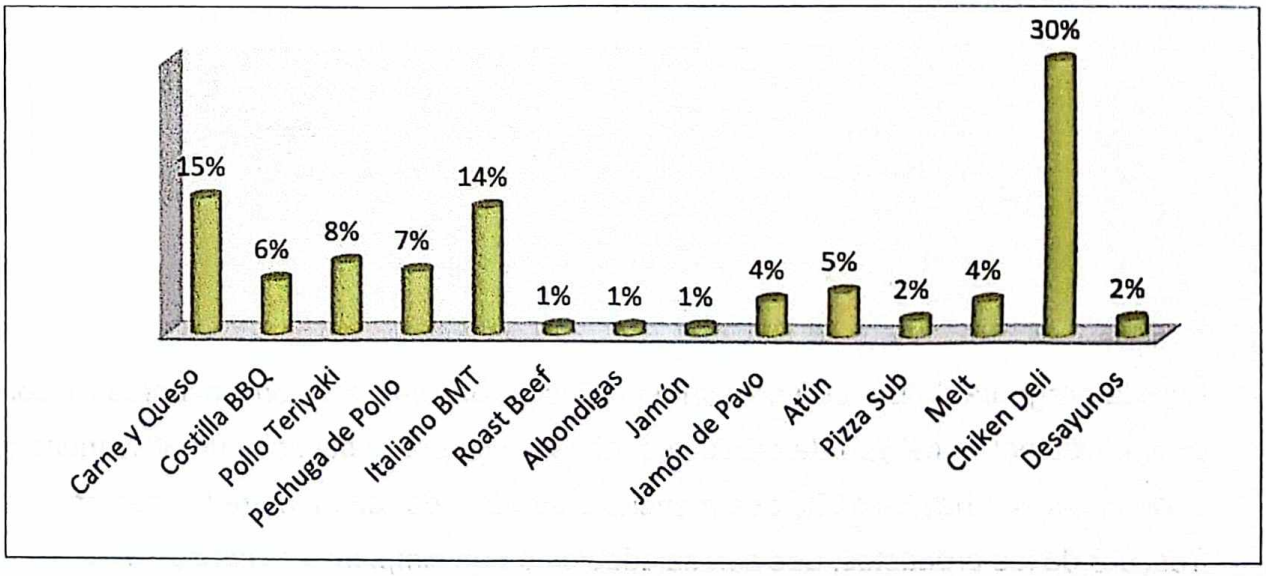
Objetivo: Conocer cuál de las especialidades que ofrece el restaurante es el favorito de los clientes.

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Carne y Queso	31
Costilla BBQ	12
Pollo Teriyaki	17
Pechuga de Pollo	15
Italiano BMT	28
RoastBeef	2
Albóndigas	2
Jamón	2
Jamón de Pavo	8
Atún	11
Pizza Sub	4
Melt	9
Chiken Deli	58
Desayunos	4
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°4



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Los sándwiches preferidos por los clientes son el Chicken Deli en un 30%, seguido por el 15% que manifestaron que el Carne y Queso; un 14% dijo que el Italiano BMT y el resto de respuestas de dividieron entre las otras especialidades.

Pregunta N°5 ¿Cómo evalúa la atención que le brindaron?

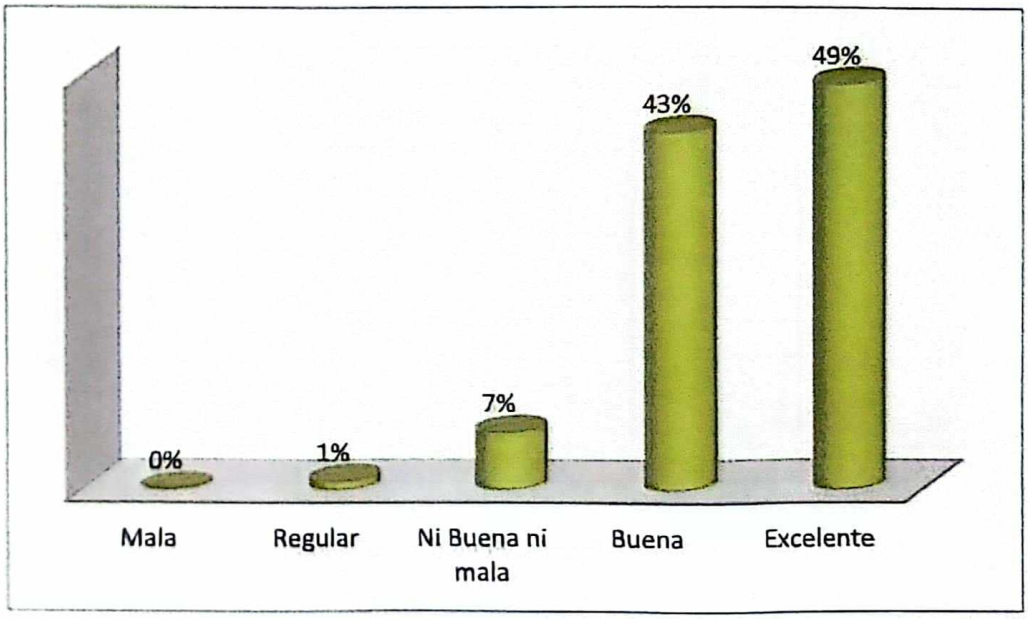
Objetivo: Conocer la percepción de los clientes en la atención que les brindaron en los restaurantes.

Tabla N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Mala	0
Regular	2
Ni Buena ni mala	14
Buena	87
Excelente	100
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°5



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 49% de los clientes mencionó que la atención recibida fue excelente, un 43% dijo que la experiencia fue buena y un porcentaje pequeño ni buena ni mala.

Interpretación:

Podemos percibir que la atención al cliente que se brindan en los restaurantes es entre excelente y buena; fortaleza que se debe mantener como ventaja competitiva.

Pregunta N°6 ¿Considera adecuado el tiempo de espera en la preparación de su sub?

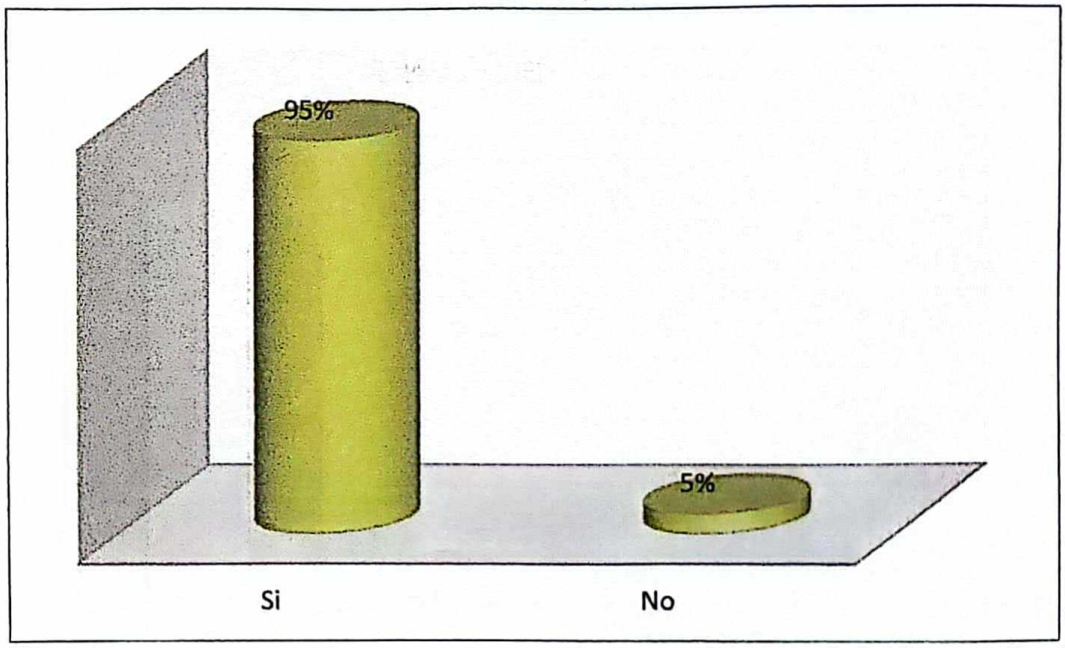
Objetivo: Conocer si el tiempo de espera en la preparación de los productos es adecuado para el cliente.

Tabla N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	193
No	10
Total	203

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°6



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

EL 95% de los encuestados considera adecuado el tiempo de espera en la preparación de los Subway y un 5% manifestó que no.

Interpretación:

Por lo que se concluye que se debe de mantener los tiempos de preparación de las órdenes y buscar estrategias que permitan mejorar esos tiempos; para darle al cliente una experiencia rapidez.

Pregunta N° 7 ¿Cómo evalúa el ambiente y confort del restaurante?

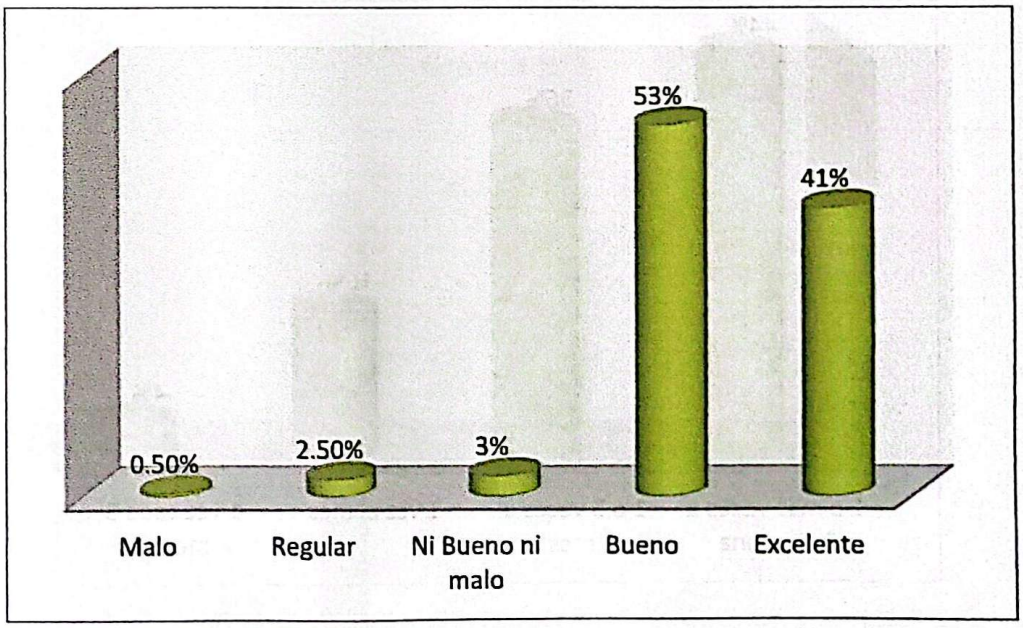
Objetivo: Identificar cómo evalúan los clientes el ambiente y confort de los restaurantes.

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Malo	1
Regular	5
Ni Bueno ni malo	6
Bueno	107
Excelente	84
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°7



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El resultado de la pregunta de cómo evalúa el ambiente y confort de los restaurantes, se observa que el 53% menciona que es bueno, y un 41% menciona que excelente, seguido en menores porcentajes ni bueno ni malo, y regular.

Interpretación:

Los clientes que visitan los restaurantes consideran entre bueno y excelente el ambiente con que cuentan éstos.

Pregunta N° 8 ¿Con que frecuencia visita este restaurante?

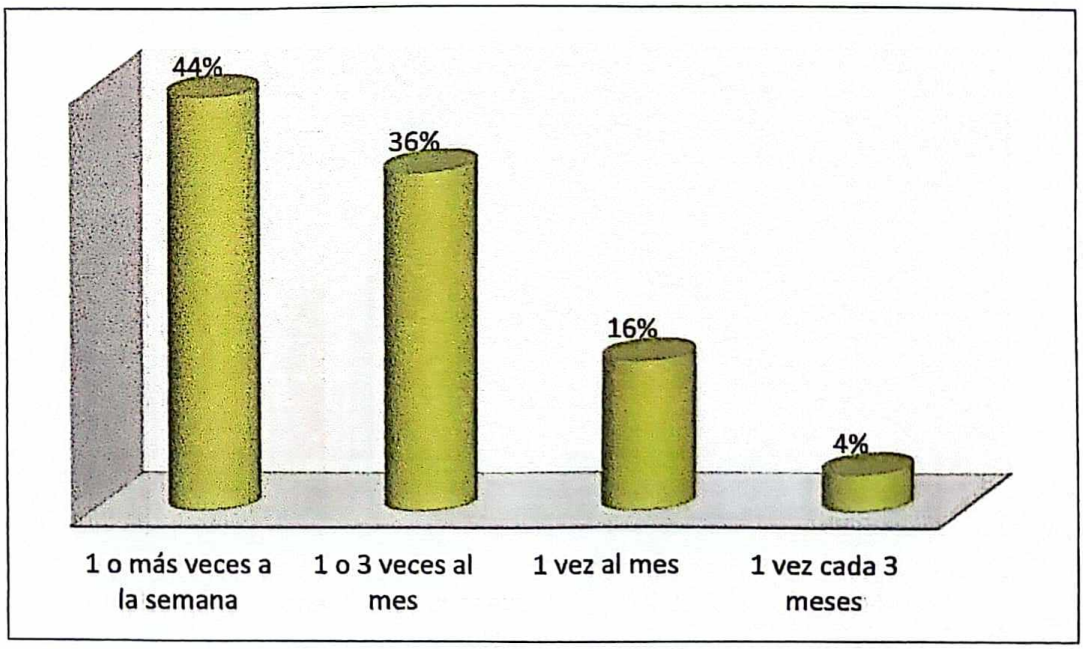
Objetivo: Identificar la frecuencia en que visitan los encuestados el restaurante.

Tabla N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
1 o más veces a la semana	90
1 o 3 veces al mes	72
1 vez al mes	32
1 vez cada 3 meses	9
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°8



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

La frecuencia con que los clientes visitan los restaurantes son las siguientes: el 44% expresó que 1 o más veces a la semana; el 36% manifestó que lo hace entre 1 o 3 veces al mes; el 16% dijo que 1 vez al mes y el 4% manifestó que 1 vez cada 3 meses.

Interpretación:

Existe un alto porcentaje de frecuencia de visitas semanales y mensuales a los restaurantes.

Pregunta N° 9 ¿A través de qué medio de comunicación conoció la marca?

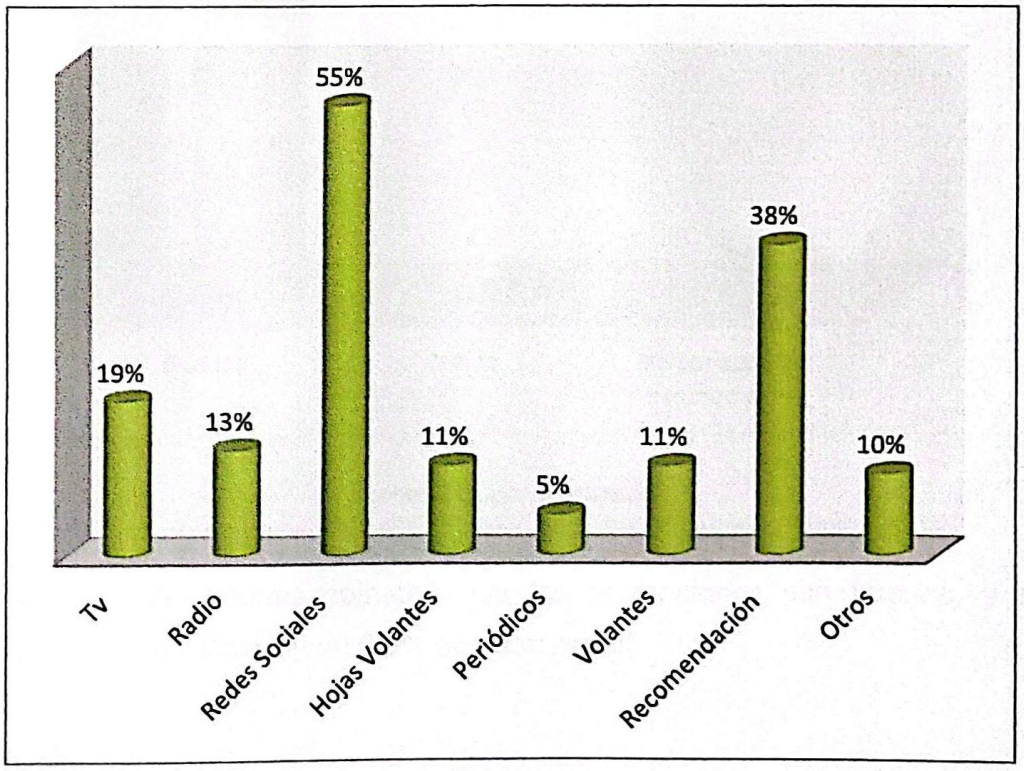
Objetivo: Identificar porque medios de comunicación los clientes conocieron la marca.

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Tv	38
Radio	26
Redes Sociales	111
Hojas Volantes	23
Periódicos	11
Volantes	23
Recomendación	77
Otros	21

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°9



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

Las respuestas de por qué medio de comunicación conocía de la marca Subway, el 55% manifestó que, por medio de redes sociales, el 38% dijo que la conoció por recomendación de un amigo, el 19% mencionó que por la televisión, 13% manifestaron que la conocieron por radio, el 11% manifestó que la conoció por hojas volantes, y el 10% la conoció por medio de otros medios y el5% de los encuestados manifestó que conoció la marca Subway por medio de los periódicos

Interpretación:

En la actualidad las redes sociales son medios de comunicación masivos e importantes que sirven a las empresas para anunciar sus productos; por lo que los restaurantes deben de abrir una cuenta personal (ya sea en Facebook, Twitter, Instagram) para promocionarse a diario, así como también no menos importante la manera de dar a conocer por referencia de un amigo; es importante seguir con la atención y rapidez con que cuenta los restaurantes para garantizar esta publicidad del boca a boca.

Pregunta N° 10 ¿Qué opina sobre nuestras promociones?

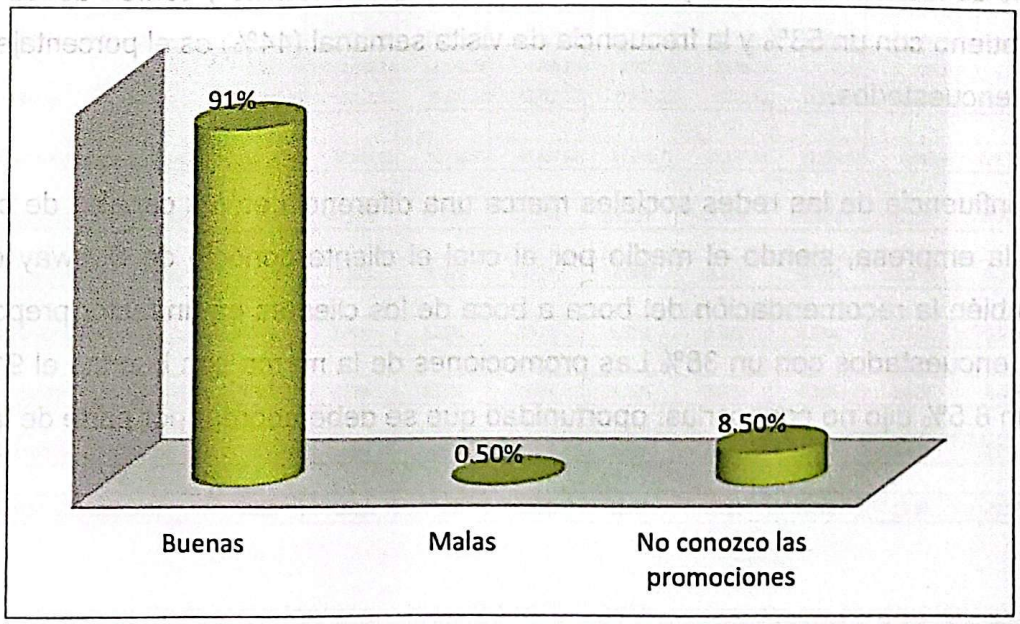
Objetivo: Conocer la opinión de los encuestados en las promociones que tienen los restaurantes.

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Buenas	185
Malas	1
No conozco las promociones	17
Total	**203**

Fuente: Equipo investigador.

Gráfico N°10



Fuente: Equipo investigador.

Análisis:

El 91% de los encuestados opinaron que las promociones son buenas, y el 8.5% menciona que no las conoce y un 0.5% que son malas.

Interpretación:

Por ello es necesario trabajar para que ese porcentaje de clientes que no conocen las promociones puedan conocerlas y la publicidad local podría ayudar a solucionar esta dificultad.

Análisis de encuesta a los clientes de los restaurantes

El Mercado meta es de adultos jóvenes pues el 52% de los clientes están entre los 21 a 30 años de edad con una distribución de hombres (49%) y mujeres (51%), muy similar.

Revisando las preferencias de los clientes, estos optan por la gran variedad de sándwich ofertados por la marca, siendo el Chicken Deli la opción más solicitada con el 30% de las respuestas; además el 90% manifestó que la calidad del producto es la razón más importante por lo que visitan los restaurantes; aunado a la excelente atención que se le brinda con un 49%.

Los procesos de preparación de las órdenes se realizan en un tiempo aceptable ya que el 95% de los encuestados dijo que era adecuado; el ambiente y confort de los restaurantes es bueno con un 53% y la frecuencia de visita semanal (44%) es el porcentaje más alto en los encuestados.

La influencia de las redes sociales marca una diferencia en los canales de comunicación de la empresa, siendo el medio por el cual el cliente conoció de Subway con un 55%; también la recomendación del boca a boca de los clientes es un factor preponderante en los encuestados con un 38%.Las promociones de la marca son buenas el 91% lo afirma, y un 8.5% dijo no conocerlas; oportunidad que se debe abordar por parte de la gerencia.

4.1.4 Análisis financiero

Se presenta a continuación los estados financieros de la empresa Grupo ER, S.A. de C.V. para su respectivo análisis e interpretación. Se incluye el Estado de Resultado comparativo para los años 2016 y 2017 y el estado de situación financiera correspondiente al mismo período:

GRUPO ER, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(Valores Expresados en US Dólares)

	ROOSEVELT		METROCENTRO		RUTA MILITAR		SAN MIGUEL CENTRO		CONSOLIDADO	
	2,017	2,016	2,017	2,016	2,017	2,016	2,017	2,016	2,017	2,016
Ventas Restaurantes	338,192.22	381,522.32	470,943.71	487,006.74	380,451.83	328,065.36	319,873.19	161,617.75	1509,460.95	1358,212.17
Costo de Ventas	131,819.26	156,393.38	183,994.18	199,177.75	148,878.74	134,319.27	148,878.74	63,266.64	613,570.92	553,157.04
Utilidad Bruta del Ejercicio	206,372.96	225,128.94	286,949.53	287,828.99	231,573.09	193,746.09	170,994.45	98,351.11	895,890.03	805,055.13
Gastos de Operación	170,831.03	167,338.38	227,424.90	224,177.62	190,220.60	158,176.46	124,899.51	86,061.50	713,376.04	635,753.96
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio Antes de Impuest	35,541.93	57,790.56	59,524.63	63,651.37	41,352.49	35,569.63	46,094.94	12,289.61	182,513.99	169,301.17
Reserva Legal	2,487.94	4,045.34	4,166.72	4,455.60	2,007.19	2,489.87	0.00	860.27	8,661.85	11,851.08
Impuesto sobre la Renta	9,916.20	16,123.57	16,607.37	17,758.73	11,803.59	9,923.93	13,828.48	3,428.80	52,155.64	47,235.03
Utilidad Neta del Ejercicio después de Impuesto	23,137.80	37,621.65	38,750.53	41,437.04	27,541.71	23,155.83	32,266.46	8,000.54	121,696.50	110,215.06
Porcentaje del Costo (Costo/Ventas Totales)	38.98%	40.99%	39.07%	40.90%	39.13%	40.94%	46.54%	39.15%	40.65%	40.73%
Porcentaje del Gasto (Gastos/Vtas Totales)	50.51%	43.86%	48.29%	46.03%	50.00%	48.21%	39.05%	53.25%	47.26%	46.81%
Porcentaje de la Reserva (Reserva/Vta Tot)	0.74%	1.06%	0.88%	0.91%	0.53%	0.76%	0.00%	0.53%	0.57%	0.87%
Porcentaje del Impuesto (Impuesto/Vta Tot)	2.93%	4.23%	3.53%	3.65%	3.10%	3.02%	4.32%	2.12%	3.46%	3.48%
Margen Neto de la Utilidad (Util.Net/Vt Tot)	6.84%	9.86%	8.23%	8.51%	7.24%	7.06%	10.09%	4.95%	8.06%	8.11%
Rotación de Inventarios (Costo / Invent.)	34.89	41.41	44.29	48.91	36.47	35.61	36.62	15.84	38.16	35.42

Al revisar los resultados de los ejercicios 2016 y 2017 de los restaurantes en estudio se determina que éstos en general obtienen un porcentaje bajo de utilidades después del Impuesto Sobre la Renta, siendo un 8.11% en el año 2016 y un 8.06% para 2017 en su Estado de Resultado Consolidado.

Los gastos ocupan el porcentaje más alto siendo un 47.26% en el 2017 y 46.81% en el 2016.Los inventarios tienen una rotación alta, siendo 38.16 veces durante el 2017 y 35.42 veces en el 2016.

Los ingresos incrementaron en un 11.11% para el 2017 en comparación con el año 2016.

GRUPO ER, S.A DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

	ROOSEVELT		METROCENTRO		RUTA MILITAR		SAN MIGUEL CENTRO		CONSOLIDADO	
CUENTAS/AÑO	2,017	2,016	2,017	2,016	2,017	2,016	2,017	2,016	2,017	2,016
ACTIVO	104,677.24	84,674.52	134,222.65	98,111.14	104,339.65	70,462.38	90,734.21	64,933.00	433,973.75	318,181.04
ACTIVOS CORRIENTES	49,288.82	22,572.92	101,776.55	74,619.68	58,253.48	4,319.17	44,091.26	4,799.17	253,410.11	106,310.94
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	45,130.56	18,477.25	97,228.55	70,353.42	53,798.96	150.00	36,825.53	150.00	232,983.60	89,130.67
CLIENTES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAI	78.22	101.79	98.51	102.17	83.07	194.87	45.44	27.19	305.24	426.02
ACTIVO POR IMPUESTOS	302.24	217.47	295.56	91.69	289.05	202.35	3,155.20	626.95	4,042.05	1,138.46
INVENTARIOS	3,777.80	3,776.41	4,153.93	4,072.40	4,082.40	3,771.95	4,065.09	3,995.03	16,079.22	15,615.79
ACTIVOS NO CORRIENTES	55,388.42	62,101.60	32,446.10	23,491.46	46,086.17	66,143.21	46,642.95	60,133.83	180,563.64	211,870.10
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	90,924.64	80,924.64	104,949.26	84,949.26	84,985.25	84,985.25	82,454.51	82,454.51	363,313.66	333,313.66
DEPRECIACION ACUMULADA	-36,981.22	-20,268.04	-73,388.16	-62,342.80	-40,114.08	-20,057.04	-36,110.56	-22,619.68	-186,594.02	-125,287.56
INTANGIBLES	0.00	0.00	425.00	425.00	0.00	0.00	0.00	0.00	425.00	425.00
DEPOSITOS EN GARANTÍA	1,445.00	1,445.00	460.00	460.00	1,215.00	1,215.00	299.00	299.00	3,419.00	3,419.00
PASIVO Y PATRIMONIO	104,677.24	84,674.52	134,222.65	98,111.14	104,339.65	70,462.38	90,734.21	64,933.00	433,973.75	318,181.04
PASIVOS CORRIENTES	15,600.78	21,223.80	25,847.25	32,653.00	16,802.76	12,474.39	20,733.74	27,198.99	78,984.53	93,550.18
PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	4,910.06	1,490.02	8,579.86	1,776.97	3,576.55	1,042.16	5,242.90	658.12	22,309.37	4,967.27
IMPUESTOS ISR PRESENTE EJERCICIO	9,916.20	16,123.57	16,607.37	17,758.73	11,803.59	9,923.93	13,828.48	3,428.80	52,155.64	47,235.03
PRÉSTAMOS BANCARIOS CORTO PLAZO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,266.67	0.00	21,266.67
PROVISIONES	774.52	3,610.21	660.02	13,117.30	1,422.62	1,508.30	1,662.36	1,845.40	4,519.52	20,081.21
PATRIMONIO	89,076.46	63,450.72	108,375.40	65,458.14	87,536.90	57,987.99	70,000.46	37,734.01	354,989.22	224,630.86
CAPITAL SOCIAL	21,783.73	21,783.73	19,565.50	19,565.50	32,342.29	32,342.29	28,873.20	28,873.20	102,564.72	102,564.72
RESERVA LEGAL	6,533.28	4,045.34	8,622.32	4,455.60	4,497.07	2,489.87	860.27	860.27	20,512.94	11,851.08
UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	37,621.65	0.00	41,437.04	0.00	23,155.83	0.00	8,000.54	0.00	110,215.06	0.00
UTILIDADES PRESENTE EJERCICIO	23,137.80	37,621.65	38,750.53	41,437.04	27,541.71	23,155.83	32,266.46	8,000.54	121,696.50	110,215.00
RAZONES FINANCIERA										
RAZÓN CIRCULANTE (Act. Circulante/Pasivo Ci	$3.16	$1.06	$3.94	$2.29	$3.47	$0.35	$2.13	$0.18	$3.21	$1.14
PRUEBA DE ÁCIDO (Act Circ-Inv/Pasivo Circ.)	$2.92	$0.89	$3.78	$2.16	$3.22	$0.04	$1.93	$0.03	$3.00	$0.97
RAZÓN DE DEUDA (Pasivo Total/Activo Total)	14.90%	25.07%	19.26%	33.28%	16.10%	17.70%	22.85%	41.89%	18.20%	29.40%
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL (Utilidad neta/Activo Total)	22.10%	44.43%	28.87%	42.23%	26.40%	32.86%	35.56%	12.32%	28.04%	34.64%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL (Utilidad neta/Capital Total)	106.22%	172.71%	198.06%	211.79%	85.16%	71.60%	111.75%	27.71%	118.65%	107.46%

Se observa una rentabilidad sobre la inversión del 34.64% durante el 2016 y 28.04% para el año 2017; la empresa cuenta con una liquidez de $0.97 por cada $1.00 que adeudaba para el 2016 y $3 por cada $1 que se adeuda para el 2017. Las obligaciones a corto plazo ocupan un 18.20% de sus activos circulantes para el año 2017 y 29.4% para el 2016.

En general la rentabilidad sobre el capital ocupa para el año 2017 el 118.65% y un 107.46% en relación a los aportes de los socios de la empresa.

4.2 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS.

4.2.1 FODA

La herramienta FODA permitió conocer los diferentes tópicos desde el punto de vista interno (fortalezas-debilidades) y desde la perspectiva externa (oportunidades-amenazas); se preparó por cada uno de los restaurantes un análisis FODA los cuales se detallaron en el anexo #7. Aquí se presenta un resumen de todos los aspectos encontrados en los restaurantes, éstos se detallan a continuación:

FORTALEZAS

- Calidad de las materias primas.
- Permisos de funcionamiento vigentes (Roosevelt, Ruta Militar y SM Centro).
- Marca establecida en el mercado mundial.
- Personal capacitado.
- Ubicaciones estratégicas.
- Protocolo de servicio al cliente.
- Variedad de especialidades.
- Maquinaria y equipo adecuado para la realización de la producción.
- Amplio parqueo para clientes (Roosevelt y Metrocentro).
- Programa de lealtad.
- Amplios locales (Ruta Militar y San Miguel Centro).
- Horarios de atención a clientes extendido (Roosevelt y Ruta Militar).
- Rentabilidad alta en años 2016 y 2017.
- Liquidez aceptable para cubrir obligaciones de corto plazo.

OPORTUNIDADES

- Servicio a domicilio.
- Alianzas estratégicas.
- Nuevos nichos de mercado.
- Alto tráfico de personas (Metrocentro, SM Centro).
- Demanda insatisfecha en ubicaciones cercanas (San Miguel y La Unión).

DEBILIDADES

- Locales pequeños (Roosevelt, Metrocentro).
- Falta de publicidad local.
- Falta de plan estratégico.
- Mermas de inventarios.
- Ubicación de local dentro del centro comercial no es estratégica (Metrocentro).
- Parqueo Reducido (Ruta Militar).
- No posee parqueo (SM Centro).
- Porcentaje bajo de utilidades en los últimos dos ejercicios contables.

AMENAZAS

- Delincuencia en zonas aledañas a las tiendas.
- Productos sustitutos.
- Alta competencia de otros establecimientos de comida rápida, restaurantes, y formatos similares.
- Incremento en impuestos.
- Incremento en alquiler de local (Metrocentro).
- Cambios en legislación en el país para la importación de productos.
- Cambios en gustos y preferencias de consumidores.
- Cancelación de contrato de franquicia.

A continuación se muestra la matriz FODA con sus respectivas estrategias, relacionando fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas:

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Servicio a domicilio. • Alianzas estratégicas. • Nuevos nichos de mercado. • Alto tráfico de personas (Metrocentro, SM Centro). • Demanda insatisfecha en ubicaciones cercanas (San Miguel y La Unión).	• Delincuencia en zonas aledañas a las tiendas. • Productos sustitutos. • Alta competencia de otros establecimientos de comida rápida, restaurantes, y formatos similares. • Incremento en impuestos. • Incremento en alquiler de local (Metrocentro). • Cambios en legislación en el país para la importación de productos. • Cambios en gustos y preferencias de consumidores. • Cancelación de contrato de franquicia.
FORTALEZAS • Calidad de las materias primas. • Permisos de funcionamiento vigentes (Roosevelt, Ruta Militar y SM Centro). • Marca establecida en el mercado mundial. • Personal capacitado. • Ubicaciones estratégicas. • Protocolo de servicio al cliente. • Variedad de especialidades. • Maquinaria y equipo adecuado para la realización de la producción. • Amplio parqueo para clientes (Roosevelt y Metrocentro). • Programa de lealtad. • Amplios locales (Ruta Militar y San Miguel Centro). • Horarios de atención a clientes extendido (Roosevelt y Ruta Militar). • Rentabilidad alta en años 2016 y 2017.	**ESTRATEGIA F-O** • Apertura de dos tiendas. • Subcontratar servicio a domicilio. • Mantener calidad de los productos. • Capacitar periódicamente a los empleados. • Mantener los protocolos de servicio al cliente. • Plan estratégico de marketing. • Formalizar alianzas comerciales. • Mantener la rentabilidad.	**ESTRATEGIA D-O.** • Implementar plan estratégico. • Búsqueda de locales con parqueo. • Diversificar estrategia de venta. • Plan de mercadeo local. • Control de producción para mejorar las mermas. • Informarse de los cambios de la legislación en el país. • Promociones enfocadas en restaurantes con tráfico alto de personas.
DEBILIDADES • Locales pequeños (Roosevelt, Metrocentro). • Falta de publicidad local. • Falta de plan estratégico. • Mermas de inventarios. • Ubicación de local dentro del centro comercial no es estratégica (Metrocentro). • Parque Reducido (Ruta Militar). • Porcentaje bajo de utilidades en los últimos dos ejercicios.	**ESTRATEGIA F-A** • Mantener permisos de funcionamiento vigentes. • Fortalecer el protocolo de servicio al cliente. • Darle seguimiento a los requisitos de la franquicia. • Promocionar a los clientes las especialidades que maneja la marca. • Contratar vigilancia privada. • Incrementar utilidades a través de la reducción de gastos fijos.	**ESTRATEGIA D-A** • Búsqueda de locales amplios con parqueo. • Mantener calidad de los productos. • Revisar el control de inventarios para reducir las mermas. • Publicitar Sub del Día y Chicken Deli en afiches y volantes.

4.2.2 PEST

El análisis PEST es una herramienta a través de la cual se pudo visualizar el entorno en el cual operan los restaurantes, observando el posicionamiento de la empresa desde los factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

Factores políticos

Dentro de los factores políticos que afectan a los restaurantes Subway enlistamos los siguientes:

- Código de Salud: establece regulaciones sobre los procesos de manipulación de alimentos, requisitos de operación, funcionamiento y otorgamiento de licencias para establecimientos de comida.
- Ley de Protección al Consumidor: donde se estipulan los derechos de los clientes.
- Código de Trabajo: comprende todo lo relacionado a la contratación de personal, prestaciones sociales y regulaciones de carácter laboral.
- Código de Comercio: se enmarcan todos los aspectos relacionados al registro contable de los comerciantes en El Salvador.
- Código Tributario: contempla las regulaciones para control de impuestos sobre ventas.
- Ordenanzas municipales: comprende el proceso para obtención de permiso municipal y pago de impuestos al municipio.

Factores económicos

Aquí detallamos algunos factores de carácter económico que afectan la operación de los restaurantes Subway:

- Poder adquisitivo de los consumidores: en la actualidad el factor de ingresos familiares no permite que se acceda a comer fuera de casa.
- Desempleo: esta es una situación que afecta y condiciona el bolsillo de los clientes, pues al no contar con ingresos por falta de empleo, obstaculiza el alcance de metas de ventas de las tiendas.
- Cancelación del Estatus de Protección Temporal (TPS por sus siglas en inglés) y los efectos de los envíos de remesas familiares.

Factores socio-culturales

Algunos factores de socio-culturales que se presentan en los restaurantes Subway son:

- Cambios en estilo de vida: en la actualidad, se presentan cambios conductuales en el consumo de alimentos, muchas personas prefieren alimentos ya preparados y que contribuyan a cuidar su salud.
- Crecimiento poblacional: las ciudades experimentan crecimiento en el número de sus habitantes.
- Tendencias: se debe responder ante el consumo de comida rápida, como otra opción para los clientes.
- Educación: la población se informa constantemente y cuenta con formación académica.
- Costumbres: la mujer ha tomado un rol diferente en la sociedad, por lo tanto han cambiado los hábitos alimenticios en los hogares salvadoreños.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos que se visualizan el entorno de los restaurantes Subway son:

- Uso de redes sociales e internet: abre un medio de comunicación con clientes, donde la información y comunicación fluye rápidamente.
- Influencia de los cambios tecnológicos: el uso de teléfonos inteligentes y la velocidad con que se transmite la información son preponderantes en la sociedad actual.

4.2.3 Las cinco fuerzas de Porter

Mediante la aplicación de esta herramienta se cuenta con una visión del funcionamiento del negocio, donde se determina la composición y estructura del mercado, específicamente clientes y proveedores, amenazas de productos sustitutos y la posible entrada de nuevos competidores. Detallamos el análisis de las 5 fuerzas planteadas por M. Porter:

Entradas de nuevos competidores, nivel de ocurrencia: Alta

La entrada de nuevos competidores en el rubro de comida rápida es siempre una amenaza presente, puesto que las barreras de entrada no son tan difíciles, e igual la población en general cada día gusta más de este tipo de comida.
En la actualidad Subway presenta una opción diferente a la competencia de comida rápida, sus productos están enfocados en un segmento de clientes a los cuales les gusta consumir sándwich de calidad con ingredientes frescos y bajos en calorías.

Rivalidad entre los competidores, nivel de ocurrencia: Alta
La ciudad de San Miguel cuenta con una variedad de empresas dedicadas a la venta de comida rápida, entre estas podemos mencionar varias franquicias como son: Quiznos Sub, Burguer King, Wendys, Mc Donald, Pizza Hut, Kentucky, Papa Jhons. También se consideran como opciones de comida rápida los restaurantes de las empresas como Pollo Campero, Pollo Campestre, Tacos El Taurino, Los Poblanos; éstos últimos que se dedican a la venta de comida mexicana.
La franquicia de Quiznos Sub es la empresa que representa la competencia directa para Subway, porque ofrece una variedad parecida al menú que sirven los Restaurantes Subway.

Poder de negociación con los proveedores, nivel de ocurrencia: Medio-alta:
El abastecimiento de los insumos de las tiendas Subway es realizada por las empresas siguientes: Alimentos Congelados, S.A. de C.V.; Productos Cárnicos, S.A. de C.V.; Recursos Selectivos, S.A. de C.V.; Acceso Oferta Local, S.A. de C.V.
La marca cuenta con una Agencia de Desarrollo a nivel local que gestiona la negociación de abastecimiento para todas las tiendas en el país, e igual selecciona los proveedores y los diferentes productos que dichos proveedores suministran a las tiendas; por ello podemos decir que la negociación directa con los proveedores a nivel de tiendas en San Miguel está restringida puesto que ya existe un listado de empresas y productos aprobados a quienes se está obligado a comprar; sin poder gestionar ningún descuento o precio especial puesto que la marca en sí ya realiza dicha negociación.

Poder de negociación con los clientes, nivel de ocurrencia: Baja
La calidad en productos y servicios es primordial en los Restaurantes Subway, buscando que las personas que les visitan se lleven una experiencia de compra excepcional. La marca oferta diferentes promociones como son: el sub del día, el wow chiken deli y una

variedad de sándwich en diferentes ventanas (navidad, semana santa, vacaciones agostinas, carnaval); donde se impulsan las ventas de unidades de sándwich de especialidades, dependiendo la época del año.

Productos sustitutos, nivel de ocurrencia: Alta

El rubro de comida rápida presenta una variedad de productos sustitutos que amenazan a las franquicias que ofertan alimentos preparados; ya sea por ingredientes similares o por costo. Entre ellos podemos mencionar los hot dog (perros calientes), tortas mexicanas, choripanes, burritos, tacos; incluso las típicas pupusas.

Para Subway es importante considerar las opciones que buscan sus clientes y contar una variedad que pueda satisfacer los gustos y preferencias de éstos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proceso de investigación y recolección de datos en los Restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel, se logra concluir en los siguientes aspectos:

- El Grupo ER, S.A. de C.V. nació de la iniciativa de una persona emprendedora que contaba con la experiencia en franquicia de combustibles; en el año 2009 decidió incursionar en un rubro diferente y logró adquirir un Restaurante Subway ya establecido.
- La empresa cuenta con una estructura organizativa definida, la cual no ha sido socializada con todo el personal. A la fecha no posee un plan estratégico que soporte y oriente adecuadamente a la gerencia en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Los restaurantes cuentan con personal experimentado, la rotación es baja, lo que garantiza retención del talento humano, existe un programa de evaluación de desempeño y el personal conoce las funciones, aunque a algunos se las explicaron de forma verbal.
- La totalidad de los colaboradores manifestó que los restaurantes son un lugar agradable para trabajar.
- El mercado meta de los restaurantes es de adulto-joven, entre las edades de 20 a 30 años y la frecuencia de visitas en su mayoría es semanal. Manifestaron preferir los productos por la calidad y variedad que ofrece Subway, aunado a la excelente atención que reciben en sus visitas.
- Las instalaciones de los restaurantes ofrecen un ambiente y confort agradable para los clientes y se observó que las redes sociales son un canal de comunicación efectivo, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron conocer la marca a través de ellas.
- Se evidenció que los clientes recomiendan los productos a otras personas, lo cual atrae nuevos clientes y las promociones ofrecidas por la marca son de aceptación de los clientes.

5.2 RECOMENDACIONES.

Una vez manifestadas las conclusiones, se recomiendan los siguientes aspectos:

- El Grupo ER, S.A. de C.V. deberá considerar implementar el plan estratégico propuesto como una herramienta que apoye el trabajo realizado por la gerencia.
- Divulgar el Manual de Funciones con todos los colaboradores de los restaurantes.
- Continuar potencializando las capacidades del recurso humano existente y mantener el clima laboral actual, para garantizar la retención del personal capacitado.
- Orientar promociones y publicidad para el mercado meta establecido en el estudio y continuar con el cumplimiento de los estándares de calidad de la marca, factor importante para mantener la preferencia de los clientes.
- Implementar un programa de mantenimiento para los equipos y mobiliario de los restaurantes, de tal manera que siempre sean agradables para los visitantes.
- El Grupo ER, S.A. de C.V. debe crear una cuenta en las siguientes redes sociales: Facebook e instagram; en la que promocione y dé a conocer localmente los productos de sus restaurantes.
- Potenciar el programa de fidelización de los clientes con lo que se logrará que ellos sigan recomendando los restaurantes a otras personas y mantener las promociones existentes ya que son del gusto de los consumidores y buscar otras opciones enfocadas a satisfacer sus expectativas.

5.3 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS RESTAURANTES SUBWAY DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

5.3.1 Introducción.

Después de preparar y analizar los datos en el trabajo de campo, hemos visto la necesidad de crear la propuesta de un Plan Estratégico para los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel, para orientar a la administración en el desarrollo de sus actividades.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información con clientes, colaboradores y administración de la empresa, permitió iniciar el análisis del entorno de los restaurantes; como son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para establecer objetivos y estrategias a corto y largo plazo para los referidos restaurantes.

Se muestra dentro de la propuesta: plan de administración, plan de mercadeo y plan financiero.

5.3.1.1 Resumen de la situación actual de los restaurantes Subway.

La empresa en estudio no cuenta con una filosofía institucional ni planificación estratégica, posee 4 ubicaciones en la ciudad de San Miguel, la inversión inicial en equipos e instalaciones es alta, cuenta con 42 colaboradores y su cadena de suministros es controlada por la marca.

La empresa cuenta con personal con experiencia y su rotación es baja, no se involucra a los colaboradores en la planificación y algunos desconocen la forma como la empresa lleva a cabo dicho proceso. La entidad trabaja con algunos valores y cuenta con evaluación del desempeño.

Los clientes prefieren la gran variedad de sándwich que oferta la marca, la frecuencia de visita más alta se da semanalmente y las redes sociales son el canal más consultado por los consumidores para conocer de la marca y sus promociones.

5.3.1.2 Importancia de la propuesta.

Las variaciones en el entorno están llevando a las empresas a planificar sus actividades, a generar cambios organizacionales si quieren permanecer en el tiempo, diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado que operan.

La propuesta contiene valoraciones importantes que utilizarán los restaurantes Subway en estudio, lo cual les permitirá alcanzar sus objetivos a largo plazo a través de la implementación de las acciones ahí detalladas.

5.3.1.3 Alcance de la propuesta

El contenido del presente Plan Estratégico es para uso exclusivo de los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel.

5.3.1.4 Contenido de la propuesta

- Filosofía Institucional
    - Misión
    - Visión
    - Valores
- Objetivo a Largo Plazo
- Estrategia a Largo Plazo
- Políticas
- Plan de Mercadeo
    - Objetivo de Mercadeo
    - Estrategia de Mercadeo
        - Productos
        - Precios
        - Plaza
        - Promoción
        - Organización de Vendedores por sucursal
- Plan de Administración
    - Objetivo de Administración
    - Estrategia de Administración
    - Recursos Humanos
    - Contabilidad
- Plan Financiero
    - Objetivo de Finanzas
    - Estrategia Financiera
    - Pronóstico de Ventas
    - Estado de Resultado Proyectado

- Flujo de Caja Proyectado
- Estado de Situación Financiera Proyectado

- Seguimiento y Control
  - Cuadro de Mando Integral
    - Perspectiva Financiera
    - Perspectiva de Clientes
    - Perspectiva de Procesos
    - Perspectiva de Conocimiento y Desarrollo
    - Mapa Estratégico
    - Matriz de perspectivas.

5.3.2 Filosofía institucional

5.3.2.1 Misión, visión y valores.

Misión

Somos una franquicia de Subway que ofrece productos de calidad, preparados frente al cliente según sus gustos y preferencias, por un personal capacitado y en un ambiente familiar.

Visión

Ser un restaurante rentable y competitivo, con servicio rápido, productos de alta calidad y reconocido en la zona oriental.

Valores

Calidad:

Nos enfocamos en la mejora continua de nuestros procesos, productos y servicio al cliente. Estableciendo una cultura que se basa en la responsabilidad, haciendo bien el trabajo a la primera, atendiendo a nuestros clientes de la mejor manera posible, que cuando nos visiten se sientan como en casa.

Servicio al cliente:

Como empresa buscamos satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, a través de una atención rápida, con personal capacitado y garantizando una experiencia agradable en su visita.

Compromiso:

Nos comprometemos a ofrecer una variedad de especialidades, preparados con los mejores ingredientes, brindando una experiencia excepcional y complaciendo el paladar de nuestros clientes.

Innovación y excelencia:

De manera permanente nos esforzamos por mejorar a través de nuevas ideas la atención a nuestros clientes; para lograrlo se debe apoyar las iniciativas de nuestros colaboradores y proveedores, porque la innovación depende del individuo, del ambiente y la cultura.

Respeto:

Valoramos y respetamos a todas las personas en la empresa, por ello cumplimos con las normas y políticas internas, velando por el buen clima laboral, acatando la autoridad, promoviendo la tolerancia y aprendiendo a aceptar que somos diferentes.

5.3.2.2 Objetivo a largo plazo: Crecimiento.

Aperturar 2 nuevos restaurantes, uno en la ciudad de San Miguel y otro en La Unión, evaluando la factibilidad de cada sitio; incrementar ventas en un 8.96% durante el año 1; en un 20.89% durante el año 2 y un 16.51% para el año 3; este incremento en ventas se alcanzará con el aumento en venta de unidades que corresponden al 2% para el primer año y un 3% para los años 2 y 3. También se utilizará una campaña publicitaria local, brindando promociones para atraer más clientes, manteniendo la calidad de los productos y fortalecer la aplicación del protocolo de servicio al cliente para garantizar la fidelidad de éstos.

5.3.2.3 Estrategia de largo plazo: Enfoque.

En Ventas: Se buscará cumplir con la propuesta de valor a los clientes a través de una atención personalizada y manteniendo la calidad de los productos. El cumplimiento de estos factores permitirá incrementar la venta.

En Administración: Mantener y mejorar los procesos administrativos que realizan los Manager dentro de los Restaurantes para propiciar la supervisión del servicio al cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad de la marca.

En Finanzas: Incrementar las ventas y utilidades de los restaurantes, optimizando los recursos que se generen por la venta y controlando los gastos operativos.

5.3.2.4 Políticas.

Las Políticas son guías de actuación, líneas o criterios de decisión de las posibles estrategias que podría adoptar Subway.

A) Políticas financieras.

- Manejo de liquidez adecuada.
- Fortalecimiento continúo del patrimonio.
- Controlar los indicadores financieros dentro de los parámetros de aceptación.
- Mantener un control adecuado de los costos y gastos.
- Cumplimiento de las obligaciones a proveedores y acreedores en los tiempos establecidos.

B) Políticas orientadas a los clientes.

- Ofrecer servicios personalizados.
- Mantener comunicación permanente con clientes.
- Ofrecer cobertura a nivel oriental.
- Realizar actualizaciones periódicas a políticas de fidelización.

C) Procesos – sistema- tecnología.

- Simplificar y mejorar continuamente los procesos.
- Utilización de recursos de manera óptima para evitar mermas en inventario.
- Aprovechar las aptitudes del personal para promover el trabajo en equipo.

D) Aprendizaje y desarrollo de personas.

- Mantener personal calificado y capacitado.
- Motivar al personal a través de incentivos.
- Propiciar el desarrollo del recurso humano.
- Cubrir vacantes preferentemente con personal interno.
- Promover la comunicación a través de reuniones periódicas, oportunas y eficientes.
- Fomentar la rotación de funciones en las áreas donde sea factible.

5.3.3 Plan de mercadeo

El rubro de comida rápida experimenta una fuerte competencia, es por ello que los Restaurantes Subway deberán implementar acciones encaminadas a mantenerse en el tiempo e incrementar su volumen de ventas.

5.3.3.1 Objetivo de mercadeo:

Incrementar las ventas en un 8.96% para el primer año, 20.89% para el segundo año y 16.51% para el tercer año.

5.3.3.2 Estrategias de mercadeo:

- Se potenciará las especialidades de subway existentes, respetando los estándares de la marca.
- Mantener los estándares de calidad del producto de la marca.
- Implementar delivery en uno de los restaurantes.

5.3.3.3 Productos

Descripción del producto: Los restaurantes Subway de San Miguel tiene como compromiso ofrecer productos de calidad, preparados frente al cliente con un sabor único.

SUBWAY PREMIUM

Subway de Pollo Teriyaki	
Información nutricional	
Porción	269
Calorías	370
Cal. de Grasa	40
Grasa Total	4.5
Grasa Sat.	1
Colesterol (mg)	50
Sodio (mg)	770
Carbohidratos (g)	57
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	16
Proteína (g)	25
Vitamina A% DV	10
Vitamina C % DV	25
Calcio % DV	35
Hierro % DV	20



Subway de Carne y Queso

Información nutricional	
Porción	245
Calorías	380
Cal. de Grasa	90
Grasa Total	10
Grasa Sat.	4.5
Colesterol (mg)	50
Sodio (mg)	1030
Carbohidratos (g)	48
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	9
Proteína (g)	26
Vitamina A% DV	10
Vitamina C % DV	20
Calcio % DV	40
Hierro % DV	20



Subway de Pollo con Tocino

Información nutricional	
Porción	298
Calorías	610
Cal. de Grasa	270
Grasa Total	30
Grasa Sat.	10
Colesterol (mg)	95
Sodio (mg)	1290
Carbohidratos (g)	47
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	8
Proteína (g)	38
Vitamina A% DV	15
Vitamina C % DV	25
Calcio % DV	50
Hierro % DV	20



Subway de Costilla de Cerdo

Información nutricional	
Porción	163
Calorías	430
Cal. de Grasa	160
Grasa Total	18
Grasa Sat.	6
Colesterol (mg)	50
Sodio (mg)	590
Carbohidratos (g)	47
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	8
Proteína (g)	19
Vitamina A% DV	8
Vitamina C % DV	20
Calcio % DV	30
Hierro % DV	20



SUBWAY ESPECIALES

Subway de Pechuga de Pollo

Información nutricional	
Porción	233
Calorías	326
Cal. de Grasa	43
Grasa Total	5
Grasa Sat.	1
Colesterol (mg)	0
Sodio (mg)	610
Carbohidratos (g)	47
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	8
Proteína (g)	6



Italiano BMT

Información nutricional	
Porción	226
Calorías	410
Cal. de Grasa	150
Grasa Total	16
Grasa Sat.	6
Colesterol (mg)	45
Sodio (mg)	1260
Carbohidratos (g)	46
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	8
Proteína (g)	20
Vitamina A% DV	8
Vitamina C % DV	20
Calcio % DV	30
Hierro % DV	15



Subway Club

Información nutricional	
Porción	240
Calorías	310
Cal. de Grasa	40
Grasa Total	4.5
Grasa Sat.	1.5
Colesterol (mg)	40
Sodio (mg)	840
Carbohidratos (g)	46
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	7
Proteína (g)	24
Vitamina A% DV	8
Vitamina C % DV	20
Calcio % DV	30
Hierro % DV	20



Subway Atún	
Información nutricional	
Porción	237
Calorias	480
Cal. de Grasa	230
Grasa Total	25
Grasa Sat.	4.5
Colesterol (mg)	40
Sodio (mg)	580
Carbohidratos (g)	44
Fibra Dietética (g)	5
Azúcar (g)	7
Proteina (g)	20
Vitamina A% DV	8
Vitamina C % DV	20
Calcio % DV	30
Hierro % DV	20
	

5.3.3.4 Marca: SUBWAY

Es una cadena de restaurantes de comida rápida especializada en la elaboración de sándwich submarinos, cuenta con más de 44,852 establecimientos repartidos por 112 países del mundo.

5.3.3.5 Precios:

Se mantendrán los precios que la marca establece en el 2018.

Especialidad	Precio 15 cm	Precio 30 cm
SANDWICH PREMIUN:		
Pollo Teriyaki	$4.25	$6.25
Carne y Queso	$4.25	$6.25
Pollo y Tocino	$4.25	$6.25
Costilla de Cerdo	$4.25	$6.25
Pavo y Tocino	$4.25	$6.25
SANDWICH ESPECIALES:		
Atún	$4.00	$6.00
Roasf Beef	$4.00	$6.00
Pechuga de Pollo	$4.00	$6.00
Melt	$4.00	$6.00
SANDWICH CLASICOS:		
Albóndiga	$3.75	$5.75

Italiano BMT	$3.75	$5.75
Subway Club	$3.75	$5.75
Spicy Italian	$3.75	$5.75
SANDWICH FAVORITOS:		
Vegetariano	$3.50	$5.50
Pavo y Jamón	$3.50	$5.50
Jamón de Pavo	$3.50	$5.50
Jamón Virginia	$3.50	$5.50
Pizza Sub	$3.50	$5.50
Jamón de Pollo	$3.50	$5.50
SANDWICH DE DESAYUNO:		
Huevo y Tocino	$2.99	
Huevo y Jamón	$2.99	
Frijoles, Crema y Aguacate	$2.49	
Sonrise Melt	$4.50	

5.3.3.6 Plaza:

La ubicación de los restaurantes en la ciudad de San Miguel es estratégica, se encuentran ubicados en lugares de mayor afluencia de personas, en Centro comercial Metrocentro San Miguel, Avenida Roosevelt, Calle Ruta Militar y en el centro de la ciudad frente Alcaldía municipal.

Se proyecta la apertura de dos nuevos restaurantes uno en el centro comercial en construcción Garden Mall y otro en el departamento de la Unión.

5.3.3.7 Promoción y comunicación:

5.3.3.7.1 Publicidad:

Utilización de medios locales y a nivel nacional por medio de radio, prensa y televisión, ya que la marca tiene pautas para dar a conocer el producto, a nivel local se debe pautar en radios locales y en televisión local, afiches, hojas volantes entre otras para dar a conocer las promociones todos los días.

En forma local se crearan dos cuentas en las redes sociales: Facebook e Instagram, para dar a conocer las promociones y poder así llegar a un mercado que utiliza mucho esta clase de comunicación.

Realizar alianzas estratégicas con universidades para cubrir eventos en dichas entidades y dar a conocer el producto.

5.3.3.7.2 Promociones.

Existen fechas de ventanas de promociones establecidas por la marca, las cuales cambian cada cuatro meses. Consiste en impulsar la venta de una o dos especialidades en dicho periodo de tiempo.

También se deberá potenciar las promociones que ya se tienen por la marca por ejemplo el sub del día y el wow chicken dely.



Se realizarán eventos en días festivos, en la ciudad de San Miguel para dar a conocer la marca localmente y los productos que se venden.

Diseñar boletines de dos o cuatro páginas de los productos con sus especialidades para ser entregados al cliente y estos tengan presente la marca a la hora de definir la opción a elegir.

Implementar que los fines de semana se entreguen degustaciones a los clientes que vayan transitando por los lugares en donde están ubicados los restaurantes para estar en la mente del consumidor.

5.3.3.8 Organización de vendedores por sucursal

El personal de los restaurantes está distribuido así:

Tienda	Administrativo	Vendedores
Roosevelt	1	9
Metro Centro	1	10
Ruta Militar	1	10
San Miguel Centro	1	9

5.3.3.9 Administración de recurso humano de ventas.

- Capacitación al personal de ventas cada 3 meses, en atención al cliente, motivación, trabajo en equipo y otros.
- Reuniones mensuales con los colaboradores para retroalimentar en los procesos y seguimiento a las metas.
- Reuniones para dar a conocer los objetivos generales de la empresa.

5.3.3.10 Merchardising.

- Se les entregará uniformes que contengan la imagen de la marca.
- Se utilizarán afiches para publicitar con la imagen de la marca.
- Se ambientará los restaurantes con los logos y colores de la marca.
- En los días festivos de la ciudad de San Miguel que los vendedores vistan con atuendos llamativos para atraer a los clientes.
- Cambio de logos y colores de la marca haciéndola lucir más fresca y brillante, consiguiendo con esto atraer clientes.

5.3.3.11 Procesos.

- La elaboración del producto frente al cliente se entregara en un tiempo de 3 minutos.
- Refrescar los procesos ya establecidos por la marca para mejorar los tiempos de elaboración de los pedidos.
- Se realizaran auditorías aleatorias en el área de preparación a fin de determinar oportunidades de mejora.
- Se medirán los tiempos de elaboración y entrega del pedido.
- Se verificará el cumplimiento del manual de procesos por turno.

SUBWAY	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Turno # 1 **Cajero** • Encender sandwichera • Revisar pan; conteo de carnes y vasos • Armar sandwichera • Hacer café • Armar galletera • Sacar utensilios necesarios • Limpieza de turbochef • Topinear pan (primeras 6) • Hornear galletas • Topinear 2ª parte de pan • Sacar albóndigas 11:00 am • Guardar cocina y limpiarla 11:00 am • Guardar maderolas con huevos y frijoles (rotular) • Limpieza constante de sandwichera • Limpieza de baños en horas asignadas • Mantener azafates limpios • Limpiar mesas • Enviñetar galletas al momento de guardarlas • Atender clientes (siguiendo protocolo, entregando ticket y ofreciendo combos)	**Turno # 1** **Auxiliar de Servicio al Cliente # 1** • Sacar pan a descongelar 08:00 am (6 latas) • Revisar producción y hacer lo necesario • Ordenar vegetales • Ordenar y rotular productos recibidos (Congelados, Cárnicos, Constancia, etc.) • Limpieza en horas determinadas 11:00 am y 03:00 pm • Botar basura (todos los depósitos) • Limpiar jabonera • Atender clientes (siguiendo protocolo, ofreciendo extras, agrandado de pan) • Limpieza de baño (horas asignadas y al momento de hacer última limpieza) • Lavado de utensilios • Revisar agua en refri 09:00 am **Turno # 2** **Auxiliar de Servicio al Cliente # 1** • Revisar existencia de vegetales (refri) • Producir vegetales (2 vegetales de lo haya menos) • Atender clientes (siguiendo

Turno # 2

Cajero

- Atender clientes (siguiendo protocolo, entregando ticket y ofreciendo combos)
- Revisar carnes a descongelar (1:00 pm)
- Conteo de inventario 02:15 pm (carnes, vasos, pan)
- Recibir fondo
- Limpieza constante de sandwichera
- Mantener azafates limpios
- Limpiar mesas
- Limpiar horno, profer, gabinete de pan
- Reabastecer bebidas
- Limpiar área de mini refri
- Rellenar y ayudar a cambiar
- Rellenar aderezos cuando sea necesario
- Limpiar sandwichera (compresor, bordes, vidrios)
- Alcanzar cambros para cambiar
- Alcanzar utensilios (galletera, paleta, cuchillos, etc.)
- Limpiar área de caja (teclado, computadora, etc.)
- Producir vegetales (1 de los que haya menos o 2 dependiendo del tiempo)

Turno # 2

Auxiliar de Servicio al Cliente # 3

- Atender clientes (siguiendo protocolo, ofreciendo extras, agrandado de pan)
- Estar pendiente de limpieza
- Limpiar vidrios
- Limpiar molduras, cuadros
- Limpiar máquina de sodas
- Limpiar basureros (todos)
- Lavar baño
- Lavar utensilios
- Sacar residuos de viñetas en cambros
- Limpiar mesa de trabajo completa
- Revisar viñetas en refri
- Limpiar puertas de freezer y refri
- Limpiar refri por dentro
- Dejar piletas limpias
- Sacar pan
- Cambiar cambros y respetar línea de llenado (07:00 pm)
- Lavar cajita de toping y botella de agua
- Guardar cambros en refri (revisar si llevan viñetas)
- Rellenar aderezos

Notas generales

- ➢ Guardar teléfono
- ➢ Rotación de productos (congelado y preparado)
- ➢ No dejar aderezos abiertos y sin viñeta en mesa de trabajo
- ➢ No dejar vasos personales en áreas visibles de clientes y en mesa de trabajo
- ➢ Guardar carteras, bolsos, mochilas en el loocker

• Revisar si hay papel (toalla, higiénico) • Revisar si hay jabón de manos • Sacar basura • Revisar si hay cajas para botar • Realizar limpieza 06:00 pm y 08:pm • Reabastecer papas • Limpiar rótulo "ABIERTO" • Limpiar sillas de bebé • Limpiar mesas y sillas • Limpiar jabonera • Topinear pan	**Para todos** ➢ Rellenar aderezos y sandwichera ➢ Tomar temperaturas 09:00 am y 03:00 pm ➢ Estar pendientes de limpieza de baño.

5.3.3.12 Personas

Capacitar al personal de la empresa, de acuerdo a las áreas de trabajo en temas como:

- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Técnicas de ventas
- Auto motivación
- Atención al cliente

5.3.3.13 Servicio al cliente

- Implementar el buzón de sugerencia para conocer las necesidades y preferencias de los clientes.
- Empleados capacitados para la toma de decisiones
- Empleados identificados con la empresa para poder resolver problemas de los clientes.
- Implementar una investigación de satisfacción de los clientes, esta les permitirá conocer las sugerencias de los mismos y realizar la toma de decisiones.
- Cumplir con el protocolo de servicio al cliente aprobado por la marca. (VER ANEXO # 8)

5.3.4 Plan de administración

La eficiencia en los procesos administrativos permitirá al Grupo ER, S.A. cumplir con su propuesta de valor a los clientes, optimizar los recursos y contar con talento humano calificado.

5.3.4.1 Objetivos de plan de administración

- Lograr la eficiencia operativa en los procesos administrativos que realizan los Manager.
- Divulgar estructura organizativa, manual de funciones y asignaciones por turno a todo el personal.

5.3.4.2 Estrategias de Administración

- Mejorar los tiempos de cumplimiento de los procesos realizados por el Manager.
- Mantener evaluaciones de desempeño.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones y asignaciones por turno.

Los procesos administrativos que se realizan los Manager en los Restaurantes son:

- Cuadratura de día y entrega de efectivo.
- Revisión de existencias y realización de pedidos de productos.
- Horarios de trabajo.
- Control de inventarios (Toma física, rotación, mermas, etc).
- Revisión de asignaciones del personal.
- Evaluación del personal.
- Seguimiento a quejas y sugerencias de clientes.
- Entrega de documentos a contabilidad.

Se deberá revisar los tiempos en que se realizan estas funciones y adecuarlos oportunamente para el cumplimiento de los mismos; logrando que el Manager supervise el servicio al cliente que brindan los colaboradores dentro de las jornadas de trabajo.

PROCESOS	TIEMPO EN QUE SE REALIZAN ACTUALMENTE	TIEMPO OPTIMO
Cuadratura de día y entrega de efectivo.	2 HORAS	1 ½ HORAS
Revisión de existencias y realización de pedidos de productos.	2 HORAS	1 ½ HORAS
Horarios de trabajo.	1 HORA	45 MINUTOS
Control de inventarios (Toma física, rotación, mermas, etc).	4 HORAS, UNA VEZ A LA SEMANA.	4 HORAS, UNA VEZ A LA SEMANA.
Revisión de asignaciones del personal.	1 HORA	45 MINUTOS
Seguimiento a quejas y sugerencias de clientes.	1 HORA	45 MINUTOS

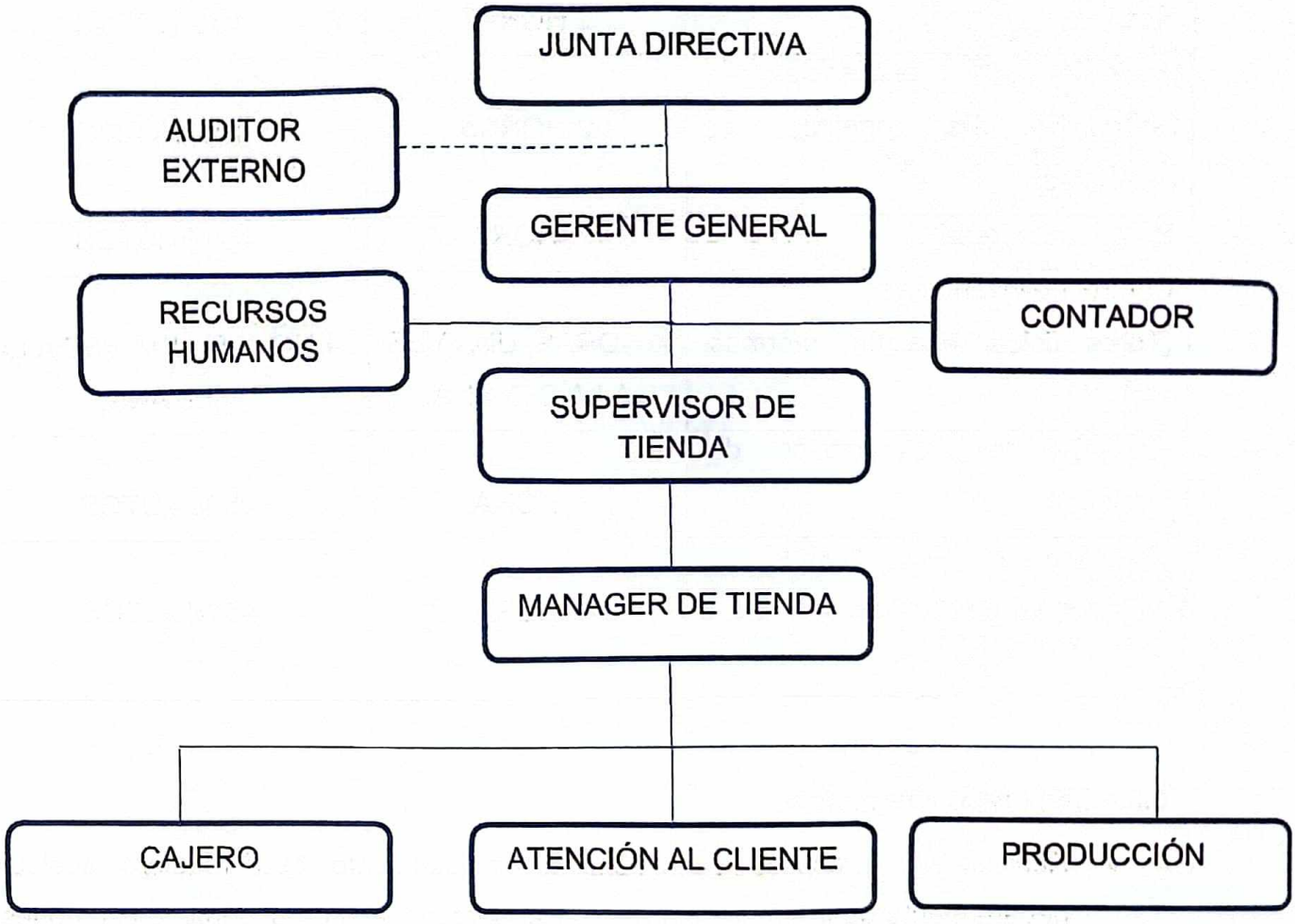
5.3.4.3 Recursos humanos

- Realizar los procesos de selección, reclutamiento que requiera cualquier departamento de la empresa y asignar al personal acorde al perfil de cada puesto de trabajo.
- Seguir ejecutando la evaluación de desempeño y realizar reuniones periódicas con el personal para conocer resultados de los mismos.
- Organizar eventos de esparcimiento con los colaboradores para crear un ambiente fraterno dentro de los equipos de trabajo.
- Cumplir con legislación laboral vigente.

5.3.4.4 Organización

La organización es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa ya que es el punto de partida para que se asignen funciones, actividades y responsabilidades. Por tal motivo es necesario plantear una organización definida para que despeje claramente los objetivos a cumplir y que el capital humano pueda desarrollar su potencial en el área asignada.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE RESTAURANTES SUBWAY DE SAN MIGUEL



5.3.4.5 Manual de funciones

Es necesario para toda empresa contar con un manual de funciones que permita definir las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, todo esto con el propósito de seleccionar a las personas idóneas para cubrir dichos puestos.

SUBWAY	Manual de funciones Nombre del puesto: **Manager**

Resumen del Puesto:
Llevar a cabo la administración de la empresa; planeando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades o funciones que se generan dentro de la empresa para brindar un mejor servicio a los clientes y de esta manera lograr ser una empresa competitiva.

Funciones del puesto:

- Controlar el inventario.
- Manejo de Sistema de compras.
- Realizar pedidos y recibirlos.
- Verificar el cumplimiento de los procesos del personal del restaurante.
- Velar por que se cumplan los estándares de calidad de la marca dentro del restaurante.
- Realizar horarios de personal.
- Llevar control de ventas y entregas de efectivo.
- Apoyar en servicio al cliente.

REQUISITOS

Educación:
Licenciado/a en Administración de Empresas, Ingeniero/a Industrial o Licenciado/a en Mercadeo o carreras afines.

Experiencia:
3 años en puestos similares.

Periodo de Inducción:
1 a 2 Meses

Características Personales:

- Sentido de Responsabilidad
- Capacidad organizativa
- Capacidad para trabajar en equipo
- Facilidad para relacionarse
- Creatividad
- Motivador

Habilidades:

- Proactividad
- Comunicación
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Perfil de Contratación:

Edad: de 25 a 40 Años
Sexo: Indiferente

SUBWAY	Manual de funciones Nombre del puesto: **Artist Sand (Auxiliar de Servicio al cliente)**

Resumen del Puesto:
Llevar a cabo la función de servicio al cliente atendiendo de forma amable, cumpliendo con el protocolo de servicio, enfocado alcance de metas y buenas relaciones interpersonales con equipo de trabajo.

Funciones del puesto:

- Preparar insumos para la venta.
- Atención general al cliente.
- Limpieza del restaurante.
- Cobros en caja.

REQUISITOS

Educación:
Bachiller.

Experiencia:
En atención al cliente mínimo un año.

Periodo de Inducción:
1 a 2 Meses

Características Personales:

- Responsabilidad.
- Respetuoso.
- Capacidad trabajar en equipo.
- Espíritu de servicio.
- Honestidad.

Habilidades:

- Proactividad.
- Comunicación.
- Amabilidad.
- Efectividad.

Perfil de Contratación:
Edad: de 18 a 30 Años
Sexo: Indiferente

SUBWAY	Manual de funciones Nombre del puesto: **Cajero**

Resumen del Puesto:
Llevar a cabo la función cobro al cliente atendiendo de forma amable, cumpliendo con el protocolo de servicio, enfocado alcance de metas y buenas relaciones interpersonales con equipo de trabajo.

Funciones del puesto:
- Atención general al cliente.
- Cobros en caja.

REQUISITOS
Educación:
Bachiller.
Experiencia:
En cobros de caja.

Periodo de Inducción:
1 a 2 Meses
Características Personales:
- Responsabilidad.
- Respetuoso.
- Capacidad trabajar en equipo.
- Espíritu de servicio.
- Honestidad.

Habilidades:
- Proactividad.
- Comunicación.
- Amabilidad.
- Efectividad.

Perfil de Contratación:
Edad: de 18 a 30 Años
Sexo: Indiferente

SUBWAY	Manual de funciones Nombre del puesto: **Producción**

Resumen del Puesto:
Llevar a cabo la función de preparar insumos para la preparación de Subway, asimismo encargado de limpieza del restaurante en general.

Funciones del puesto:
- Preparar insumos para la venta.
- Limpieza del restaurante.

REQUISITOS
Educación:
Bachiller.

Experiencia:
Sin experiencia.

Periodo de Inducción:
1 a 2 Meses

Características Personales:
- Responsabilidad.
- Respetuoso.
- Capacidad trabajar en equipo.
- Espíritu de servicio.
- Honestidad.

Habilidades:
- Proactividad.
- Comunicación.
- Amabilidad.
- Efectividad.

Perfil de Contratación:
Edad: de 18 a 30 Años
Sexo: Indiferente

5.3.4.6 Contabilidad

- Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas informáticas que les permitan registrar y administrar todas las operaciones contables de forma ágil y oportuna.
- Presentar estados financieros cinco días hábiles después de cerrado cada periodo contable.
- Realizar verificación de toma física de inventarios y cuadratura de los mismos de forma mensual.
- Presentar declaraciones de impuestos de forma oportuna asimismo su pago.

5.3.4.6.1 Controles de Inventarios

- **Almacenamiento:**

  Los insumos y materias primas son perecederos, para reducir el impacto del mismo y mantener siempre la calidad de productos frescos, los restaurantes cuentan con equipos como "cuartos fríos" los cuales permiten mantener los productos a temperaturas no degradantes, aproximadamente a -18C° bajo cero. Los otros productos como bebidas se mantendrán en refrigeradores y los complementos como "snack" en un lugar fresco donde no penetre la luz del sol.
- **Abastecimiento:**

  La compra de los insumos se realiza de manera semanal o de acuerdo a la demanda de cada producto y tiempo de vida útil del mismo.
- **Control de mermas:**

  La toma física de los inventarios se realiza cada semana por políticas de la marca Subway, el cual consiste en verificar la existencia física con la que aparece en el sistema autorizado por la franquicia. Al realizar el ajuste se puede comprobar el margen de merma el cual no debe exceder a un 2% semanal.

5.3.5 Plan financiero.

Dentro de la planificación financiera para los próximos 3 años presentaremos las estimaciones de los ingresos, la proyección de unidades a vender, el estado de resultado, el flujo de efectivo y el estado de situación financiera; todos proyectados.

5.3.5.1 Objetivo del plan financiero:

- Incrementar las ventas.
- Aumentar las utilidades.

5.3.5.2 Estrategia del plan financiero:

- Optimizar los recursos generados por la empresa.

5.3.5.3 Proyección de ventas.

A continuación se detallan las proyecciones de ventas para los 3 años siguientes, antes se muestran las bases utilizadas para realizar los cálculos.

Bases para cálculo de unidades a producir y ventas promedio de unidades y dólares:

PROMEDIO VENTA UNIDADES MESES: ABRIL Y MAYO 2018				
RESTAURANTE	UNIDADES VENDIDAS	VENTA NETA	PROMEDIO $ POR UNIDAD	PROMEDIO UNIDADES MES
ROOSEVELT	20814	$62,116.73	$2.9844	11150
METROCENTRO	22705	$73,476.33	$3.2361	12163
RUTA MILITAR	19886	$59,315.48	$2.9828	10653
SM CENTRO	19161	$55,915.84	$2.9182	10265
Totales	**82566**	**$250,824.38**	**$3.0379**	**44232**
Ticket Promedio de Venta Actual		**$5.58**		
Fuente: Reportes de Ventas proporcionados por la empresa.				

COSTO DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD: ABRIL-MAYO/18			
RESTAURANTE	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO ALIMENTOS	PROMEDIO $ POR UNIDAD
ROOSEVELT	20814	$23,763.72	$1.1417
METROCENTRO	22705	$26,835.57	$1.1819
RUTA MILITAR	19886	$23,000.13	$1.1566
SM CENTRO	19161	$21,617.94	$1.1282
Totales	**82566**	**$95,217.36**	**$1.1532**
Fuente: Reportes de Costos proporcionados por la empresa.			

Se presentan las proyecciones de unidades a vender mensualmente por cada sucursal, considerando un incremento el 2% para el año 1, un 3% para los años 2 y 3 **(Esto en base al crecimiento promedio de venta de unidades proporcionado por la empresa):**

PROYECCIÓN DE UNIDADES A VENDER POR MES				
RESTAURANTE	UNIDADES VENDIDAS	AÑO 1 (2%)	AÑO 2 (3%)	AÑO 3 (3%)
ROOSEVELT	11150	11373	11714	12066
METROCENTRO	12163	12406	12778	13162
RUTA MILITAR	10653	10866	11192	11528
SM CENTRO	10265	10470	10784	11108
REST. NUEVO 1			7000	7210
REST. NUEVO 2				6000
Totales	**44231**	**45115**	**53468**	**61074**
Fuente: Equipo Investigador.				

Los ingresos para los próximos 3 años se proyectan en la tabla siguiente:

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR SUCURSAL			
RESTAURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRECIO DE VENTA	**$3.04**	**$3.10**	**$3.16**
UNIDADES A VENDER	**541,380**	**641,616**	**732,888**
ROOSEVELT	$414,595.45	$435,566.91	$457,628.59
METROCENTRO	$452,252.80	$475,130.10	$499,196.71
RUTA MILITAR	$396,113.08	$416,157.15	$437,223.81
SM CENTRO	$381,677.16	$400,986.30	$421,294.42
REST. NUEVO 1		$260,284.14	$273,454.51
REST. NUEVO 2			$227,562.70
Totales	**$1,644,638.49**	**$1,988,124.60**	**$2,316,360.75**
TICKET PROMERIO VENTA	**$5.63**	**$6.05**	**$6.68**
Fuente: Equipo Investigador.			

Los ingresos proyectados incrementarán en un 8.96% para el año 1, en un 20.89% para el año 2 y en un 16.51% para el año 3.

Los costos por restaurante de detallan a continuación:

PROYECCIÓN DE COSTOS POR SUCURSAL			
RESTAURANTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTO DE VENTA POR UNIDAD	**$1.15**	**$1.18**	**$1.31**
UNIDADES A VENDER	**541,380**	**641,616**	**732,888**
ROOSEVELT	$157,384.12	$166,320.06	$188,953.56
METROCENTRO	$171,679.19	$181,427.16	$206,116.92
RUTA MILITAR	$150,368.05	$158,908.49	$180,528.48
SM CENTRO	$144,888.05	$153,115.55	$173,951.28
REST. NUEVO 1		$99,388.80	$112,908.60
REST. NUEVO 2			$93,960.00
Totales	**$624,319.42**	**$759,160.05**	**$956,418.84**
Fuente: Equipo Investigador.			

5.3.5.4 Estado de resultado proyectado.

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	**1,644,638.49**	**1,988,124.60**	**2,316,360.75**
COSTO DE VENTAS	624,319.42	759,160.05	956,418.84
MARGEN BRUTO	**1,020,319.07**	**1,228,964.55**	**1,359,941.91**
GASTOS DE OPERACIÓN	**727,779.87**	**772,569.78**	**860,907.27**
GASTOS LABORALES	**244,823.25**	**257,064.41**	**282,770.85**
GASTOS DE VENTAS	442,156.62	464,264.45	510,690.89
DEPRECIACION	40,800.00	51,240.92	67,445.52
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	**292,539.20**	**456,394.77**	**499,034.64**
IMPUESTOS S/RENTA	73,134.80	114,098.69	124,758.66
GANANCIA NETA	**219,404.40**	**342,296.08**	**374,275.98**
MARGEN DE UTILIDAD	**13%**	**17%**	**16%**

5.3.5.5 Flujos de efectivo proyectado.

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EFECTIVO INICIO DE EJERCICIO	**$232,983.60**	**$261,261.85**	**$315,394.44**
INGRESOS EN EFECTIVO	**$1,644,638.49**	**$1,988,124.60**	**$2,316,360.75**
VENTAS AL CONTADO	$1,644,638.49	$1,988,124.60	$2,316,360.75
TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO	**$1,877,622.09**	**$2,249,386.45**	**$2,631,755.19**
DESEMBOLSOS EN EFECTIVO	**$1,384,448.68**	**$1,714,587.61**	**$1,994,639.25**
COMPRAS DE MERCADERIA	$624,334.01	$759,160.05	$956,418.84
MANO DE OBRA DIRECTA	$171,420.00	$179,991.00	$188,990.55
GASTOS LABORALES	$73,403.25	$77,073.41	$93,780.30
GASTOS DE VENTA	$442,156.62	$464,264.45	$510,690.89
IMPUESTOS	$73,134.80	$114,098.69	$124,758.66
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS		$120,000.00	$120,000.00
TOTAL DESEMBOLSOS EN EFECTIVO	$493,173.41	$534,798.85	$637,115.94
PAGO DE DIVIDENDOS	$231,911.56	$219,404.40	$342,296.08
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	261,261.85	315,394.44	294,819.87

5.3.5.6 Estado de situación financiera proyectado.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
EFECTIVO Y EQUIVALENTES	261,261.85	315,394.44	294,819.87
DEPÓSITOS A PLAZOS	-	-	-
INVENTARIOS	20,099.03	22,108.93	24,319.82
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	**281,360.88**	**337,503.37**	**319,139.69**
ACTIVOS FIJOS			
OTROS	3,844.00	3,844.00	3,844.00
EQUIPO	363,313.66	483,313.66	603,313.66
DEPRECIACION	(220,594.02)	(283,834.94)	(387,280.46)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**146,563.64**	**203,322.72**	**219,877.20**
TOTAL ACTIVOS	**427,924.52**	**540,826.09**	**539,016.89**
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO	**95,444.17**	**141,985.40**	**159,617.05**
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR	22,309.37	27,886.71	34,858.39
IMPUESTOS POR PAGAR	73,134.80	$ 114,098.69	$ 124,758.66
PATRIMONIO	**332,480.35**	**398,840.69**	**379,399.84**
CAPITAL	113,075.94	56,544.61	5,123.86
UTILIDAD ACTUAL	$ 219,404.40	$ 342,296.08	$ 374,275.98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**427,924.52**	**540,826.09**	**539,016.89**

5.3.6 Cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permitirá el seguimiento y control de las actividades para alcanzar el objetivo a largo plazo; dentro de cada una de las perspectivas daremos continuidad a las operaciones, verificando el cumplimiento de los indicadores, asignando responsables y mostrando los tiempos en que deberán realizarse.

A continuación se muestran las cuatro perspectivas del CMI:

5.3.6.1 Perspectiva financiera.

La perspectiva financiera deberá responder a las expectativas de los socios de la empresa; ayudará a guiar el camino para incrementar la venta y mejorar la rentabilidad; logrando la estabilidad financiera.

Las acciones a realizar para lograr la estabilidad financiera de la franquicia serán:

- Incremento en venta en los restaurantes en operación.
- Aumentar las utilidades.

Los indicadores que utilizaremos para medir el alcance de los objetivos estratégicos son:

- Incremento de unidades vendidas
- Incremento de ventas en dólares
- Incremento en ticket promedio de ventas
- Seguimiento a reducción de gastos operativos

Se desarrollará una serie de acciones encaminadas a lograr las proyecciones planteadas dentro de ésta perspectiva, involucrando a todo el personal de la empresa; desde la Junta Directiva hasta los colaboradores de servicio al cliente.

También se establecen los tiempos y las metas a lograr para cada uno de los indicadores, los cuales al ser alcanzados garantizarán el cumplimiento de la perspectiva.

5.3.6.2 Perspectiva de clientes.

Dentro de la perspectiva de clientes detallaremos la propuesta de valor que los restaurantes deberán brindar a sus clientes, la segmentación de los mismos y las diferentes acciones que se deberán implementar para alcanzar los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

5.3.6.2.1 Propuesta de valor.

Los restaurantes Subway ofrecen a sus clientes una propuesta de valor que consiste en la preparación de los sándwich a la vista del cliente con ingredientes frescos y saludables además de propiciar en sus establecimientos un ambiente acogedor y familiar, como complemento de la calidad del servicio.

Se trata de cumplir con la percepción que tiene el cliente sobre la calidad de los productos que consume y el excelente servicio manifestado en las encuestas.

El compromiso con los clientes es ofrecer un servicio extraordinario y productos de calidad, cumpliendo con los estándares de la marca en los procesos de preparación de los sándwich.

El Valor que trasmiten los restaurantes Subway:

- Ofrecemos sándwich preparados frente al cliente con productos frescos y de calidad.
- Servicios personalizados logrando así la fidelización de nuestros clientes.
- Horarios de atención extendidos de 7:00 am a 10:00 pm
- Por ser productos bajos en grasas no causan daño en la salud de nuestros clientes.

5.3.6.2.2 Segmentación de clientes.

Una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado consiste en segmentar a los clientes de manera que obtengamos un conocimiento real de los consumidores. A continuación se muestra la segmentación de clientes de los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel:

GRUPOS	CLIENTES	NECESIDADES DE GRUPOS	FORMAS DE ATENCIÓN DE NECESIDADES
Trabajadores	• Empleados públicos • Empleados Privados.	Especialidades de los Subway	• En Restaurante
ENTIDADES PÚBLICAS	• PNC • CNR • MINEC • MINED • MINTRAB • CSJ • FGR • MINISTERIO DE LA DEFENSA • MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA • ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL • DEFENSORIA DEL CONSUMIDOR		
EMPRESA PRIVADA	• TIGO EL SALVADOR, S. A. DE C. V. • CLARO EL SALVADOR, S. A. DE C.V. • GASOLINERAS. • DISTRIBUIDORAS • COMERCIALES • EMPRESAS DE SERVICIO • BANCOS • COOPERATIVAS		
Estudiantes	• UNIVERSIDADES • COLEGIOS • INSTITUTOS NACIONALES • ESCUELAS PUBLICAS • ACADEMIAS		

La perspectiva del cliente se determina cumpliendo con nuestra propuesta de valor y dando un servicio y atención extraordinarios; se establecen las siguientes acciones estratégicas:

- Incrementar el número de clientes nuevos que visiten los restaurantes.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Fortalecer la publicidad interna.

5.3.6.3 Perspectiva de procesos internos.

Dentro de los procesos internos se trabajará en atender nuevos clientes, mejorar los tiempos de espera en preparación de los productos, mejorar la aplicación del protocolo de servicio al cliente y optimizar los recursos.

Los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel, trabajan en la mejora continua de sus diferentes actividades y por ello se establecen los siguientes objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones estratégicas:

- Optimizar el tiempo de espera en la atención al cliente.
- Optimización de insumos de limpieza.
- Asegurar el cumplimiento de protocolo de servicio.

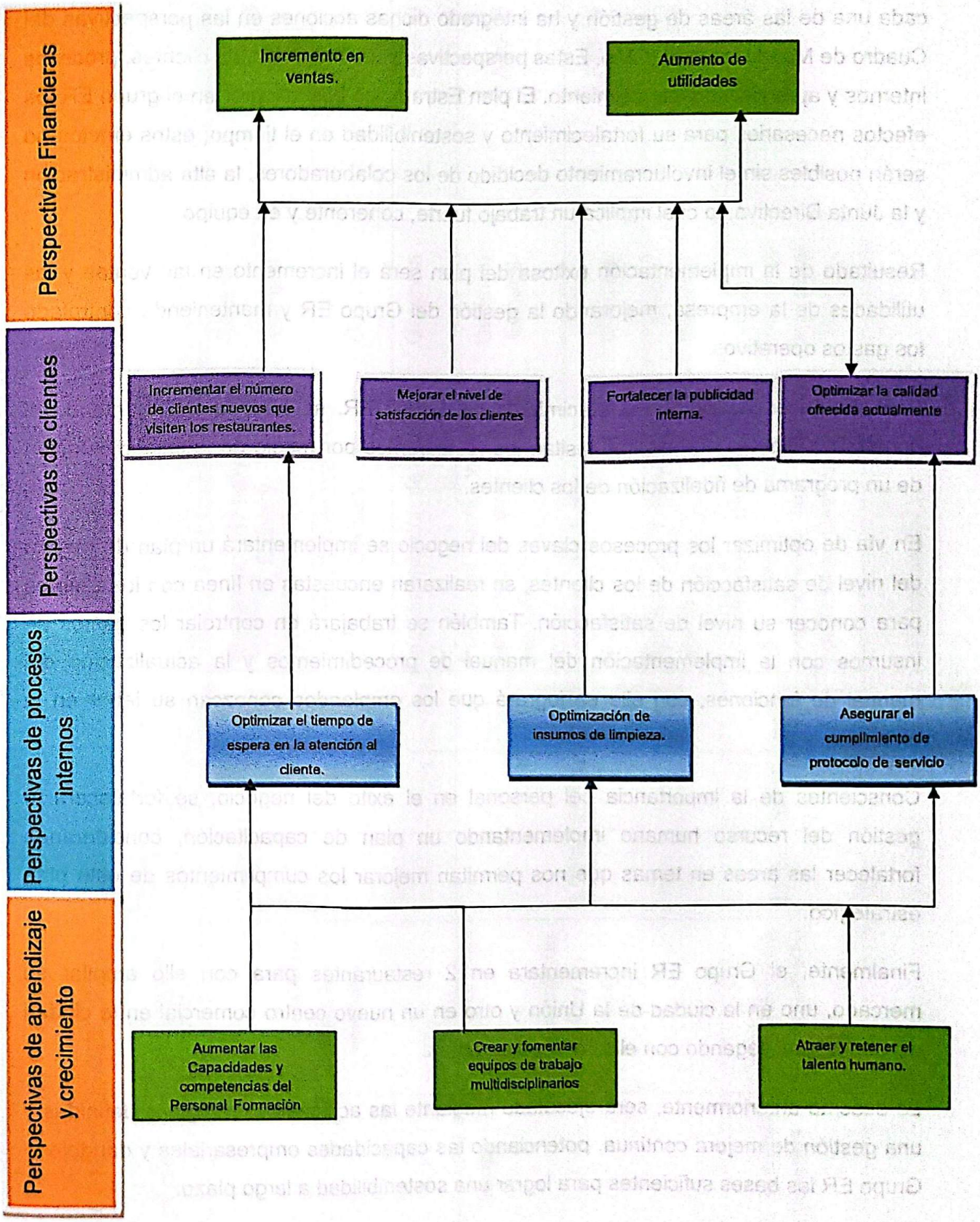
5.3.6.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo.

La perspectiva de crecimiento y desarrollo contempla el estudio y análisis de la identificación de la infraestructura que la empresa debe constituir para lograr una mejora y crecimiento a largo plazo con el objetivo de impulsar la formación y el crecimiento de la organización. Su logro dependerá fundamentalmente de tres categorías de variables: a) la capacidad de los empleados, b) la capacidad de los sistemas de información y c) los procedimientos de la organización (motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos).

Para ello es necesario invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

- Aumentar las Capacidades y competencias del Personal Formación Genérica y Específica.
- Crear y fomentar equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Atraer y retener el talento humano.

5.3.6.5 Mapa estratégico.



5.3.6.5.1 Descripción del mapa estratégico

El grupo ER, S.A. contempla en el desarrollo de su estrategia objetivos y acciones en cada una de las áreas de gestión y ha integrado dichas acciones en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Estas perspectivas son: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. El plan Estratégico busca lograr en el grupo ER los efectos necesarios para su fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo; estos efectos no serán posibles sin el involucramiento decidido de los colaboradores, la alta administración y la Junta Directiva, lo cual implica un trabajo fuerte, coherente y en equipo.

Resultado de la implementación exitosa del plan será el incremento en las ventas y las utilidades de la empresa, mejorando la gestión del Grupo ER y manteniendo controlado los gastos operativos.

Para mantener y propiciar el crecimiento del Grupo ER, se alcanzará aumentando el número de clientes nuevos que visitan los restaurantes por medio de la implementación de un programa de fidelización de los clientes.

En vía de optimizar los procesos claves del negocio se implementará un plan de mejora del nivel de satisfacción de los clientes, se realizaran encuestas en línea con los clientes para conocer su nivel de satisfacción. También se trabajará en controlar los gastos de insumos con la implementación del manual de procedimientos y la actualización del manual de funciones, con ello se logrará que los empleados conozcan su labor en la empresa.

Conscientes de la importancia del personal en el éxito del negocio, se fortalecerá la gestión del recurso humano implementando un plan de capacitación, considerando fortalecer las áreas en temas que nos permitan mejorar los cumplimientos de este plan estratégico.

Finalmente, el Grupo ER incrementara en 2 restaurantes para con ello ampliar su mercado, uno en la ciudad de la Unión y otro en un nuevo centro comercial en la ciudad de San Miguel llegando con ellos a 7 restaurantes.

Lo descrito anteriormente, será ejecutado mediante las acciones estratégicas definidas y una gestión de mejora continua, potenciando las capacidades empresariales y dándole al Grupo ER las bases suficientes para lograr una sostenibilidad a largo plazo.

5.3.6.6 Matriz de CMI

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
F.1 Incremento en venta	Incremento de unidades vendidas	2%	3%	3%	Elaboración de proyecto de Delivery	Gerencia General		Sep-18	Nov-18
					Aprobación de proyecto Delivery	Junta Directiva		Dic-18	Dic-18
					Implementación de delivery	Gerencia		Ene-19	Feb-19
	Incremento de ventas en dólares	8.96%	20.9%	16.5%	Publicidad local, volanteo, perifoneo en zonas aledañas.	Gerencia General		Ago-18	Dic.18
					Apertura de 1 Restaurante Nuevo	Junta Directiva		Feb-19	Jun-19
					Apertura de 1 Restaurante Nuevo	Junta Directiva		Jun-20	Oct-20
F2. Aumentar utilidades.	Incremento de ticket promedio	$5.63	$6.05	$6.68	Ofrecimiento de sándwich de mayor valor y promociones sub del día por Chicken Deli (Wow)	Manager y Auxiliar de Servicio al cliente.		Ago-18	Dic-18

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
	Incremento de ventas en dólares	13%	17%	16%	Ofrecer ingredientes extras, complementos, bebidas, galletas y otros.	Auxiliar de Servicio al cliente.		Ago-18	Dic-18
	Seguimiento a reducción de gastos operativos	5%	4.5%	4%	Presentar un informe trimestral sobre los gastos operativos.	Manager de Restaurantes		Abril-19	Dic-19
C.1 Incrementar el número de clientes nuevos que visiten los restaurantes.	Número de nuevos clientes	30 clientes por día	56 clientes por día	43 clientes por día	Promoción Local	Gerente General	Junta Directiva	Julio-18	dic-18
					Revisión del tiempo de elaboración del producto	Supervisor	Gerente General	Julio-18	dic-18
					Revisión de programa de fidelización	Gerente General	Junta Directiva	Julio 18	ene-19
C2.Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	Grado de satisfacción de los clientes	9	9.5	9.5	Realizar una investigación de satisfacción del cliente, por lo menos una vez al año.	Supervisor	Gerente General	Sept-18	Nov.18

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
					Implementar un plan de acción en base a resultados obtenidos en encuesta de satisfacción	Gerente General	Manager de Restaurantes	Ene-19	Mzo-19
	Encuestas en línea	100.0 %			Revisar y preparar informe mensualmente	Supervisor de Restaurantes	Gerente General	Jul-18	Dic-18
					Analizar e Implementar acciones para dar solución a las sugerencias mensualmente	Gerente General	Junta Directiva	Jul-18	Dic-18
C3. Fortalecer la publicidad interna.	Posicionar a los restaurantes en la mente de los clientes.	100	100	100	Elaborar el plan de publicidad interna	Gerente General	Gerente General	Ene-19	Jun-19
					Diseñar una página en redes Sociales.	Gerente General	Junta Directiva	Mzo-19	May-19
					Presentar informe del impacto de la publicidad interna	Manager de Restaurantes	Gerente General	Ene-19	Dic-19
					Implementar proyecto fidelización de los clientes.	Gerente General		Ene-19	Dic.19

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
C.4 Optimizar la calidad ofrecida actualmente	Política de la marca				Cumplir con los estándares de preparación del producto.	Manager de Restaurantes	Equipo de Trabajo	Jul-18	Dic.18
P1. Optimizar el tiempo de espera en la atención al cliente.	Número de clientes atendidos por día	800 a 900 clientes diarios	800 a 900 clientes diarios	800 a 900 clientes diarios	Cumplir con las funciones por cada uno de los colaboradores.	Manager de Restaurantes	Gerencia General	Ene-18	Jun-18
					Revisión periódica de los procesos claves.	Gerencia General	Junta Directiva	Julio18	Dic.18
	Incremento de clientes nuevos	30 clientes por día	56 clientes por día	43 clientes por día	Verificar en el sistema el número de transacciones.	Manager de restaurante		Julio-18	Dic.18
	Actualizar el manual de funciones	100%	100.00%	100%	Actualizar las funciones.	Gerente General		Ene-19	Jun-19
					Socializarlo con todos los colaboradores	Gerente de Recursos humanos.	Gerencia General	Jul-19	Oct-19

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
P2. Optimización de insumos de limpieza.	Disminución de gastos de insumos de varios.	5.00%	4.50%	4.00%	Definir política de uso de insumos varios.	Gerente General		Ene-19	Mar-19
					Realizar seguimiento a la implementación de la política de insumos varios.	Manager de Restaurantes.		Abril-19	Dic-19
P3. Asegurar el cumplimiento de protocolo de servicio	Evaluación del cliente misterioso	Más de 80%	Más de 85%	Más de 90%	Bonificar al personal del restaurante que tenga un porcentaje mayor que el indicador asignado.	Gerente de Recursos Humanos.		Ene-19	Mar-19
	Disminución de encuestas con comentarios negativos sobre atención.	4 clientes por mes	5 clientes por mes	6 clientes por mes	Atender los reclamos de forma oportuna y dar seguimiento.	Manager de restaurantes	Gerente de Recursos Humanos	Ene-19	Dic-19
A.1 Aumentar las Capacidades y competencias del Personal Formación	Elaboración de Plan de Capacitación		100 %		Elaboración del plan de capacitación.	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia General	Oct-18	Nov-18
					Presenta el plan para su aprobación	Recursos Humanos		Dic-18	Dic-18
					Implementar plan de capacitación.	Recursos Humanos		Feb-19	Feb-19

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
	Manual de Procedimientos		100%		Revisar y actualizar manual de procedimientos	Gerencia General		Mzo-19	Abril-19
					Presentar a aprobación	Gerencia General		Abril-19	Abril-19
					Socialización del manual con los colaboradores,	Supervisor y Manager de Restaurantes		May-19	May-19
A.2 Crear y fomentar equipos de trabajo multidisciplinarios	Aumento en Ventas $	8.96%	20.9%	16.5%	Elaborar procedimiento de medición.	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia General	Oct-18	Nov.18
					Presentar aprobación	Gerencia General		Dic.18	Dic.18
					Socializarlo con los colaboradores	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia General	Ene-19	Ene-19
	Aumentar el Índice de Satisfacción del Cliente.	Máximo 8 encuetas negativas	Máximo 6 encuetas negativas	Máximo 5 encuetas negativas	Invitar a los clientes a subir la encuesta en línea.	Auxiliar de Servicio al Cliente		Jul-18	Dic-19
					Revisar encuestas en línea.	Gerencia General		Jul-18	Dic-19

Metas	Indicadores	Valor 2018	Valor 2019	Valor 2020	Acciones	Responsable	Apoyo	Fecha inicio	Fecha fin
A.3 Atraer y retener el talento humano.	Manual de Recursos Humanos	100%			Elaboración del manual de recursos humanos.	Gerente de Recursos Humanos		Ago-18	Ago-18
					Presentar aprobación	Gerente de Recursos Humanos		Sept-18	Sept-18
	Política de Retribución Variable	100 %			Elaboración de la política de retribución variable.	Gerente General		Jul-18	Jul-18
					Presentar aprobación.	Gerente General		Ago-18	Ago-18

GLOSARIO

DIAGNOSTICO: Es un conocimiento ordenado para saber algo.

ENTIDAD: asociación de personas de cualquier tipo, en especial la que se dedica a una actividad laboral.

EVALUACION ESTRATEGICA: Es el proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas

FRANQUICIA: es un contrato entre dos partes independientes: el franquiciador y el franquiciado. Por una parte, el franquiciador (o empresa franquiciadora) cede el derecho/licencia a utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados.

GERENCIA: es la que tiene la responsabilidad de conducir la empresa en dirección a las metas fijadas de acuerdo a su misión y visión, conforme a los valores corporativos sobre los que se asienta la razón de ser de la existencia de la organización.

HERRAMIENTA ESTRATEGICA: Situación que permite vislumbrar en qué situación se encuentra una organización.

INDICADOR: es lo que hace referencia a algo.

INNOVACION: es una acción de cambio que supone una novedad

MATRIZ: es un cuadro que permite reducir tiempo y esfuerzos destinados a la investigación, pues permite organizar cada una de las etapas del proceso y es útil para comprobar la coherencia entre ellas.

MERCADO: es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio de bienes.

MISIÓN: es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

NEGOCIACIÓN: La negociación es la acción y efecto de negociar algo.

PLAN: es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción.

PLANIFICAR: Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan en una planificación

POLITICAS: Gulas para las decisiones administrativas. El punto de vista de una organización

POSICIONAMIENTO: es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor.

PYMES: son las empresas mercantiles, industriales o de otro tipo que tienen un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

VISIÓN: es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

SUBWAY: Marca internacional de Comida rápida con presencia en más de 140 países

BIBLIOGRAFÍA.

- Andrews, K. (1977). *El Concepto de Estrategia Empresarial.* España: EUNSA.
- CLAUDIO, L. S. (2005). Por qué fracasan las Pymes.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Vol. 14a.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- ESPINOZA, R. (2013). *LA MATRIZ DE ANALISIS DAFO FODA.* EL SALVADOR.
- FLORHY JANNETH HERRERA FUENTES, J. A. (octubre de 2002). "PROCEDIMIENT0S PARA LA OBTENCIÓN Y OTORGAMIENTO DE UNA. San Salvador, El Salvador.
- Gómez, J. (2016). Cómo Implementar la Estrategia en Nuestras Organizaciones. *Dinero*, 12.
- GROUP, M. (2015). *Modelo analisis pest.*
- Guillermo Salazar Ex Gerente Finaciero Empresa Mirodito, S. A. (30 de Enero de 2018). Historia Subway en El Salvador. (J. Rivera, Entrevistador)
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Harvard Business Review.*
- Rosales, J. R. (junio de 2010). "Diagnóstico empresarial del Restaurante Mr. Submarine para determinar la factibilidad de convertirlo en una cadena de franquicias a nivel nacional". Antiguo Cuscatlan, El Salvador.
- *www.tomo.com/emprendedores/empezar/conceptos.asp.* (s.f.).
- Zárate, M. O. (1998). *Manual de Franquicia.* Consultoria Tormo y asociados.

Anexos

ANEXO # 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA A INVESTIGAR

SUBWAY ROOSEVELT
Avenida Roosevelt Sur y Calle Los Almendros, Plaza Colonial local #2, San Miguel

Señores
UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
Facultad de Post Grado y Educación Continuada
Presente

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo, deseándoles éxitos en el desarrollo de sus labores académicas diarias.

Por este medio hago constar que se AUTORIZA a los estudiantes de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas: Licda. Ana Mirian Jovel de Martínez, Licda. Greyci Guadalupe Rivera de Torres y Lic. Jairo Adalberto Rivera Bonilla para que realicen la investigación de su trabajo de graduación titulado "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS RESTAURANTES SUBWAY DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL".

Y para los usos que se estimen convenientes, se extiende, sella y firma la presente en la ciudad de San Miguel a los dos días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.

Licda. Nidia Liseth García Vásquez
Gerente General
Franquicia Restaurantes Subway San Miguel

SUBWAY SAN MIGUEL CENTRO
4a. Calle Oriente # 205
Frente a Parque Guzmán
San Miguel.

SUBWAY ROOSEVELT
Calle Los Almendros Av. Roosevelt
Sur Local 2 Centro Comercial
Plaza Colonial, San Miguel

SUBWAY RUTA MILITAR
Calle Ruta Militar
contiguo a Farmacia Brasil
frente a Gas Puma El Triángulo

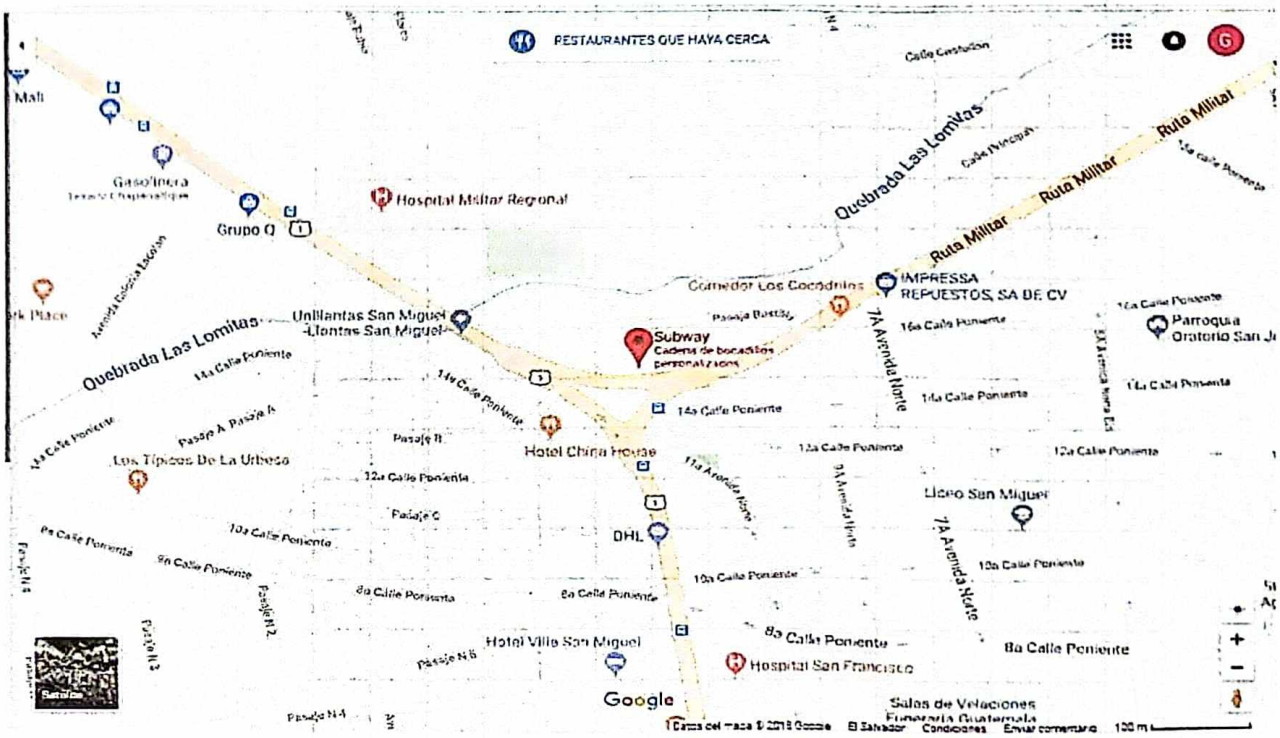
SUBWAY METROCENTRO
Centro Comercial
Metrocentro San Miguel
Local 174

ANEXO # 2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

No.	ACTIVIDAD	MESES																							
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección del tema																								
2	Aprobación del tema																								
3	Elaboración de anteproyecto																								
4	Revisión de anteproyecto por asesor																								
5	Aprobación de anteproyecto por asesor																								
6	Entrega de anterproyecto a la UGB																								
7	Trabajo en capítulo I: Problema de Investigación																								
8	Trabajo en capítulo II: Metodología de la Investigación																								
9	Trabajo en capítulo III: Marco Teórico																								
10	Trabajo en capítulo IV: Hallazgos de la Investigación																								
11	Trabajo en capítulo V: Conclusiones y Propuesta																								
12	Revisión del proyecto de tesis por asesor																								
13	Aprobación de la investigación por asesor																								
14	Presentación de tesis a la UGB																								
15	Defensa de trabajo de graduación																								

ANEXO # 3 UBICACIÓN GEOGRAFICA DE RESTAURANTES SUBWAY DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

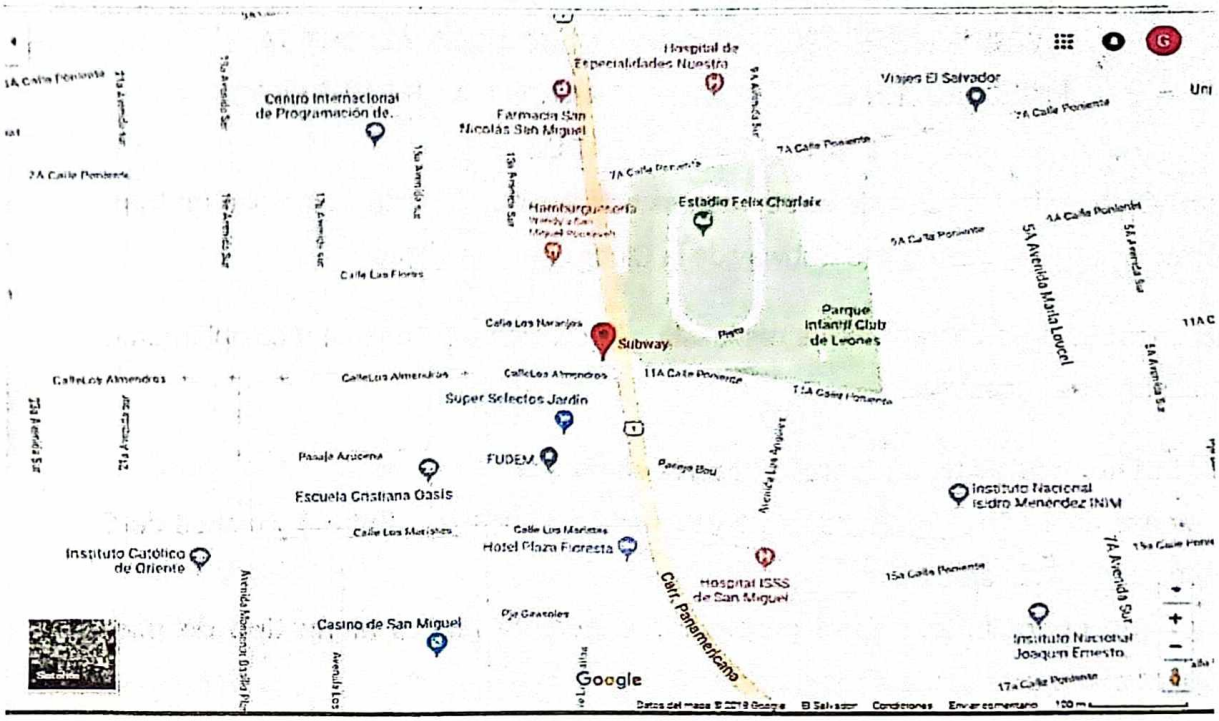
SUBWAY RUTA MILITAR



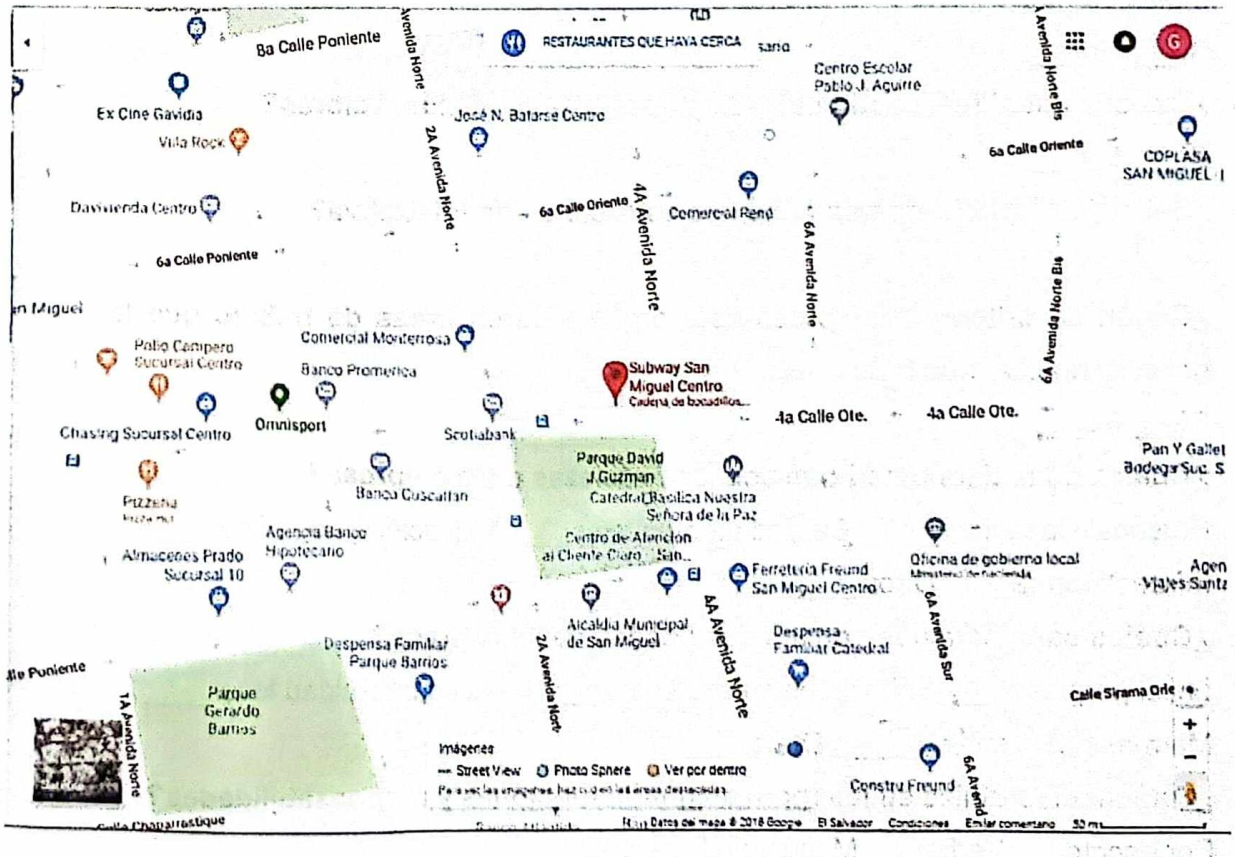
SUBWAY METROCENTRO



SUBWAY ROOSEVELT



SUBWAY SAN MIGUEL CENTRO



ANEXO # 4 ENCUESTA EMPLEADOS

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN DIRECCCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ENCUESTA EMPLEADOS

Objetivo: Obtener información de colaboradores actuales que permita desarrollar un Plan Estratégico para los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Marque con una "x" la respuesta que considere pertinente y complemente su respuesta si es necesario.

1- **¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?**
Menos de 1 año ____ Entre uno 1 y menos de 3 años____ Entre 3 y menos de 5 años____ Más de 5 años____

2- **¿Tiene conocimiento si el propietario o gerente realiza algún tipo de plan para el mejoramiento de la empresa?**
Sí___ No___

3- **¿Sabe usted si esta empresa tiene establecidos Objetivos y Metas institucionales hacia el futuro?**
Sí___ No___

4- **¿Conoce usted la filosofía de la Empresa: Misión, Visión, valores?**
Sí___ No___

5- **¿Sabe Usted si la empresa tiene una estructura administrativa?**
Sí___ No___

6- **¿Según su criterio la empresa está organizada en áreas de trabajo que le permite realizar sus funciones?**
Sí___ No___

7- **¿Cuáles considera Usted que son las fortalezas de la empresa?**
Personal Capacitado____ Calidad de productos____ Ubicación geográfica____ Infraestructura____ Otros____

8- **¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?**
Local pequeño____ Falta de plan estratégico____ Falta de publicidad local____ Mermas de inventario_____ Otros____

9- **¿Qué medios utiliza su jefe para asignarle funciones y responsabilidades?**
Por escrito___ Verbal___ Manual de Funciones____

10- ¿Cuándo ingresó a trabajar en esta empresa se le dio a conocer las funciones o actividades de su puesto?

Sí____ No____

11- ¿Existe en la empresa evaluación de desempeño?

Sí____ No____

12- ¿Mencione de qué manera lo motivan en la empresa para que realice bien sus actividades?_____

13- ¿Cuenta la empresa con la tecnología adecuada que le permite realizar sus actividades fácilmente?

Sí___ No___

14- ¿Mencione cuál es el sub que más solicitan los clientes?_____

15- ¿Sabe usted qué tipo de promociones utiliza esta empresa para atraer a los clientes?

Descuentos____ Regalías_____ Ofertas____ Otros____

16- ¿Sabe usted qué tipo de publicidad utiliza la empresa para darse a conocer en el mercado?

Tv____ Radio____ Redes sociales____ Hojas volantes____ Otros_____

17- ¿Este es un lugar agradable para trabajar?

Sí___ No___

ANEXO # 5 ENCUESTA CLIENTES

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN DIRECCCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ENCUESTA CLIENTES

Objetivo: Obtener información de clientes actuales y potenciales que permita desarrollar un Plan Estratégico para los Restaurantes Subway de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Marque con una "x" la respuesta que considere pertinente y complemente su respuesta si es necesario.

1- **Género:**

Masculino____ Femenino_____

2- **Edad:**_____

3- **¿Por qué consume productos Subway?**

Calidad de producto___

Precio____

Servicio____

Otro____

4- **¿Cuál es la especialidad de sub favorita?** _____

5- **¿Cómo evalúa la atención que le brindaron?**

Mala____ Regular____ Ni buena ni mala____ Buena_____ Excelente_____

6- **¿Considera adecuado el tiempo de espera en la preparación de su sub?**

Sí____ No____

7- **¿Cómo evalúa el ambiente y confort del restaurante?**

Malo____ Regular____ Ni bueno ni malo____ Bueno_____ Excelente_____

8- **¿Con qué frecuencia visita este restaurante?**

1 o más veces a la semana____ 1 o 3 veces al mes_____ 1 vez al mes____

1 vez cada 3 meses_____

9- **¿A través de qué medio de comunicación conoció la marca?**

Tv____ Radio____ Redes sociales____ Hojas volantes____ Periódicos_____

Recomendación de un amigo_____ Otro_____

10- **¿Qué opina sobre nuestras promociones?**

Buenas_____ Malas_____ No conozco las promociones_____

ANEXO # 6 ENTREVISTA REPRESENTANTE LEGAL

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN DIRECCCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA REPRESENTANTE LEGAL

Objetivo: Obtener información del representante legal para conocer datos de la empresa en estudio para el Plan Estratégico de los Restaurantes Subway de la ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Responder verazmente a cada una de las interrogantes planteadas.

1- ¿Cómo surgió la idea de negocio de una franquicia de alimentos?
2- ¿Cuál es la actividad principal de los Restaurantes?
3- ¿Recibió entrenamiento para el otorgamiento de la franquicia?
4- ¿Ustedes adquirieron una tienda existente, pero existen algunas barreras de entrada al aperturar una nueva locación?
5- ¿Cuáles son las principales fortaleza en la actualidad de los Restaurantes?
6- ¿Qué elementos puede mencionar como debilidades para las tiendas?
7- ¿Cómo funciona la cadena de suministro de inventario para los Restaurantes?
8- ¿Cuáles considera son las oportunidades para la franquicia en San Miguel?
9- ¿Existen algunas situaciones que se puedan considerar amenazas para los restaurantes?
10- ¿Cuántos colaboradores tienen contratados los restaurantes de San Miguel?
11- ¿Cuenta su empresa con Misión, Visión y objetivos?
12- ¿Cuentan con publicidad local?
13- ¿Ha utilizado financiamiento bancario o todo es inversión propia?
14- ¿Cuánto es el monto promedio a invertir en la instalación de una nueva tienda?
15- ¿Actualmente se están cumpliendo las proyecciones de ingresos en los restaurantes?
16- ¿Cuenta con alguna planificación estratégica que le permita a la empresa orientar sus proyectos e inversiones?

ANEXO # 7 ANÁLISIS FODA POR RESTAURANTE

FODA SUBWAY ROOSEVELT

FORTALEZAS

- Calidad de las materias primas.
- Permiso de funcionamiento vigente.
- Marca establecida en el mercado mundial.
- Personal capacitado.
- Ubicación estratégica.
- Protocolo de servicio al cliente.
- Variedad de especialidades.
- Maquinaria y equipo adecuado para realizar la producción.
- Amplio parqueo para clientes.
- Programa de lealtad.
- Horarios de atención al cliente extendido.

OPORTUNIDADES

- Venta a través de servicio a domicilio.
- Alianzas estratégicas con otros comercios para promociones.
- Promociones en días festivos.
- Explotar nuevos nichos de mercado.

DEBILIDADES

- Local pequeño.
- Falta de publicidad local.
- Falta de plan estratégico.
- Mermas de inventario.

AMENAZAS

- Delincuencia en zonas aledañas a la tienda.
- Productos sustitutos.
- Alta competencia (Pastelería Lorena, Dominos Pizza, Tartaleta, Wendy, Campero).
- Incremento en impuestos.
- Cambios en legislación en el país para la importación de productos.
- Cambios en gustos y preferencias de consumidores.
- Cancelación de contrato de franquicia.

FODA SUBWAY ROOSEVELT
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTRERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No	*OPORTUNIDADES*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Venta a través de servicio a domicilio	X			Se puede incrementar un 5% de la venta de la tienda
	Alianza estratégica con otros comercios para promociones	X			Crecimiento en visitas de clientes.
	Explotar nuevos nichos de mercado	X			Ampliación de mercadeo, incremento en ticket promedio
	SOCIAL				
	Promociones en días festivos	X			Publicitar la marca e incrementar el ticket promedio.

No	*AMENZASAS*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Productos Sustitutos	X			Posible disminución en ventas.
	Alta competencia	X			La zona cuenta con varias opciones de comida
	Cancelación de contrato de franquicia			X	Posibles incumplimientos pueden originar la cancelación del contrato de franquicia.
	SOCIAL				
	Delincuencia en las zonas aledañas a la tienda		X		Una de las principales amenazas para el comercio, en lo que va del año se han dado 3 situaciones como robo y asalto en calles cercanas.
	CULTURAL				
	Cambios en gustos y preferencias de los consumidores		X		En la actualidad las personas prefieren consumir productos preparados en el momento y de buena calidad.
	POLÍTICO				
	Incremento de impuestos		X		Disminución de la rentabilidad en la empresa
	Cambio en legislación en el país para la importación de productos		X		Nuevas barreras de entrada de materias primas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

No	*COMPETENCIA*	A	B	C	Observaciones
1	Pastelería Lorena: empresa migueleña que se dedica a la fabricación de una variedad de productos como son: pasteles, típicos, comida a la vista, café, pan dulce.	X			Ofrece una gama de productos alimenticios a precios accesibles.
2	Dominos Pizza: franquicia internacional ubicada contiguo al restaurante, ofrece pizzas, sándwich, ensaladas, postres y bebidas.	X			Competencia directa por la cercanía a la tienda.
	Tartaleta: pastelería fina, vende productos gourmet.		X		Productos para segmento de clase media-alta
3	Wendy`s: venta de hamburguesas, refrescos y ensaladas.		X		Catalogada como comida chatarra, precios accesible
4	Pollo Campero: servicio de restaurante que ofrece pollo frito, cuenta con variedad de opciones		X		Restaurante amplio y de ambiente familiar.
No	***Análisis del consumidor***	**A**	**B**	**C**	**Observaciones**
1	Aceptación de productos, tiempos de preparación adecuados				La calidad de los productos es muy aceptada por los clientes, tiempos de preparación de sus órdenes es adecuado.
No	***Aspectos generales del consumidor:***	**A**	**B**	**C**	**Observaciones**
1	Frecuencia de visitas				Los clientes visitan el restaurante en su mayoría al menos 1 vez a la semana

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

No	*FORTALEZAS*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PRODUCTO				
	Calidad de las materias primas	X			Fortaleza importante para la empresa, porque cuenta con una cadena de suministros garantizada.
	Variedad de especialidades	X			Se cuenta con un menú variado
	PLAZA				
	Ubicación estratégica	X			El restaurante cuenta con una ubicación optima, sobre la avenida Roosevelt (calle principal de la ciudad)
	PROMOCIÓN				
	Marca establecida en el mercado mundial	X			Garantiza el posicionamiento y conocimiento de la marca.
	PERSONAS				
	Personal capacitado	X			Asegura la que la operatividad de tienda y atención al cliente sea óptima.
	SERVICIO AL CLIENTE				
	Protocolo de servicio al cliente	X			Se garantiza la atención adecuada a los clientes.
	Amplio parqueo para clientes	X			Comodidad para nuestros visitantes.
	Programa de lealtad	X			Fidelización de clientes con la marca.
	Horario de atención al cliente extendido		X		Atención al cliente en horarios especiales.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Permiso de funcionamiento vigente	X			Cumplimiento de legislación local.
PRODUCCIÓN					
	LINEA DE PRODUCCIÓN DEL RESTAURANTE				
	Maquinaria y equipo adecuado para la realización de la producción	X			Permite realizar los procesos bajo los estándares exigidos por la marca.

No	*DEBILIDADES*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PLAZA				
	Local pequeño	X			Genera incomodidad para los clientes y resta visitas al local
	PROMOCIÓN				
	Falta de publicidad local		X		Falta de comunicación hacia los clientes, no se da a conocer los productos y promociones que se ofrecen.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Falta de plan estratégico	X			No existe una guía a seguir para garantizar el crecimiento y estabilidad de la franquicia.
	BODEGA DE MATERIAS PRIMAS				
	Mermas de inventarios			X	Aumento del costo de producción.

FODA SUBWAY METROCENTRO

FORTALEZAS

- Calidad de las materias primas.
- Marca establecida en el mercado mundial.
- Personal capacitado.
- Protocolo de servicio al cliente.
- Variedad de especialidades.
- Maquinaria y equipo adecuado para realizar la producción.
- Amplio parqueo para clientes.
- Programa de lealtad.

OPORTUNIDADES

- Alto tráfico de personas en Centro Comercial.
- Alianzas estratégicas con otros comercios para promociones.
- Promociones en días festivos.

DEBILIDADES

- Permiso de funcionamiento en trámite de renovación.
- Local pequeño.
- Ubicación de local dentro del centro comercial no es estratégica.
- Falta de publicidad local.
- Falta de plan estratégico.
- Mermas de inventario.

AMENAZAS

- Productos sustitutos.
- Alta competencia (China Wok, Campero, Pastelería Lorena, Wendys, Burguer King, Pizza Hut, Mister Donut, KFC).
- Incremento en impuestos.
- Incremento en alquiler de local.
- Cambios en legislación en el país para la importación de productos.
- Cambios en gustos y preferencias de consumidores.
- Cancelación de contrato de franquicia.

FODA SUBWAY METROCENTRO

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTRERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No	*OPORTUNIDADES*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Alto tráfico de personas en Centro Comercial.	X			Se incrementara las ventas, en un xxx%,
	Alianza estratégica con otros comercios para promociones	X			Crecimiento en visitas de clientes.
	SOCIAL				
	Promociones en días festivos	X			Publicitar la marca e incrementar el ticket promedio.

No	*AMENZASAS*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Productos Sustitutos	X			Disminución en las ventas.
	Alta competencia	X			La zona cuenta con varias opciones de comida rápida.
	Cancelación de contrato de franquicia			X	Posibles incumplimientos pueden originar la cancelación del contrato de franquicia.
	Incremento en alquiler de local	X			Posible aumento en el alquiler del local.
	CULTURAL				
	Cambios en gustos y preferencias de los consumidores		X		En la actualidad las personas prefieren consumir productos preparados en el momento y de buena calidad.
	POLÍTICO				
	Incremento de impuestos		X		Disminución de la rentabilidad en la empresa
	Cambio en legislación en el país para la importación de productos		X		Nuevas barreras de entrada de materias primas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

No	*COMPETENCIA*	A	B	C	Observaciones
1	Pastelería Lorena: empresa migueleña que se dedica a la fabricación de una variedad de productos como son: pasteles, típicos, comida a la vista, café, pan dulce.	X			Ofrece una gama de productos alimenticios a precios accesibles.
2	China Wok: franquicia internacional ubicada en metro centro, ofrece comida china a precios accesibles.	X			Competencia directa por la cercanía a la tienda.
3	Wendy`s: venta de hamburguesas, refrescos y ensaladas.		X		Catalogada como comida chatarra, precios accesible
4	Pollo Campero: servicio de restaurante que ofrece pollo frito, cuenta con variedad de opciones		X		Restaurante amplio y de ambiente familiar.
5	Burguer King: empresa que ofrece al consumidor hamburguesas y otra variedad de productos y es muy buscado por el consumidor.	X			Restaurante amplio con precios accesibles, el cual tiene aceptación por los jóvenes estudiantes.
6	Pizza Hut: empresa que tiene una aceptación muy alta en el mercado.	X			Restaurante familiar que tiene mucha aceptación por los niños, además de tener una variedad de opciones.
7	Mister Donut: Empresa que ofrece un amplio menú en panadería, y un menú de comida muy variado a precios accesibles.		X		Restaurante que el consumidor busca por sum amplio local.
8	KFC: restaurante que vende pollo frito.			X	Restaurante de ambiente familiar y amplio.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

No	*FORTALEZAS*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PRODUCTO				
	Calidad de las materias primas	X			Fortaleza importante para la empresa, porque cuenta con una cadena de suministros garantizada.
	Variedad de especialidades	X			Se cuenta con un menú variado
	PROMOCIÓN				
	Marca establecida en el mercado mundial	X			Garantiza el posicionamiento y conocimiento de la marca.
	PERSONAS				
	Personal capacitado	X			Asegura la que la operatividad de tienda y atención al cliente sea óptima.
	SERVICIO AL CLIENTE				
	Protocolo de servicio al cliente	X			Se garantiza la atención adecuada a los clientes.
	Amplio parqueo para clientes	X			Comodidad para nuestros visitantes.
	Programa de lealtad	X			Fidelización de clientes con la marca.
PRODUCCIÓN					
	LINEA DE PRODUCCIÓN DEL RESTAURANTE				
	Maquinaria y equipo adecuado para la realización de la producción	X			Permite realizar los procesos bajo los estándares exigidos por la marca.

No	*DEBILIDADES*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PLAZA				
	Local pequeño	X			Genera incomodidad para los clientes y resta visitas al local
	Ubicación de local dentro del centro comercial no es estratégica.	X			El local dentro del centro comercial no está bien ubicado esta en unos de los costados.
	PROMOCIÓN				
	Falta de publicidad local		X		Falta de comunicación hacia los clientes, no se da a conocer los productos y promociones que se ofrecen.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Falta de plan estratégico	X			No existe una guía a seguir para garantizar el crecimiento y estabilidad de la franquicia.
	Permiso de funcionamiento en trámite de renovación.	X			Pendiente que el ministerio de Salud entregue la renovación del permiso de funcionamiento.
	BODEGA DE MATERIAS PRIMAS				
	Mermas de inventarios			X	Aumento del costo de producción.

FODA SUBWAY RUTA MILITAR

FORTALEZAS

- Calidad de las materias primas.
- Permiso de funcionamiento vigente.
- Marca establecida en el mercado mundial.
- Personal capacitado.
- Amplio local.
- Ubicación estratégica.
- Horario de atención a clientes extendido.
- Protocolo de servicio al cliente.
- Variedad de especialidades.
- Maquinaria y equipo adecuado para realizar la producción.
- Programa de lealtad.

OPORTUNIDADES

- Venta a través de servicio a domicilio.
- Alianzas estratégicas con otros comercios para promociones.
- Promociones en días festivos.
- Explotar nuevos nichos de mercado.

DEBILIDADES

- Parqueo reducido.
- Falta de publicidad local.
- Falta de plan estratégico.
- Mermas de inventario.

AMENAZAS

- Delincuencia en zonas aledañas a la tienda.
- Productos sustitutos.
- Alta competencia (Gasolinera Puma, Palacio de los Postres, La tartaleta, Don Beto, Pastelería Vilma, Los Poblanos).
- Incremento en impuestos.
- Cambios en legislación en el país para la importación de productos.
- Cambios en gustos y preferencias de consumidores.
- Cancelación de contrato de franquicia.

FODA SUBWAY RUTA MILITAR
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTRERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No	*OPORTUNIDADES*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Venta a través de servicio a domicilio	X			Se puede incrementar un x% de la venta de la tienda
	Alianza estratégica con otros comercios para promociones	X			Crecimiento en visitas de clientes.
	Explotar nuevos nichos de mercado	X			Ampliación de mercadeo, incremento en ticket promedio
	SOCIAL				
	Promociones en días festivos	X			Publicitar la marca e incrementar el ticket promedio.

No	*AMENZASAS*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Productos Sustitutos	X			Posible disminución en ventas.
	Alta competencia	X			La zona cuenta con varias opciones de comida
	Cancelación de contrato de franquicia			X	Posibles incumplimientos pueden originar la cancelación del contrato de franquicia.
	SOCIAL				
	Delincuencia en las zonas aledañas a la tienda		X		Una de las principales amenazas para el comercio, en lo que va del año se han dado varias situaciones como robo y asalto en calles cercanas.
	CULTURAL				
	Cambios en gustos y preferencias de los consumidores		X		En la actualidad las personas prefieren consumir productos preparados en el momento y de buena calidad.
	POLÍTICO				
	Incremento de impuestos		X		Disminución de la rentabilidad en la empresa
	Cambio en legislación en el país para la importación de productos		X		Nuevas barreras de entrada de materias primas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

No	*COMPETENCIA*	A	B	C	Observaciones
1	Pastelería Lorena: empresa migueleña que se dedica a la fabricación de una variedad de productos como son: pasteles, típicos, comida a la vista, café, pan dulce.	X			Ofrece una gama de productos alimenticios a precios accesibles.
2	Gasolinera Puma: franquicia internacional ubicada frente al restaurante, posee tienda de conveniencia y ofrecer comida rápida.	X			Competencia directa por la cercanía a la tienda.
3	Tartaleta: pastelería fina, vende productos gourmet.		X		Productos para segmento de clase media-alta.
4	Palacio de los postres: Venta de postres y bebidas calientes y frías.		X		Ofrece productos alimenticios.
5	Los Poblanos: servicio de restaurante que ofrece menú a la carta con variedad de opciones.		X		Restaurante amplio y de ambiente familiar.
6	Don Beto: servicio de restaurante que ofrece menú a la carta con variedad de opciones de comida Mexicana.		X		Restaurante amplio y de ambiente familiar.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

No	*FORTALEZAS*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PRODUCTO				
	Calidad de las materias primas	X			Fortaleza importante para la empresa, porque cuenta con una cadena de suministros garantizada.
	Variedad de especialidades	X			Se cuenta con un menú variado
	PLAZA				
	Ubicación estratégica	X			El restaurante cuenta con una ubicación óptima, sobre la calle Ruta Militar, en un punto estratégico de tráfico de clientes.
	PROMOCIÓN				
	Marca establecida en el mercado mundial	X			Garantiza el posicionamiento y conocimiento de la marca.
	PERSONAS				
	Personal capacitado	X			Asegura la que la operatividad de tienda y atención al cliente sea óptima.
	SERVICIO AL CLIENTE				
	Protocolo de servicio al cliente	X			Se garantiza la atención adecuada a los clientes.
	Programa de lealtad	X			Fidelización de clientes con la marca.
	Horario de atención al cliente extendido		X		Atención al cliente en horarios especiales.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Permiso de funcionamiento vigente	X			Cumplimiento de legislación local.
PRODUCCIÓN					
	LINEA DE PRODUCCIÓN DEL RESTAURANTE				
	Maquinaria y equipo adecuado para la realización de la producción	X			Permite realizar los procesos bajo los estándares exigidos por la marca.

No	*DEBILIDADES*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PLAZA				
	Parqueo reducido	X			Genera incomodidad para los clientes no encontrar un espacio donde estacionarse, sobre todo en horas pico.
	PROMOCIÓN				
	Falta de publicidad local		X		Falta de comunicación hacia los clientes, no se da a conocer los productos y promociones que se ofrecen.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Falta de plan estratégico	X			No existe una guía a seguir para garantizar el crecimiento y estabilidad de la franquicia.
	BODEGA DE MATERIAS PRIMAS				
	Mermas de inventarios			X	Aumento del costo de producción.

FODA SUBWAY SAN MIGUEL CENTRO

FORTALEZAS

- Calidad de las materias primas.
- Permiso de funcionamiento vigente.
- Marca establecida en el mercado mundial.
- Personal capacitado.
- Amplio local.
- Ubicación estratégica.
- Protocolo de servicio al cliente.
- Variedad de especialidades.
- Maquinaria y equipo adecuado para realizar la producción.
- Programa de lealtad.

OPORTUNIDADES

- Alto tráfico de personas.
- Venta a través de servicio a domicilio.
- Alianzas estratégicas con otros comercios para promociones.
- Promociones en días festivos.
- Explotar nuevos nichos de mercado.

DEBILIDADES

- No posee parqueo.
- Falta de publicidad local.
- Falta de plan estratégico.
- Mermas de inventario.

AMENAZAS

- Delincuencia en zonas aledañas a la tienda.
- Productos sustitutos.
- Alta competencia (Pastelería Lorena, China Wok, Pollo Campero, Pizza Hut, Comedores informales).
- Incremento en impuestos.
- Cambios en legislación en el país para la importación de productos.
- Cambios en gustos y preferencias de consumidores.
- Cancelación de contrato de franquicia.

FODA SUBWAY SAN MIGUEL CENTRO
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTRERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

No	*OPORTUNIDADES*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Alto tráfico de personas	X			Por la ubicación del restaurante se puede aprovechar el tráfico de personas para proyectar ventas.
	Venta a través de servicio a domicilio	X			Se puede incrementar un x% de la venta de la tienda
	Alianza estratégica con otros comercios para promociones	X			Crecimiento en visitas de clientes.
	Explotar nuevos nichos de mercado	X			Ampliación de mercadeo, incremento en ticket promedio
	SOCIAL				
	Promociones en días festivos	X			Publicitar la marca e incrementar el ticket promedio.

No	*AMENZASAS*	A	B	C	Observaciones
	ECONÓMICO				
	Productos Sustitutos	X			Posible disminución en ventas.
	Alta competencia	X			La zona cuenta con varias opciones de comida
	Cancelación de contrato de franquicia			X	Posibles incumplimientos pueden originar la cancelación del contrato de franquicia.
	SOCIAL				
	Delincuencia en las zonas aledañas a la tienda		X		La situación delincuencias afecta la zona comercial donde se encuentra ubicada la tienda.
	CULTURAL				
	Cambios en gustos y preferencias de los consumidores		X		En la actualidad las personas prefieren consumir productos preparados en el momento y de buena calidad.
	POLÍTICO				
	Incremento de impuestos		X		Disminución de la rentabilidad en la empresa
	Cambio en legislación en el país para la importación de productos		X		Nuevas barreras de entrada de materias primas.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

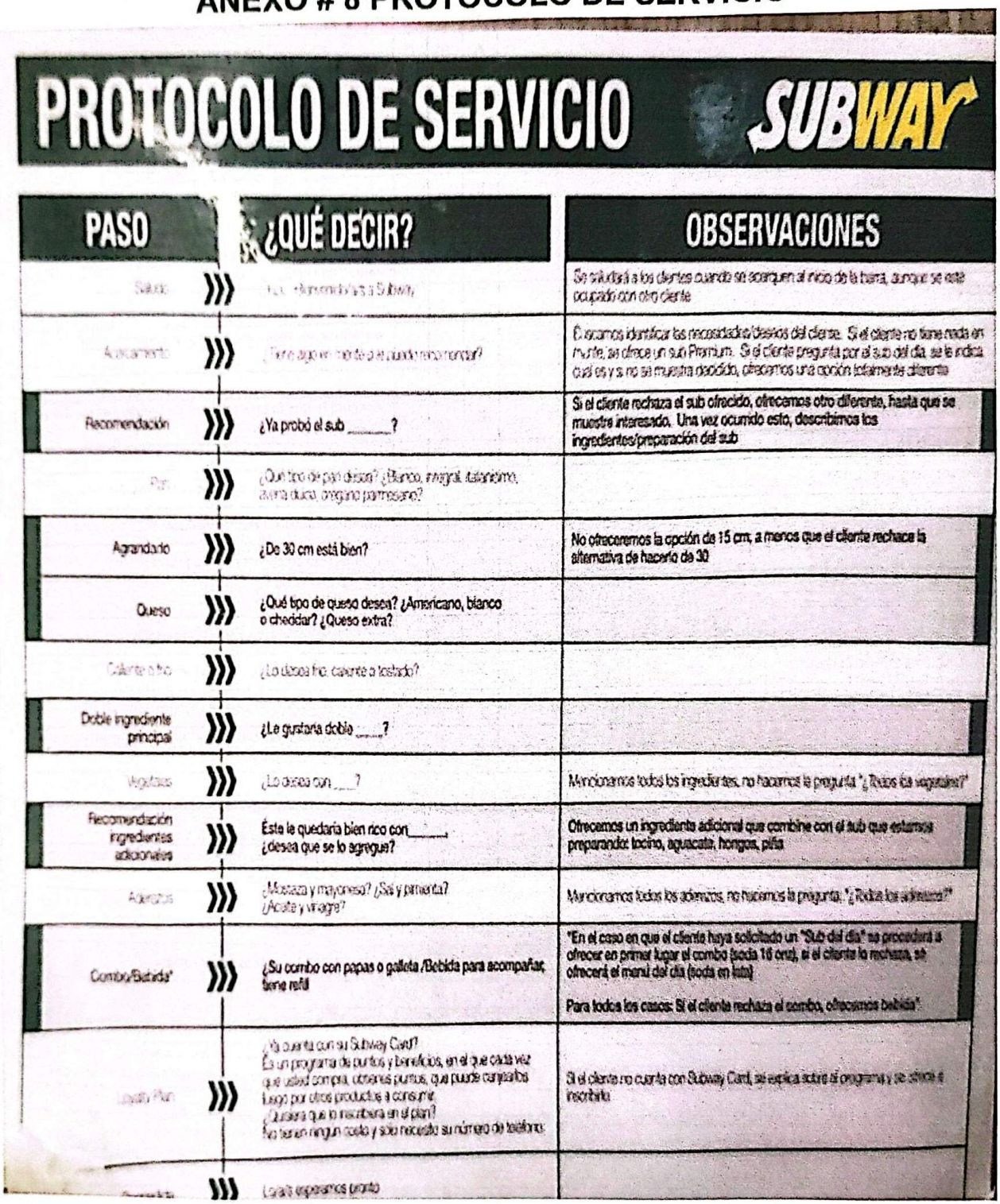
No	*COMPETENCIA*	A	B	C	Observaciones
1	Pastelería Lorena: empresa migueleña que se dedica a la fabricación de una variedad de productos como son: pasteles, típicos, comida a la vista, café, pan dulce.	X			Ofrece una gama de productos alimenticios a precios accesibles.
2	Pizza Hut: franquicia internacional que ofrece pizzas, sándwich, ensaladas, postres y bebidas.	X			Marca posicionada en la mente del consumidor.
	Chica Wok: variedad de comida china a precios accesibles.	X			Productos accesibles al público.
3	Comedores Informales: venta de comida variada a la vista.		X		Satisfacen la necesidad del consumidor, pero no cuentas con la infraestructura ni permisos necesarios para operar.
4	Pollo Campero: servicio de restaurante que ofrece pollo frito, cuenta con variedad de opciones		X		Restaurante amplio y de ambiente familiar.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

No	*FORTALEZAS*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PRODUCTO				
	Calidad de las materias primas	X			Fortaleza importante para la empresa, porque cuenta con una cadena de suministros garantizada.
	Variedad de especialidades	X			Se cuenta con un menú variado
	PLAZA				
	Ubicación estratégica	X			El restaurante cuenta con una ubicación óptima, en el centro de la ciudad.
	PROMOCIÓN				
	Marca establecida en el mercado mundial	X			Garantiza el posicionamiento y conocimiento de la marca.
	PERSONAS				
	Personal capacitado	X			Asegura la que la operatividad de tienda y atención al cliente sea óptima.
	SERVICIO AL CLIENTE				
	Protocolo de servicio al cliente	X			Se garantiza la atención adecuada a los clientes.
	Amplio parqueo para clientes	X			Comodidad para nuestros visitantes.
	Programa de lealtad	X			Fidelización de clientes con la marca.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Permiso de funcionamiento vigente	X			Cumplimiento de legislación local.
	BODEGA DE MATERIAS PRIMAS				
	Amplio local	X			Cuenta con una sala amplia y confortable para atender a sus clientes.
PRODUCCIÓN					
	LINEA DE PRODUCCIÓN DEL RESTAURANTE				
	Maquinaria y equipo adecuado para la realización de la producción	X			Permite realizar los procesos bajo los estándares exigidos por la marca.

No	*DEBILIDADES*	A	B	C	Observaciones
MERCADEO					
	PROMOCIÓN				
	Falta de publicidad local		X		Falta de comunicación hacia los clientes, no se da a conocer los productos y promociones que se ofrecen.
	SERVICIO AL CLIENTE				
	Falta de parqueo	X			Zona restringida para estacionar vehículos.
ADMINISTRACIÓN					
	CONTABILIDAD				
	Falta de plan estratégico	X			No existe una guía a seguir para garantizar el crecimiento y estabilidad de la franquicia.
	BODEGA DE MATERIAS PRIMAS				
	Mermas de inventarios			X	Aumento del costo de producción.

ANEXO # 8 PROTOCOLO DE SERVICIO

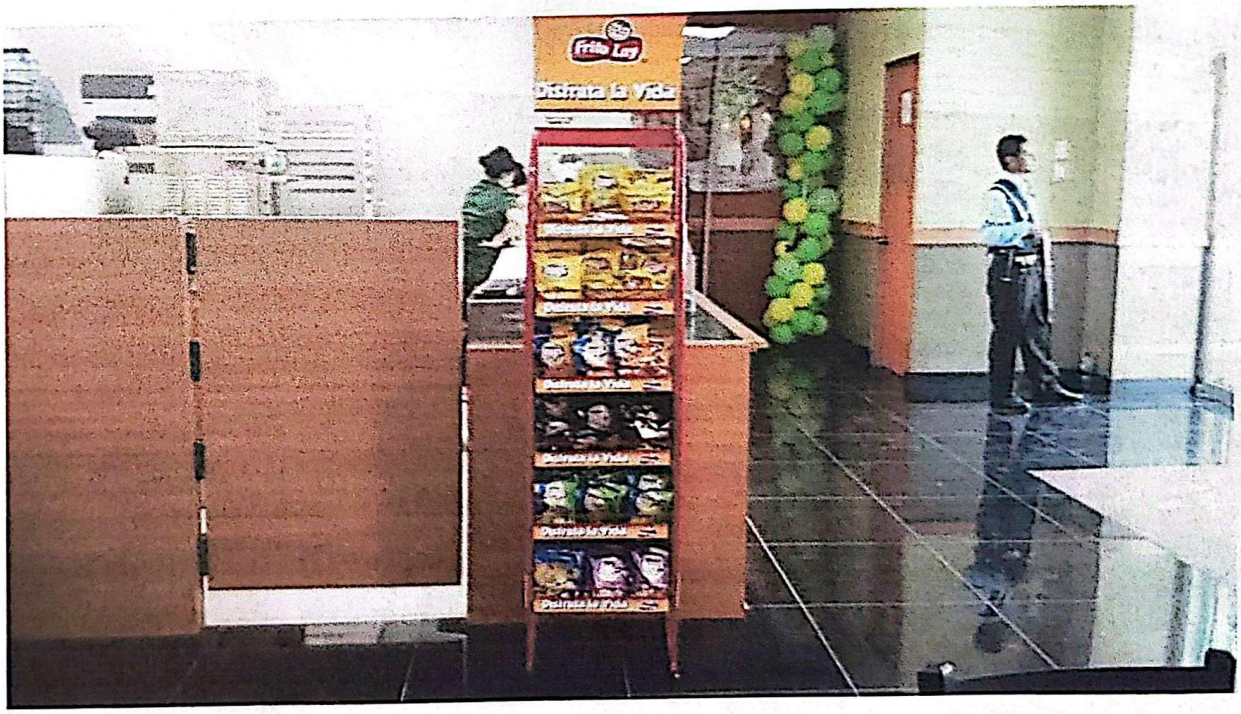


PROTOCOLO DE SERVICIO SUBWAY

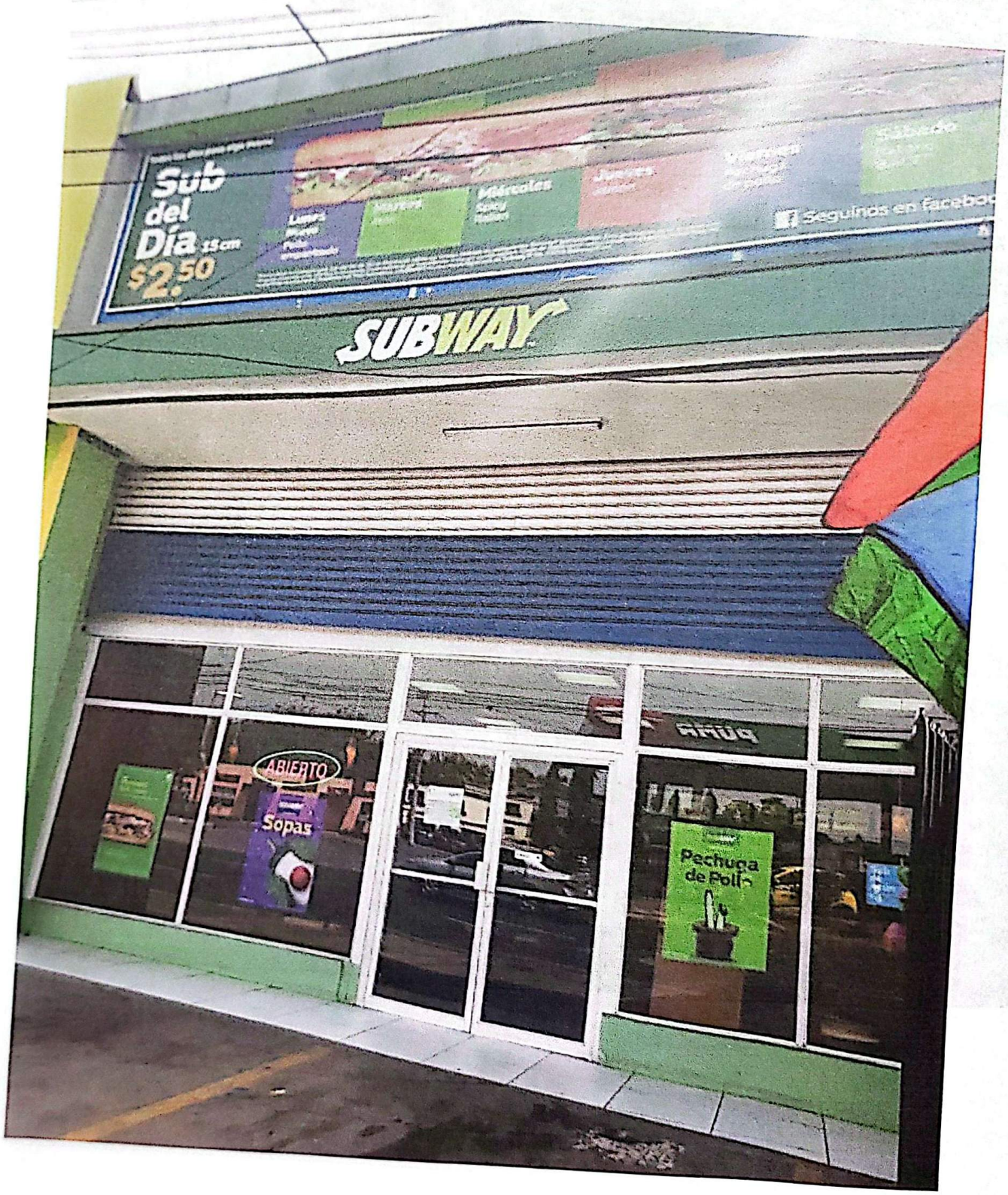
PASO	¿QUÉ DECIR?	OBSERVACIONES
Saludo	¡Hola! Bienvenido(a) a Subway.	Se saluda a los clientes cuando se acercan al inicio de la barra, aunque se esté ocupado con otro cliente
Acercamiento	¿Tiene algo en mente de lo que vamos a ofrecer?	Buscamos identificar las necesidades/deseos del cliente. Si el cliente no tiene nada en mente, se ofrece un sub Premium. Si el cliente pregunta por el sub del día, se le indica cuál es y si no se muestra decidido, ofrecemos una opción totalmente diferente
Recomendación	¿Ya probó el sub _____?	Si el cliente rechaza el sub ofrecido, ofrecemos otro diferente, hasta que se muestre interesado. Una vez ocurrido esto, describimos los ingredientes/preparación del sub
Pan	¿Qué tipo de pan desea? ¿Blanco, integral, italiano, avena dulce, orégano parmesano?	
Agrandarlo	¿De 30 cm está bien?	No ofreceremos la opción de 15 cm, a menos que el cliente rechace la alternativa de hacerlo de 30
Queso	¿Qué tipo de queso desea? ¿Americano, blanco o cheddar? ¿Queso extra?	
Caliente o frío	¿Lo desea frío, caliente o tostado?	
Doble ingrediente principal	¿Le gustaría doble ____?	
Aguitas	¿Lo desea con ____?	Mencionamos todos los ingredientes, no hacemos la pregunta "¿Todos los vegetales?"
Recomendación ingredientes adicionales	Éste le quedaría bien rico con_____, ¿desea que se lo agregue?	Ofrecemos un ingrediente adicional que combine con el sub que estamos preparando: tocino, aguacate, hongos, piña
Aderezos	¿Mostaza y mayonesa? ¿Sal y pimienta? ¿Aceite y vinagre?	Mencionamos todos los aderezos, no hacemos la pregunta "¿Todos los aderezos?"
Combo/Bebida*	¿Su combo con papas o galleta /Bebida para acompañar, tiene refil	*En el caso en que el cliente haya solicitado un "Sub del día" se procederá a ofrecer en primer lugar el combo (toda 16 onz), si el cliente lo rechaza, se ofrecerá el menú del día (toda en lata) Para todos los casos: Si el cliente rechaza el combo, ofrecemos bebida*
Invito Plan	¿Ya cuenta con su Subway Card? Es un programa de puntos y beneficios, en el que cada vez que usted compra, obtenemos puntos, que puede canjearlos luego por otros productos a consumir. ¿Quisiera que lo registremos en el plan? No tiene ningún costo y sólo necesito su número de teléfono.	Si el cliente no cuenta con Subway Card, se explica sobre el programa y se ofrece el inscribirlo
Cancelación	Listo, esperamos pronto	

ANEXO # 9 IMAGEN DE RESTAURANTE SUBWAY SM CENTRO



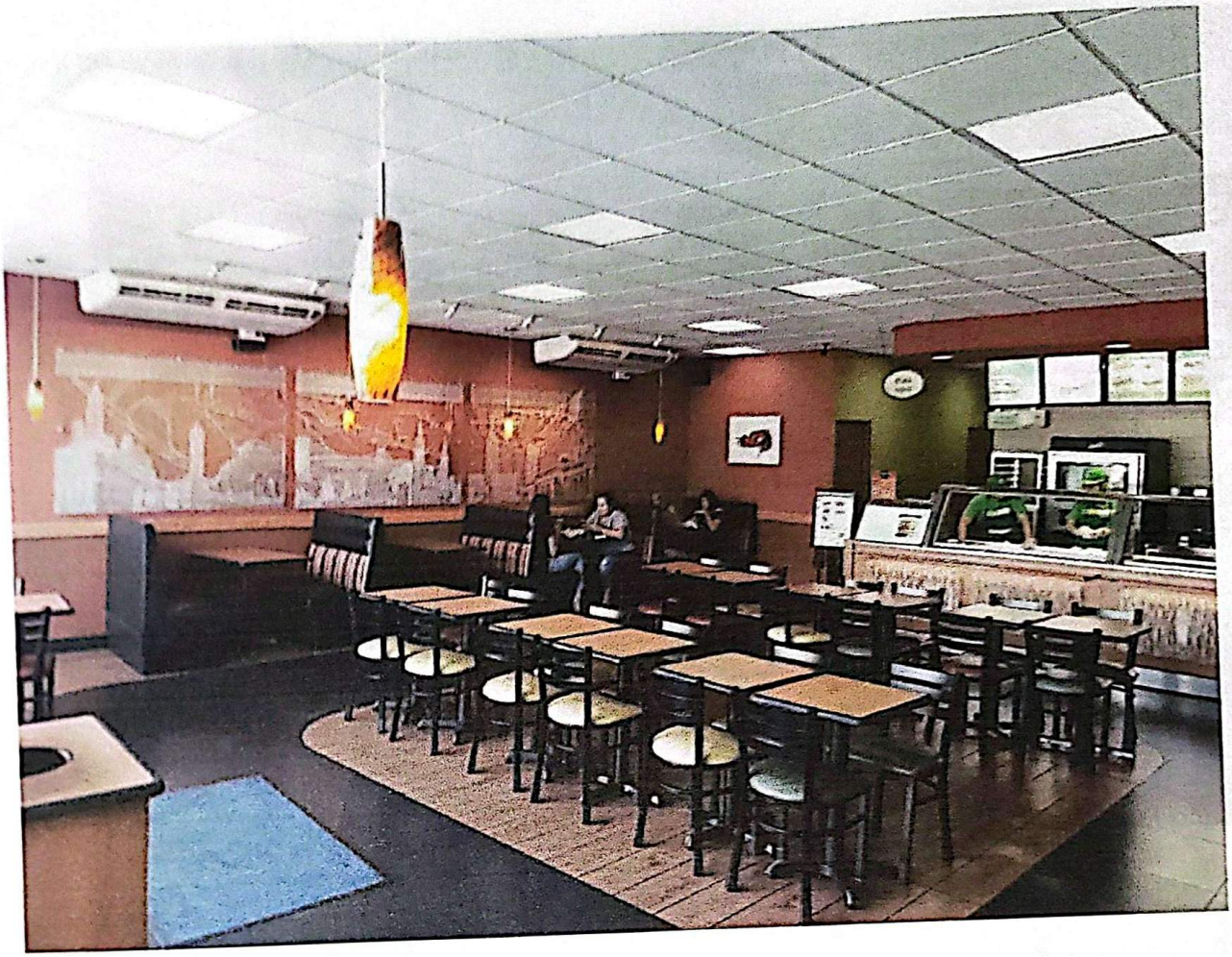


ANEXO # 10 IMAGENES DE RESTAURANTE SUBWAY RUTA MILITAR



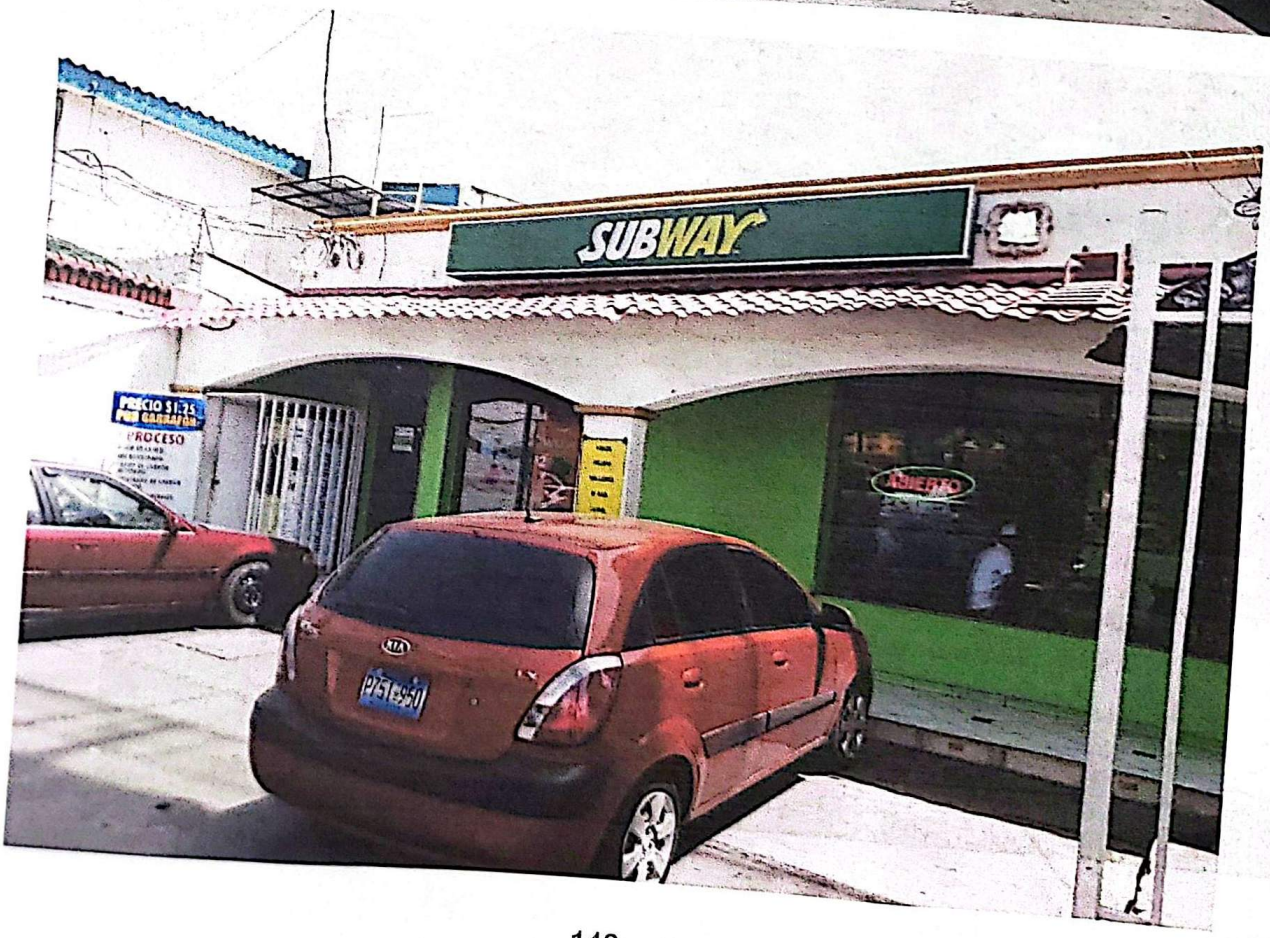

SUBWAY



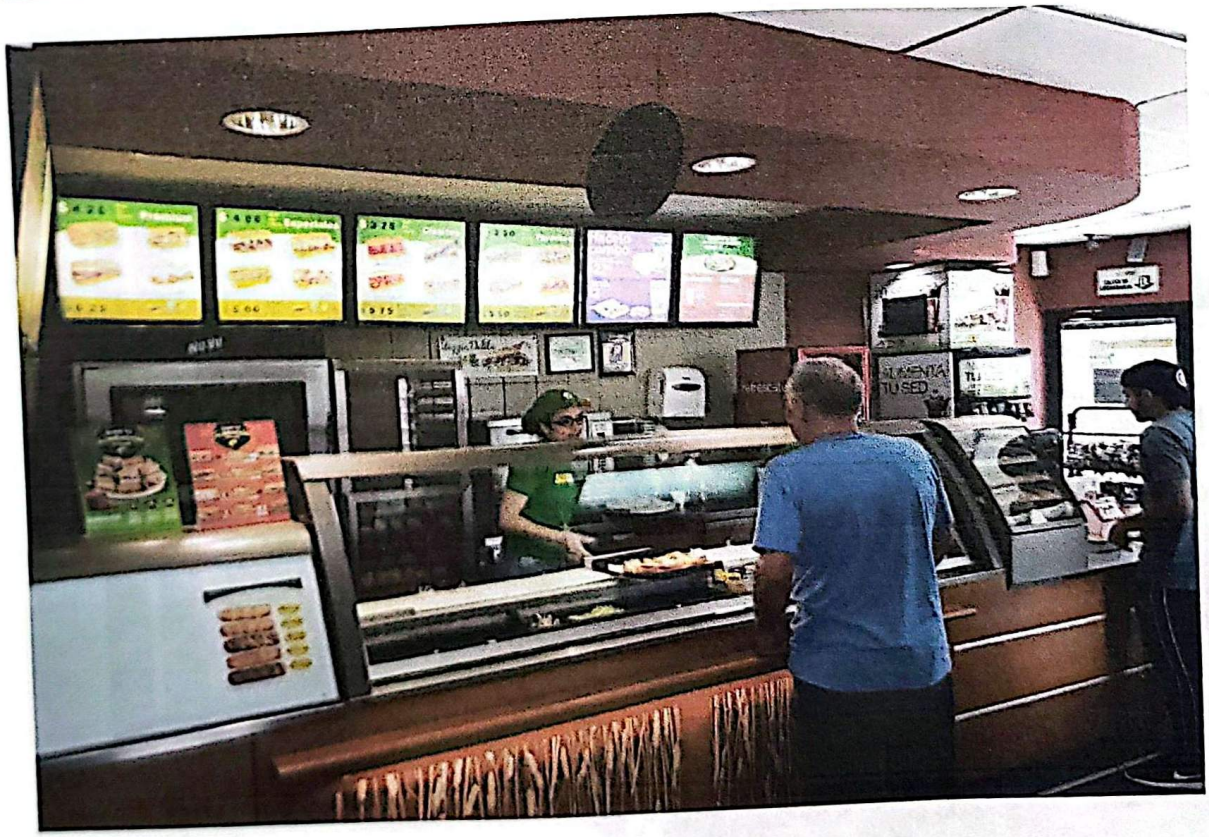


ANEXO # 11 IMÁGENES RESTAURANTE SUBWAY ROOSEVELT



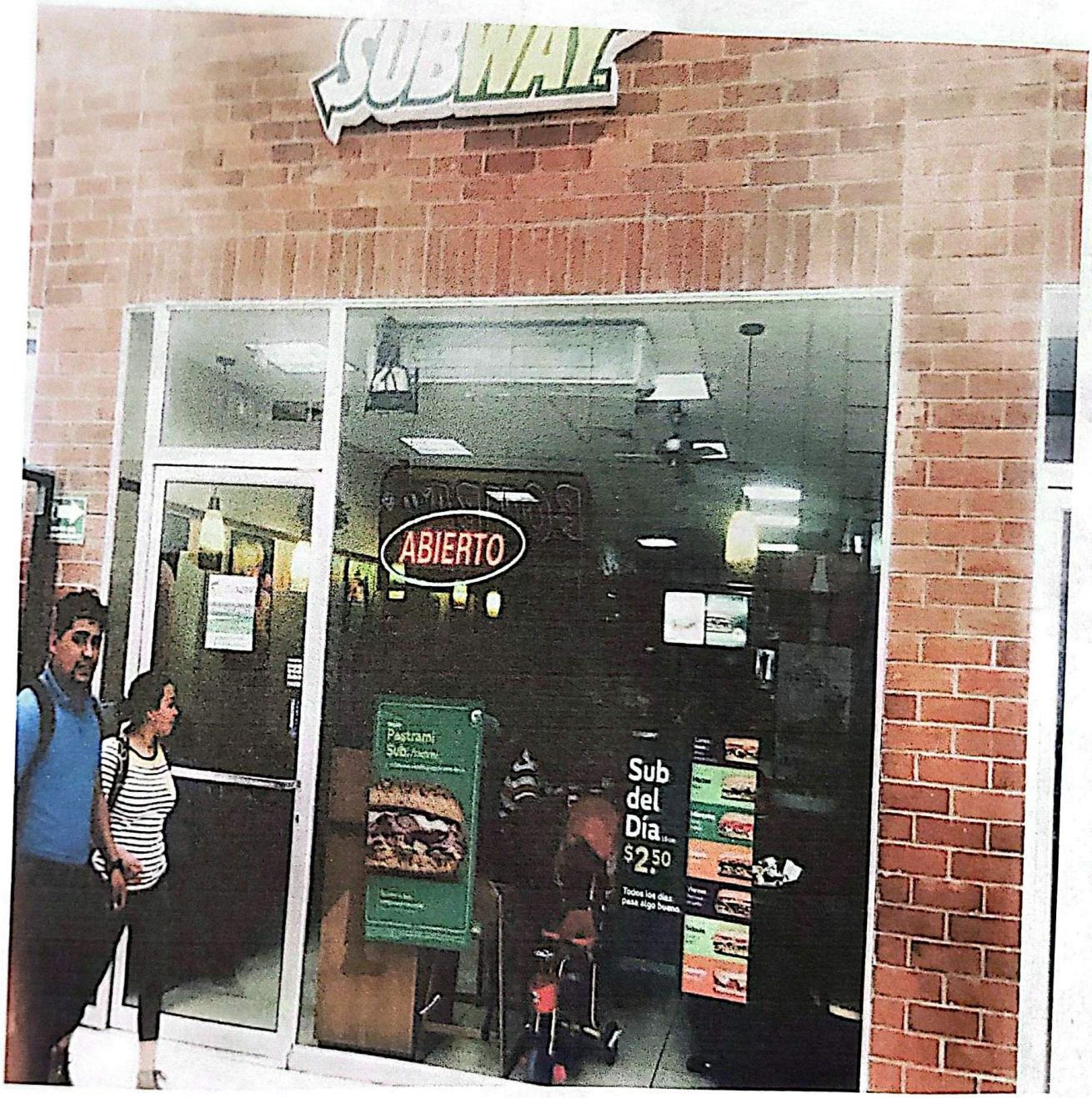



TU SED

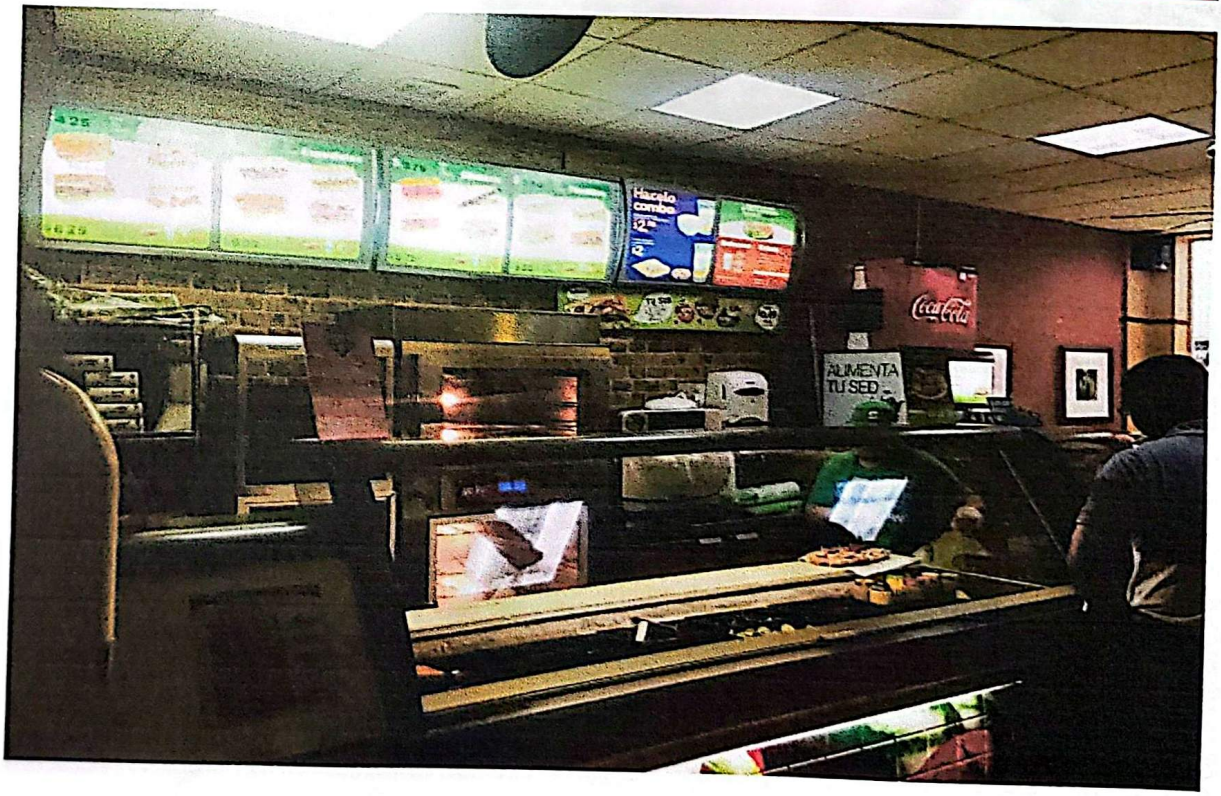

TU SED


SUBWAY
SUBWAY

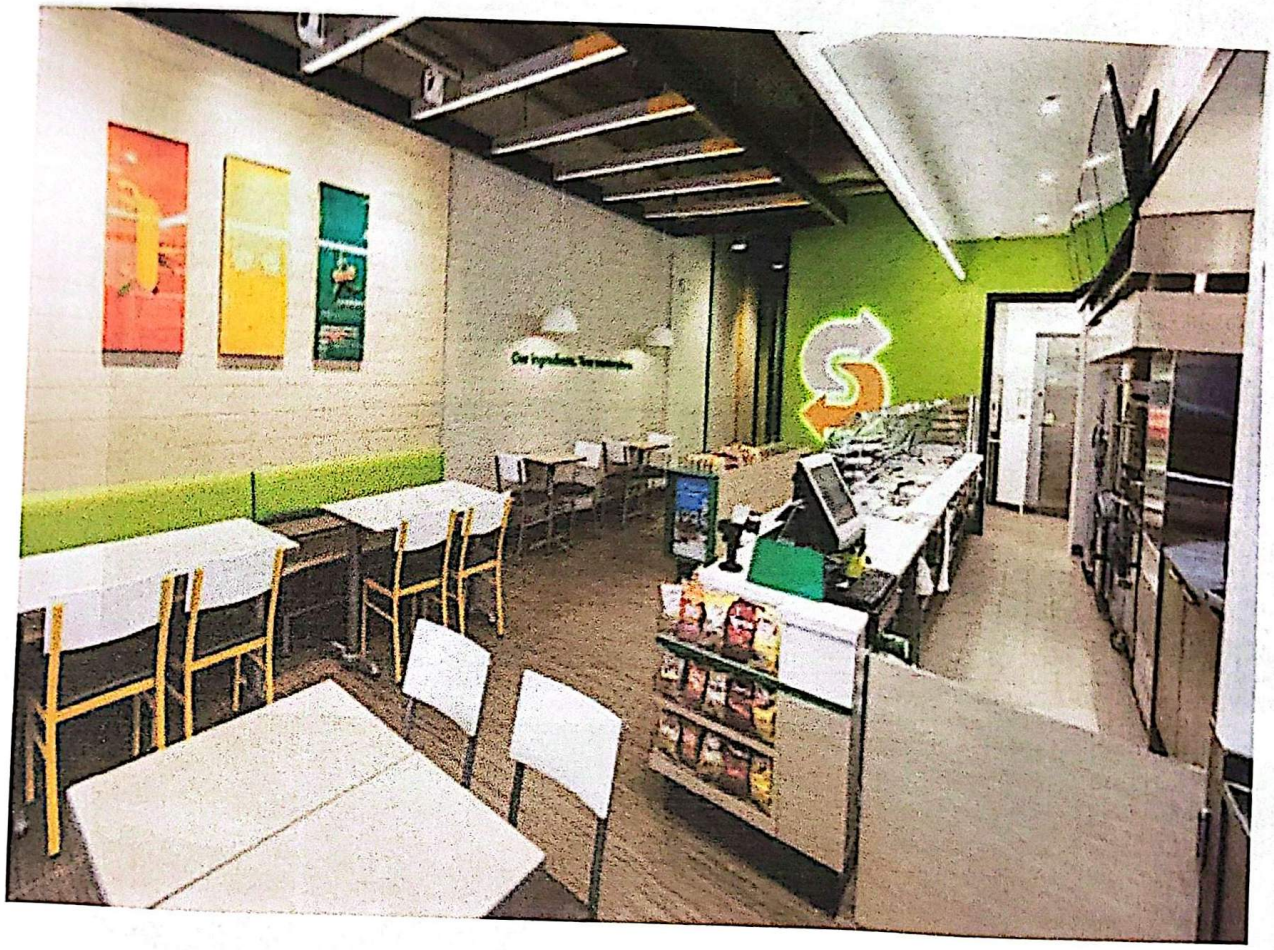
ANEXO #12 IMÁGENES RESTAURANTE SUBWAY METROCENTRO




Hacelo combo


Hacelo combo
Coca-Cola
ALIMENTA TU SED

ANEXO #13 DISEÑO DE NUEVO RESTAURANTE



ANEXO #14 PROYECCIONES FINCANCIERAS PARA EL PRIMER AÑO

GASTOS DE OPERACIÓN PARA AÑO 1

GASTOS DE OPERACIÓN	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
GASTOS DE VENTA													
PUBLICIDAD LOCAL	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	$ 400.00	4,800.00
GASTOS ENERGIA	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	$ 6,700.00	80,400.00
ALQUILER DE LOCALES	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	$ 7,250.00	87,000.00
VIGILANCIA	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	$ 800.00	9,600.00
RECOLECCION DE EFECTIV(	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	2,400.00
INSUMOS VARIOS	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	$ 1,500.00	18,000.00
REGALIA 8%	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	$ 10,964.26	131,571.08
PUBLICIDAD MARCA 4%	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	$ 5,482.13	65,785.54
COMISIONES TARJETAS	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	3,600.00
MANTENIMIENTO EQUIPO	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	15,600.00
DEPRECIACIÓN	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	$ 3,400.00	40,800.00
AUDITORIA EXTERNA Y FIS(	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	2,400.00
IMPUESTOS MUNICIAPLES	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	7,200.00
COMISIONES E INTERESES	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	$ 1,150.00	13,800.00
TOTAL	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 40,246.38**	**$ 482,956.62**
													-
GASTOS LABORALES													-
SUELDOS	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 14,285.00	$ 171,420.00
PRESTACIONES SOCIALES	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 2,321.31	$ 27,855.75
AGUINALDOS	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 595.21	$ 7,142.50
INDEMNIZACIONES	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 1,190.42	$ 14,285.00
UNIFORMES	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 210.00	$ 2,520.00
INCENTIVOS	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 3,600.00
OTROS GASTOS DE PERSON	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 2,400.00
CONTABILIDAD	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 450.00	$ 5,400.00
CAPACITACIONES	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 250.00	$ 3,000.00
TRANSPORTE DE PERSONA	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 7,200.00
TOTAL LABORALES	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 20,401.94**	**$ 244,823.25**
TOTAL	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 60,648.32**	**$ 727,779.87**

PROYECCION DE VENTAS

PROYECCION VENTAS EN UNIDADES

PRODUCTOS O SERVICIOS	M E S												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
UNIDADES DE SANDWICH															
UNIDADES A VENDER	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	45,115	541,380	641,616	732,888
PRECIO PROMEDIO UNIDAD	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	$ 3.04	3.10	3.16
TOTAL VENTAS	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	1,644,638.49	1,988,124.60	2316360.75

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

CONCEPTOS	M E S												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
VENTAS	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	$ 137,053.21	1,644,638.49	1,988,124.60	2,316,360.75
COSTO DE VENTAS	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	$ 52,027.83	624,319.42	759,160.05	956,418.84
MARGEN BRUTO	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	$ 85,025.37	1,020,319.07	1,228,964.55	1,359,941.91
GASTOS DE OPERACIÓN	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	$ 60,648.32	727,779.87	772,569.78	860,907.27
GASTOS LABORALES	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	$ 20,401.94	244,823.25	257,064.41	282,770.85
GASTOS DE VENTAS	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	$ 36,846.38	442,156.62	464,264.45	510,690.89
DEPRECIACION	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	40,800.00	51,240.92	67,445.52
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	$ 24,377.05	292,539.20	456,394.77	499,034.64
IMPUESTOS S/RENTA	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	$ 6,094.26	73,134.80	114,098.69	124,758.66
GANANCIA NETA	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	$ 18,282.79	219,404.40	342,296.08	374,275.98
MARGEN DE UTILIDAD													13%	17%	16%

PROYECCIONES DEL FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EFECTIVO INICIO DE EJERCICIO	232,983.60	260,760.65	288,537.70	316,314.75	344,091.80	371,868.86	399,645.91	427,422.96	455,200.01	482,977.06	510,754.11	538,531.16	232,983.60	$232,983.60	$261,261.85	$315,394.44
													-			
INGRESOS EN EFECTIVO	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	1,644,638.49	$1,644,638.49	$1,988,124.60	$2,316,360.75
VENTAS AL CONTADO	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	137,053.21	1,644,638.49	$1,644,638.49	$1,988,124.60	$2,316,360.75
TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO	370,036.81	397,813.86	425,590.91	453,367.96	481,145.01	508,922.06	536,699.11	564,476.16	592,253.22	620,030.27	647,807.32	675,584.37	1,877,622.09	$1,877,622.09	$2,249,386.45	$2,631,755.19
													-			
DESEMBOLSOS EN EFECTIVO	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	109,276.16	1,311,313.88	$1,384,448.68	$1,714,587.61	$1,994,639.25
COMPRAS DE MERCADERIA	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	52,027.83	624,334.01	$624,334.01	$759,160.05	$956,418.84
MANO DE OBRA DIRECTA	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	14,285.00	171,420.00	$171,420.00	$179,991.00	$188,990.55
GASTOS LABORALES	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	6,116.94	73,403.25	$73,403.25	$77,073.41	$93,780.30
GASTOS DE VENTA	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	36,846.38	442,156.62	$442,156.62	$464,264.45	$510,690.89
IMPUESTOS												-	-	$73,134.80	$114,098.69	$124,758.66
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS													-		$120,000.00	$120,000.00
													-			
TOTAL DESEMBOLSOS EN EFECTIVO	260,760.65	288,537.70	316,314.75	344,091.80	371,868.86	399,645.91	427,422.96	455,200.01	482,977.06	510,754.11	538,531.16	566,308.21	566,308.21	$493,173.41	$534,798.85	$637,115.94
PAGO DE DIVIDENDOS														$231,911.56	$219,404.40	$342,296.08
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	260,760.65	288,537.70	316,314.75	344,091.80	371,868.86	399,645.91	427,422.96	455,200.01	482,977.06	510,754.11	538,531.16	566,308.21	566,308.21	261,261.85	315,394.44	294,819.87