



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". The background is a light blue world map.



A decorative graphic consisting of three circular globes, each showing a different view of the Earth, arranged along a curved grey line that sweeps across the page.

**AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto"** A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

**Student Publications**

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:  
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



The bottom left corner contains the AIU logo and the website address "www.aiu.edu".

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY**  
**SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**“IMPLEMENTAR EL CONCEPTO DE AUTOSERVICIO PARA LA CADENA DE  
RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA SUBWAY”**

**HÉCTOR ANIBAL CHAVARRÍA ERICASTILLA**

**Guatemala, 06 de Junio de 2008**

## ABSTRACT

*Subway* es reconocido a nivel mundial por sus Subs (submarinos o sándwiches) bajos en grasa, desde sus inicios se ha preocupado por la sana alimentación de sus clientes y por esa razón es que ha estado enfocado en la comida rápida pero saludable.

El estudio de mercado se realizó utilizando la muestra de un plan piloto en el área de influencia y se determinó que las personas consumen alimentos de comida rápida casi a diario y constantemente están a la expectativa de nuevos lugares para degustar sus alimentos. Se pudo ver un área potencial para la implementación del autoservicio ya que de los restaurantes que se encuentran en el sector y que tienen a su disposición el autoservicio ninguno cuenta con comida rápida saludable a diferencia de *Subway*.

Con la información adquirida durante la investigación se contempló realizar una campaña publicitaria para dar a conocer el nuevo autoservicio ya que según la investigación realizada un alto número de personas se acerca a los restaurantes a solicitar comida para llevar, éste es un dato importante ya que estas personas tendrán la facilidad de adquirir sus alimentos sin tener que bajarse del vehículo.

Se concluyó que la implementación del autoservicio será de beneficio para los habitantes tanto en el área de oficinas como residencial ya que podrán contar con una nueva opción de comida rápida saludable que no ofrecen los demás restaurantes ubicados en lugares aledaños y en la Avenida de Las Américas en la ciudad de Guatemala.

En el presente trabajo se investigó si era viable la IMPLEMENTACIÓN DEL AUTOSERVICIO PARA CADENA DE RESTAURANTES *SUBWAY* y después de haber realizado las investigaciones necesarias se pudo observar que sí es viable la implementación de dicho servicio.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción                            | 1  |
| 2. Información del Proyecto                | 2  |
| 2.1 Antecedentes                           | 2  |
| 2.2 Planteamiento del problema             | 5  |
| 2.3 Objetivo general                       | 5  |
| 2.3.1 Objetivos específicos                | 5  |
| 2.4 Justificación                          | 6  |
| 2.5 Marco teórico                          | 7  |
| 3. Estudio de Mercado                      | 10 |
| 3.1 El Producto en el mercado              | 10 |
| 3.2 El área del mercado                    | 10 |
| 3.3 Resultados del estudio de mercado      | 11 |
| 3.4 Situación actual                       | 26 |
| 3.5 Mercado                                | 28 |
| 3.6 Resumen                                | 29 |
| 4. Estudio Técnico                         | 33 |
| 4.1 Tamaño                                 | 33 |
| 4.2 Proceso de producción                  | 35 |
| 4.3 Obras físicas                          | 38 |
| 4.4 Organización                           | 39 |
| 4.5 Descripción de perfil y puestos        | 40 |
| 4.6 Resumen                                | 43 |
| 5. Estudio Administrativo Legal            | 44 |
| 5.1 Estructura administrativo-legal        | 44 |
| 5.2 Marco legal                            | 44 |
| 5.3 Impacto Ambiental                      | 44 |
| 5.3 Estructura administrativa              | 46 |
| 5.4 Resumen                                | 46 |
| 6. Estudio Financiero                      | 47 |
| 6.1 Análisis de costos                     | 47 |
| 6.2 Análisis de ingresos                   | 48 |
| 6.3 Recursos financieros para la inversión | 48 |
| 6.4 Evaluación económica                   | 49 |
| 6.5 Sensibilidades                         | 51 |
| 6.6 Punto de equilibrio                    | 52 |
| 6.7 Resumen del estudio financiero         | 53 |
| 7. Conclusiones                            | 54 |
| 8. Recomendaciones                         | 55 |
| 9. Bibliografía                            | 56 |
| Anexos                                     | 57 |



## 1. Introducción

Actualmente, la cadena de restaurantes *Subway*, no cuenta con la modalidad de autoservicio por lo que siempre con el afán de superación y tratando de brindarle a sus clientes una mejor manera de atenderlos cómodamente, se ha evaluado y se ha identificado como primera necesidad y como parte del crecimiento, aportar dentro de nuevos restaurantes el autoservicio, se prevé contar con un restaurante con este nuevo servicio en el 2,008 en la ciudad capital en la Avenida de Las Américas.

Como parte de la investigación del presente proyecto, se realizó un estudio de mercado en el área de influencia y se solicitó información a *Subway* en otros países que ya cuentan con el servicio, obteniendo datos necesarios para determinar los aspectos más importantes relacionados con el autoservicio.

Tomando en cuenta que el crecimiento de la marca ha sido en área de restaurantes de los centros comerciales, ya que cuenta con 19 tiendas de éste tipo y 12 restaurantes independientes; se piensa que éste será un paso importante para consolidar la marca en la categoría de comida rápida saludable (subs, submarinos o sándwiches) ya que se tendrá un acercamiento con los clientes y así se podrá brindar un valor agregado.

## 2. Información del Proyecto

Por medio del presente proyecto se evaluará la viabilidad de la implementación del autoservicio en el nuevo restaurante que *Subway* abrirá en la Avenida de Las Américas en la ciudad de Guatemala, teniendo la posibilidad de abrir el primer restaurante de la cadena con este nuevo servicio.

### 2.1 Antecedentes

*Subway* es una franquicia con más de 10 años en el mercado guatemalteco, cuenta con la experiencia necesaria para seguir ampliando su cartera de clientes con base a un nuevo servicio, éste es el autoservicio; el cual vendrá a ser la punta de lanza o el proyecto piloto para poder replicar el mismo en nuevos restaurantes que se ubicarán en puntos estratégicos.

*Subway*, abrió sus puertas al público en Guatemala el 25 de septiembre de 1,996, en Fun Plaza.

*Subway* es una franquicia de submarinos y ensaladas, fundada en Connecticut Estados Unidos en el año 1,965. Fue fundada por los señores Fred De Luca y Peter Buck quienes todavía se mantienen a la cabeza de la empresa. El nombre *Subway* proviene del sistema de transporte que se utiliza en la gran ciudad de Nueva York, Estados Unidos, este es un tren subterráneo también conocido como metro que abarca la ciudad con muchas rutas diferentes. Precisamente el papel tapiz con el que se decoran los restaurantes muestran las diferentes rutas de *Subway* en Nueva York, Estados Unidos. El mundialmente famoso *Subway*, clásico BMT (Sub de salami, peperoni y jamón) simboliza una famosa ruta de *Subway* que conecta las ciudades de Brooklyn y Manhattan en Nueva York, Estados Unidos, de éstos nombres se generan las siglas BMT (Brooklyn, Manhattan Transit). Actualmente *Subway* cuenta con más de 28,000 restaurantes en 86 países del mundo. Es la segunda franquicia más grande del mundo después de Mc Donald's.

Los clientes solicitan sus Subs (submarinos, sándwiches) de acuerdo a su gusto, agregando los ingredientes que les gustan y preparados frente a sus ojos.

El tipo de restaurante es muy variado ya que se cuenta con diferentes diseños dentro de los cuales se incluyen establecimientos desde 30 metros hasta 200 metros cuadrados.

En la antigua Roma existían puestos callejeros en los cuales se vendían panes con olivas, en otros países como en la India ya existían puestos de comida callejera.

En 1,912 se abrió el primer puesto de comida automatizado en Nueva York, Estados Unidos, que consistía en un local que vendía alimentos a través de una ventana en la cual se pagaba dicho servicio. Esta firma popularizó la comida para llevar bajo el slogan: "menos trabajo para mamá".

Visión:

Ser la fuente de orgullo y satisfacción para nuestros clientes y colaboradores, ofreciendo un producto sano y un servicio fresco de calidad mundial en un ambiente de unión y crecimiento sin fronteras.

Misión:

Ser una organización responsable, profesional y competitiva, integrada por un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, brindando un servicio superior y enfocado en lograr el cumplimiento de sus metas.

Con la llegada de este tipo de servicio a Estados Unidos de Norteamérica, (autoservicio) en la década de los 40's se hizo popular la utilización de dicho servicio sin bajarse del automóvil. El concepto *fast food* (comida rápida) se hace popular en la zona. En algunos países ya se empieza a ver el movimiento en un área de restaurantes denominada *food courts* (área de restaurantes de un centro comercial)

Los restaurantes que brindan este tipo de servicios lo hacen para poder de ésta forma atender más rápido a las personas y así brindar un valor agregado a los clientes.

Según Emerson (1,990) esta industria ha sufrido crisis con el pasar de los años ya que en la década de los 70's hubo un ingreso al mercado de diversas marcas como primer factor y como segundo factor la demografía ya que los principales consumidores de aquella época perdieron el interés en dicho servicio.

La industria de este tipo de alimentos ha estado siempre en constante cambio ya que constantemente ingresan al mercado nuevas opciones (marcas) para sustituir a algunas ya existentes o bien las que no han tenido evolución y se han quedado estancadas.

Según Ritzer (1,990) esta es una de las razones por las cuales los restaurantes Mc Donald's han evolucionado rápidamente, ya que el mismo año que inició su expansión (1,955) ya contaba con más de 12,000 restaurantes. Como complemento al éxito de la introducción de este tipo de restaurantes al mercado se incluyeron dos conceptos más que fueron los desayunos y el autoservicio.

Parte del éxito de los restaurantes de comida rápida ha sido su publicidad atractiva y buenas estrategias de mercadeo las cuales llaman la atención de las personas para que visiten los restaurantes y vivan una nueva experiencia.

Al tomar como base los antecedentes expuestos se consideró que implementar el autoservicio en el nuevo restaurante *Subway* brindará al cliente la oportunidad de contar con una nueva experiencia, en la cual el elemento principal será el cliente.

## **2.2 Planteamiento del problema**

Actualmente en Guatemala que es un país en desarrollo se vive con muchas urgencias y hay varios factores como: el incremento de vehículos por año, el cambio de vías, la construcción de pasos a desnivel (en general trabajos municipales) y de obras como centros comerciales; lo que muchas veces no permiten tomarse el tiempo suficiente para llegar a algún restaurante a consumir los alimentos, ya que el tiempo es únicamente de una hora en la mayoría de los casos; es por ello que se observa la necesidad de incluir dentro de los servicios el autoservicio atendiendo así a muchos de los clientes que por razones de tiempo buscan este tipo de servicios en la competencia como: Mc Donald's, Pollo Campero, Burger King, Taco Bell y otros en los cuales se les facilita ordenar sin bajarse del vehículo a hacer largas colas.

En base a lo anterior *Subway* se ha dado cuenta que no cuenta con un servicio para atender éste nicho de mercado, para lo cual se formula la siguiente pregunta: ¿ES VIABLE O RENTABLE IMPLEMENTAR EL AUTOSERVICIO PARA LA CADENA DE RESTAURANTES *SUBWAY* EN LA AVENIDA LAS AMÉRICAS?

## **2.3 Objetivo general**

El presente proyecto tuvo como fin evaluar si es viable la implementación del autoservicio en el nuevo restaurante *Subway* que se abrirá en la Avenida Las Américas en la ciudad de Guatemala.

### **2.3.1 Objetivos específicos**

1. Estimar un consumo proyectado (PRONÓSTICO) de ventas.
2. Conocer el interés de las personas que residen en el sector con respecto a un nuevo restaurante de comida rápida con autoservicio.
3. Evaluar si es el proyecto es rentable por medio del VPN (VALOR PRESENTE NETO) y TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

### **2.4 Justificación**

Según Emerson (1,990) el crecimiento restaurantes de comida rápida se debió al desarrollo de la sociedad en sí y a las rutinas de las vidas familiares de esa época. Debido a que la elaboración estandarizada de los productos permite obtener fácilmente los alimentos de una manera más rápida y a precio accesible, es así como logran penetrar en la mente del consumidor para el cual está dispuesto a vivir una experiencia de comodidad.

## **2.5 Marco Teórico**

El marco teórico forma parte de la información que se obtuvo en esta investigación y el enfoque que se le dará al proyecto. Básicamente son temas que tienen que ver con la implementación del autoservicio para la cadena de restaurantes de comida rápida *Subway*, de ésta manera se iniciará dando unos conceptos básicos acerca de las características de los locales y restaurantes.

### **Características de los locales y restaurantes**

Una de las características más importantes de la comida rápida, es que se consume sin el empleo de cubiertos, algunos de estos ejemplos son pizza, hamburguesas, pollo frito, emparedados, tacos, sándwich, patatas fritas (papas fritas), aros de cebolla, etc.

Adicional a esta característica, en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros (tampoco servicio de mesa) y las personas para pedir deben hacer una fila y pagar su comida, que es entregada en el instante para que posteriormente pueda ir a sentarse a disfrutarla, también se tiene que recoger la comida (como en casa). La mayoría de los lugares suele tener una ventanilla en donde puede ordenarse la comida desde el automóvil, *Drive-In* (Autoservicio) para comerla en casa o en algún otro lugar.

**Foto**

**Pedro**



**No. 1 Entrada  
autoservicio  
Subway San  
Sula  
Honduras.**

**Foto No.2 Panel de Menú del autoservicio Subway San Pedro Sula, Honduras.**



**Foto No. 3 Línea de pedido de autoservicio Subway San Pedro Sula, Honduras.**



*Foto No. 4 Ventanilla de entrega de producto y cobro Subway San Pedro Sula, Honduras.*



## **Alimentos**

Debido a que el concepto de la comida rápida se basa en velocidad, uniformidad y bajo costo, la comida rápida se hace a menudo con los ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio.

### **3. Estudio de Mercado**

#### **3.1 El producto en el mercado**

En Guatemala hay varios restaurantes de comida rápida, sin embargo, ninguno está en la categoría de comida rápida saludable como *Subway*, razón por la cual se prevé introducir al mercado el primer restaurante con autoservicio para la cadena, en el cual se podrá ordenar de la misma manera que se hace en cualquier restaurante *Subway* solo que sin tener que bajarse del automóvil, se tendrá de igual forma la línea de pedido en la cual las personas irán escogiendo los ingredientes que desean para cada *sub*, (Submarino, Sándwich) ensalada o *wrap* (Burrito).

Dentro de los productos sustitutos a *Subway* podemos mencionar a los restaurantes de comida rápida como: Mc Donald's, Pollo Campero, Burger King, Taco Bell, Quiznos, Pizza Hut, Bagel Factory y Go Green, este último catalogado como comida rápida en la categoría de ensaladas.

Los productos complementarios con los que cuenta *Subway* son: Gaseosas, agua pura, be light, gatorade, jugos etc; y los postres complementarios son: *Muffins* (cubiletes), galletas, *brownines* (pastel de chocolate) y *apple pie* (pastel de manzana).

### **3.2 El área del mercado**

#### **3.2.1 Objetivo General del Estudio de Mercado**

Conocer a detalle el comportamiento de los consumidores de comida rápida en la zona 13 y 14, clientes o clientes potenciales del nuevo restaurante, con ello sus hábitos y preferencias en cuanto a autoservicio se refiere.

#### **3.2.2 Objetivos Específicos**

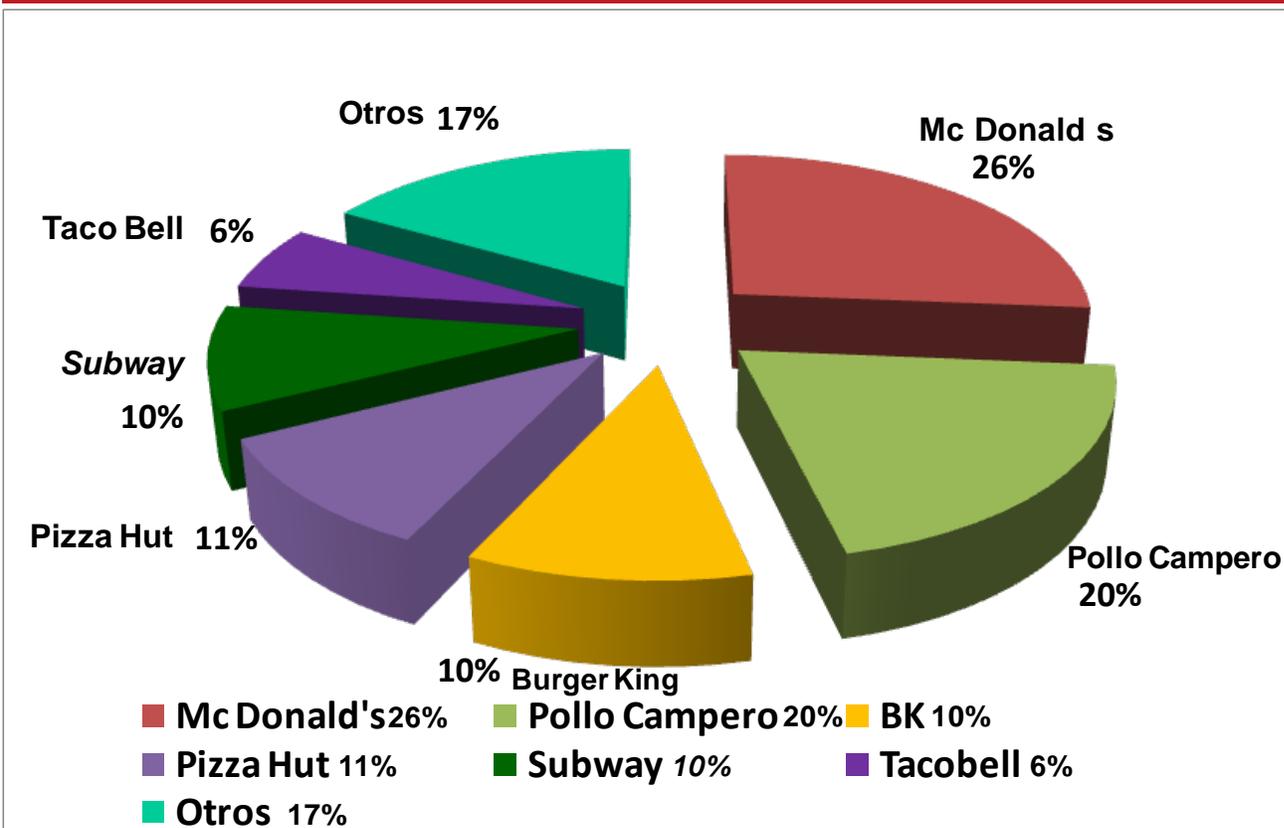
1. Determinar desde la perspectiva del grupo objetivo cómo ven un autoservicio en el nuevo restaurante *Subway* que se abrirá en la Avenida Las Américas, zona 13 de la ciudad de Guatemala.
2. Determinar las preferencias de los consumidores en cuanto al uso del autoservicio de los restaurantes de comida rápida en el sector.
3. Conocer la percepción de la marca entre el grupo objetivo, si la conocen, cómo la ven y si utilizan a la competencia.
4. Conocer el Top of Mind en el sector de la Avenida de las Américas de la ciudad de Guatemala.
5. Determinar las necesidades y factores de satisfacción de los clientes potenciales.
6. Validar o no la apertura del autoservicio en el nuevo restaurante *Subway*.

### **3.3 Resultados del estudio de mercado**

En el estudio realizado como un plan piloto (Anexo 2), se aplicaron 50 encuestas en las zonas 13 y 14 de la ciudad capital, se tuvo oportunidad de entrevistar a personas en vehículo que circulan en el área, el grupo objetivo fue hombres y mujeres de nivel socioeconómico AB (clase alta, el estrato con más alto nivel de vida en el país), C+ (clase media alta, es el nivel de vida que se considera superior al medio) y C (clase media, personas con ingresos de vida medios). Entre las edades de 18 a 45 años que consumen comida rápida. De acuerdo con la información obtenida a continuación se adjuntan las gráficas del estudio realizado.

#### **Gráfica No. 1**

## 2.- ¿En qué restaurantes consume por lo menos 1 vez al mes?

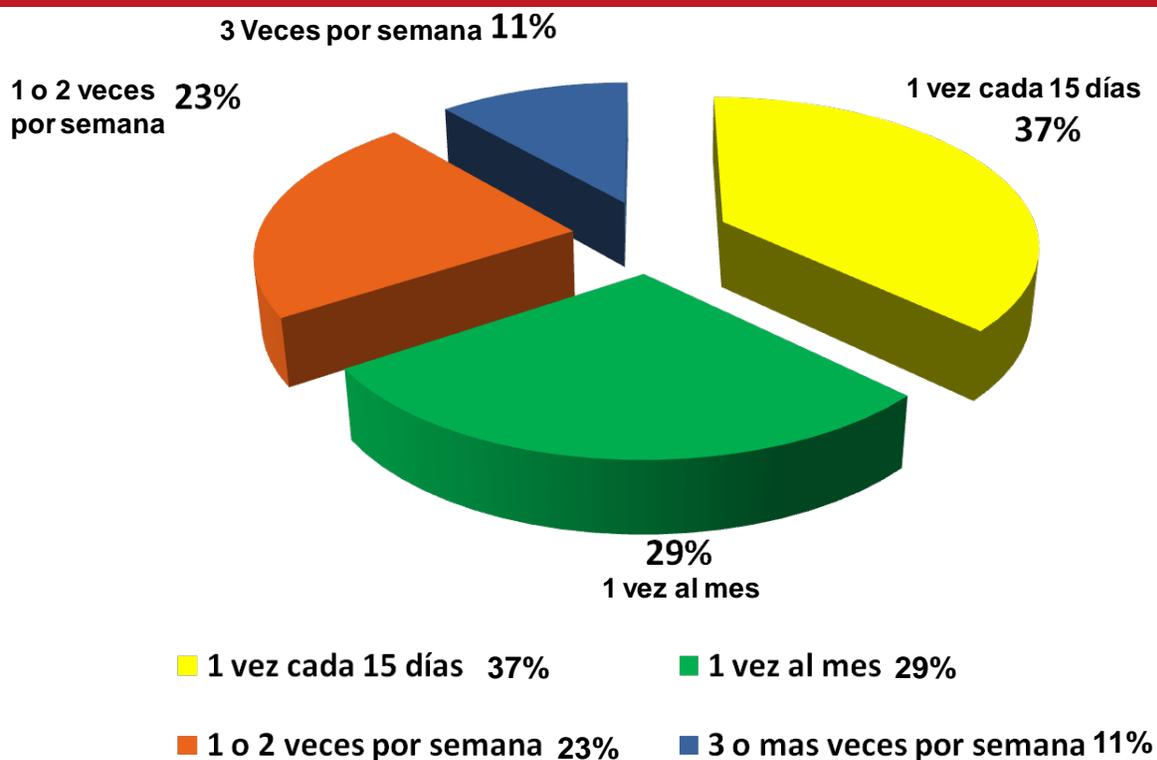


Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

En ésta gráfica se puede observar que los entrevistados consumen comida rápida en varios restaurantes, dentro de los cuales *Subway*, a pesar de no contar con un restaurante en la Avenida de las Américas comparte el cuarto lugar junto con *Burger King*, después de *Mc Donald's*, *Pollo Campero* y *Pizza Hut*.

Gráfica No. 2

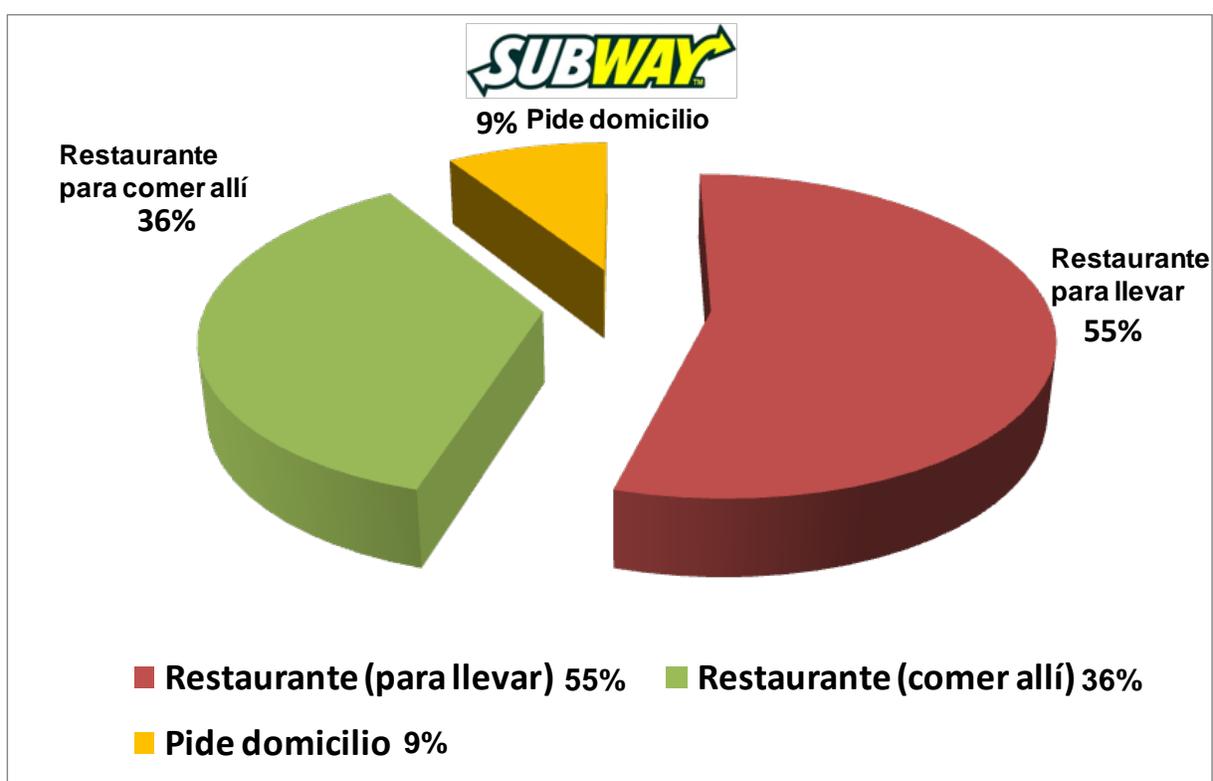
**7.- ¿De las veces que consume Alimentos de Comida Rápida, cuántas utiliza el autoservicio?**



*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados*

En ésta gráfica se puede observar que el 11% de los entrevistados son los que utilizan el autoservicio más seguido, sin embargo, se debe tomar en cuenta que las personas que lo hacen 1 ó 2 veces por semana son clientes potenciales que pueden en algún momento llegar a subir la cantidad de visitas al autoservicio. Para poder medir esto se deberá hacer el respectivo estudio en su momento.

Gráfica No. 3

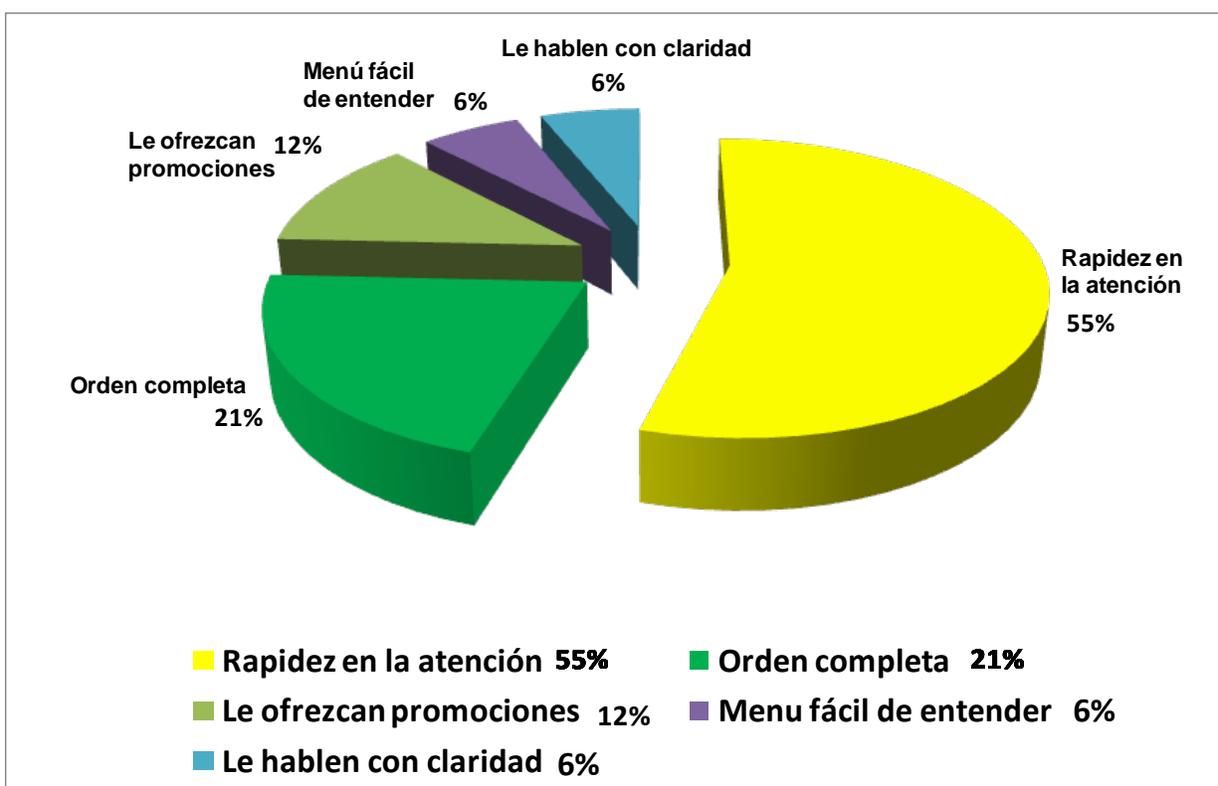
**5.- ¿Cuándo consume en estos restaurantes en qué forma lo hace?**

Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

Del total de las entrevistas realizadas, las personas que con frecuencia van a *Subway*, (55%) lo hacen comprando los alimentos para llevar, lo cual se puede tomar como referencia ya que son clientes prospecto para utilizar el autoservicio.

Gráfica No. 4

5.- ¿Qué aspecto es lo más importante para usted en un autoservicio?



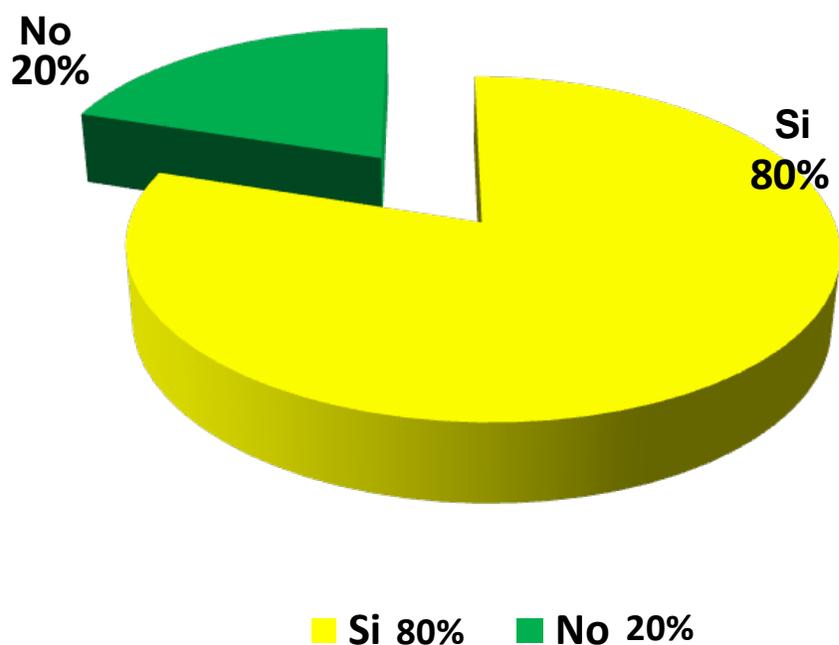
*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados*

A las personas que visitan el autoservicio les interesa mucho que su orden la tomen con rapidez y correctamente (55%) y luego que ésta sea entregada completa (21%), éste es un dato importante ya que contribuirá en el momento de la implementación a darle mayor importancia a dichos aspectos.

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Rapidéz en la atención  | 55% |
| Órden completa          | 21% |
| Le ofrezcan promociones | 12% |
| Menú fácil de entender  | 6%  |
| Le hablen con claridad  | 6%  |

**Gráfica No. 5**

**8.- ¿Considera que el nuevo restaurante que Subway abrirá en Avenida de Las Américas cuente con autoservicio?**



*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados*

La mayoría de los encuestados (80%), muestra interés en que el nuevo restaurante cuente con el autoservicio, el 20% restante al parecer no le llama la atención, pero se puede considerar al momento de hacer una promoción en la cual se pueda generar tráfico hacia el autoservicio.

Gráfica No. 6



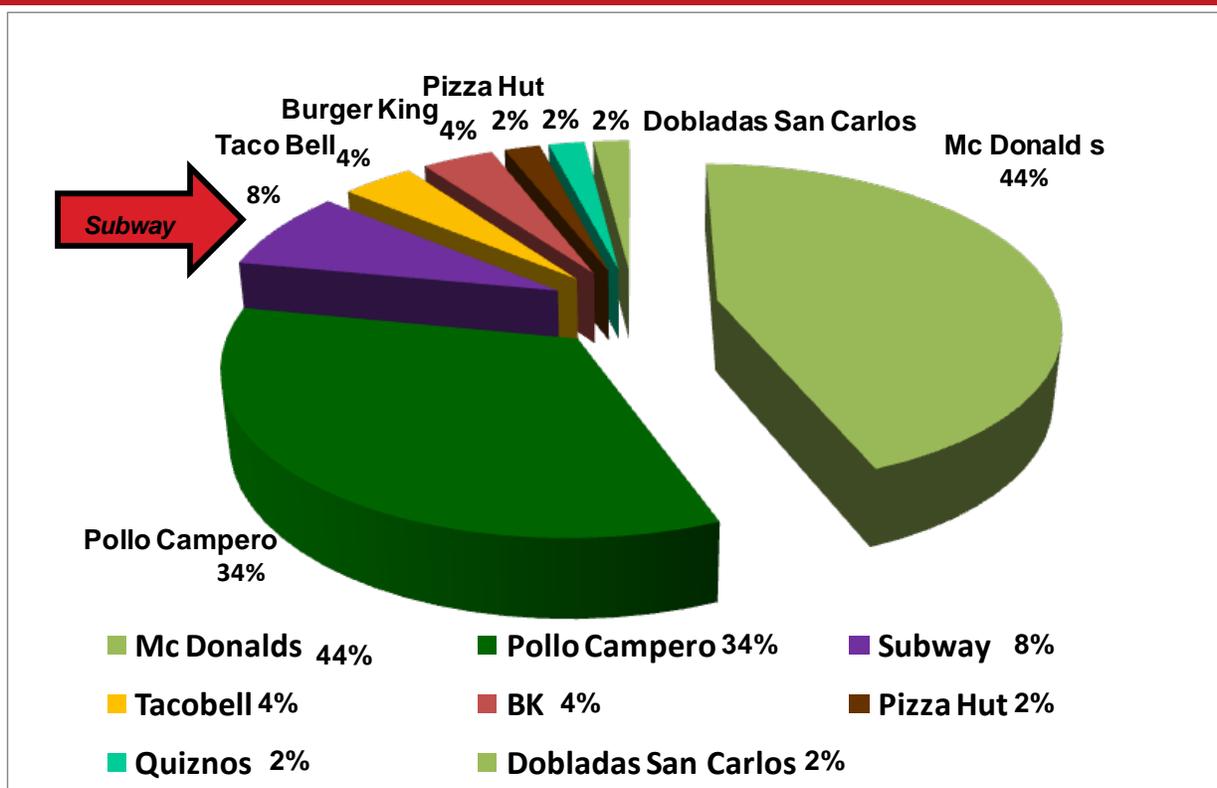
Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

En esta gráfica se observan las razones por las cuales a las personas no les llama la atención el autoservicio, de las 50 personas encuestadas una piensa que es un restaurante diferente y no cree que funcione, otra persona no cree que se pueda brindar un buen servicio y 4 por la forma en que se prepara el sándwich. La respuesta que más llama la atención es que prefieren preparar el sándwich a su gusto; sin embargo, se tiene contemplado un espacio que contará con una ventana en la cual los clientes podrán elegir al igual que en el restaurante, los vegetales que desean incluir en el sub (sándwich, submarino).

|   |   |
|---|---|
| Es un restaurante diferente, no creo que funcione | 1 |
| No brindaría un buen servicio                     | 1 |
| Por la forma de preparar el sándwich a su gusto   | 4 |

Gráfica No. 7

## 6.- ¿Me podría mencionar que Restaurantes conoce de Comida Rápida?

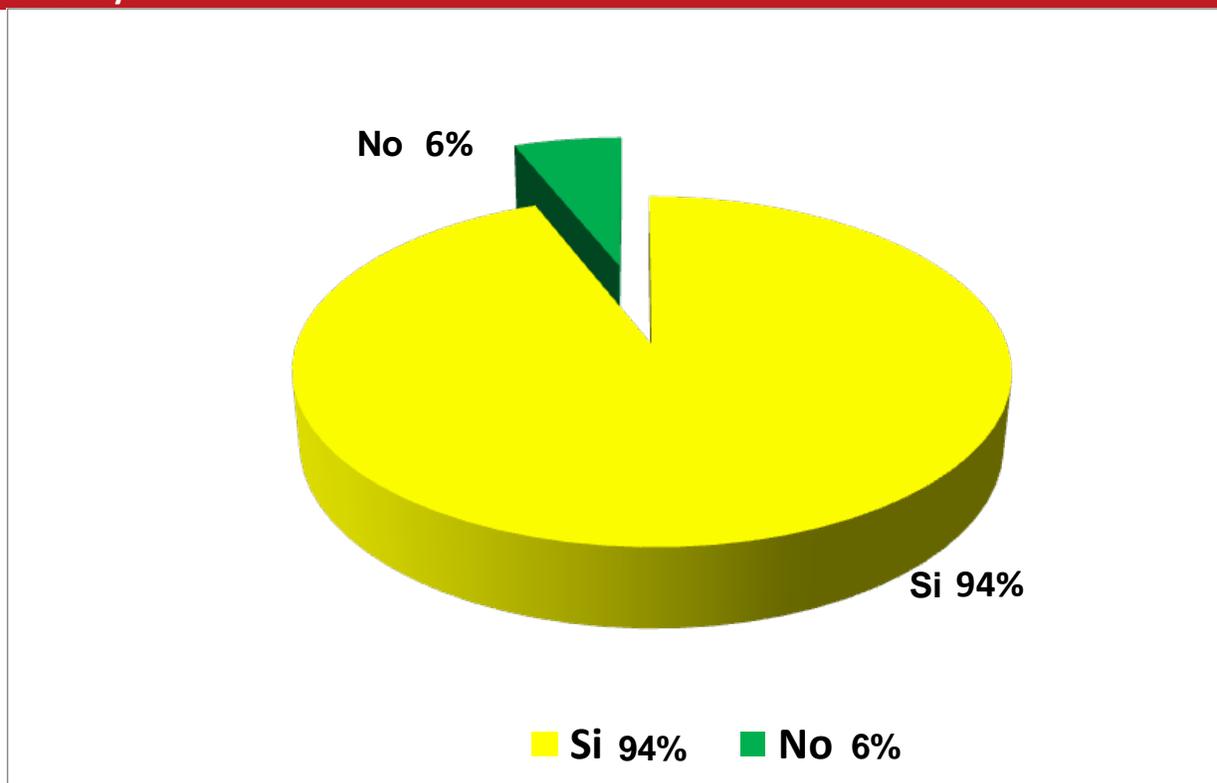


Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

En esta gráfica se observa que Mc Donald's es el líder en restaurantes de comida rápida (44%), seguido de Pollo Campero (34%) y luego en la tercera posición se encuentra Subway (8%), que salió mejor calificado en comparación a Burger King, Taco Bell y Quiznos. También se puede observar que Subway es el líder en la categoría de sándwiches.

Gráfica No. 8

7.-¿Conoce o ha oído mencionar la cadena de Restaurantes de comida rápida Subway?



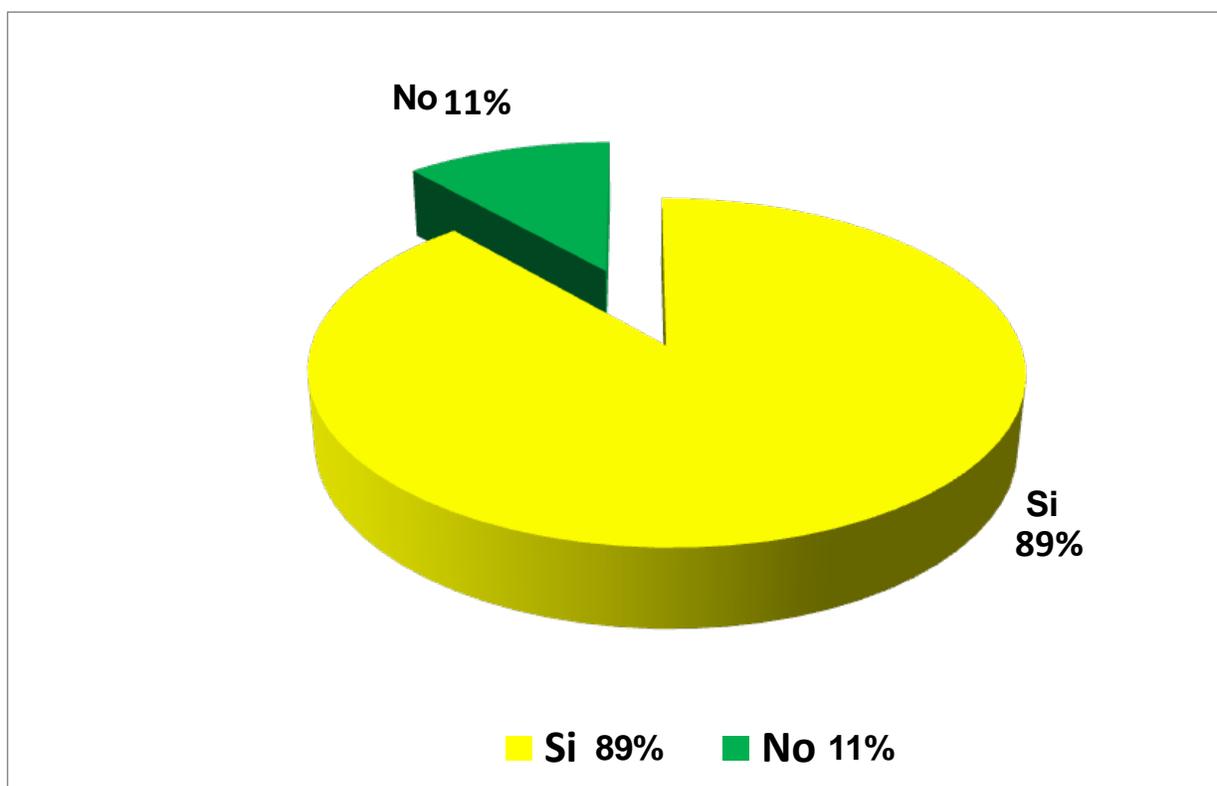
Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

En esta gráfica se puede apreciar que el 94% de los encuestados conoce o ha escuchado sobre la marca *Subway*, a pesar de que el restaurante en la Avenida de Las Américas aún no

está funcionando sin embargo, se debe de trabajar para que el 6% restante también la conozca.

**Gráfica No. 9**

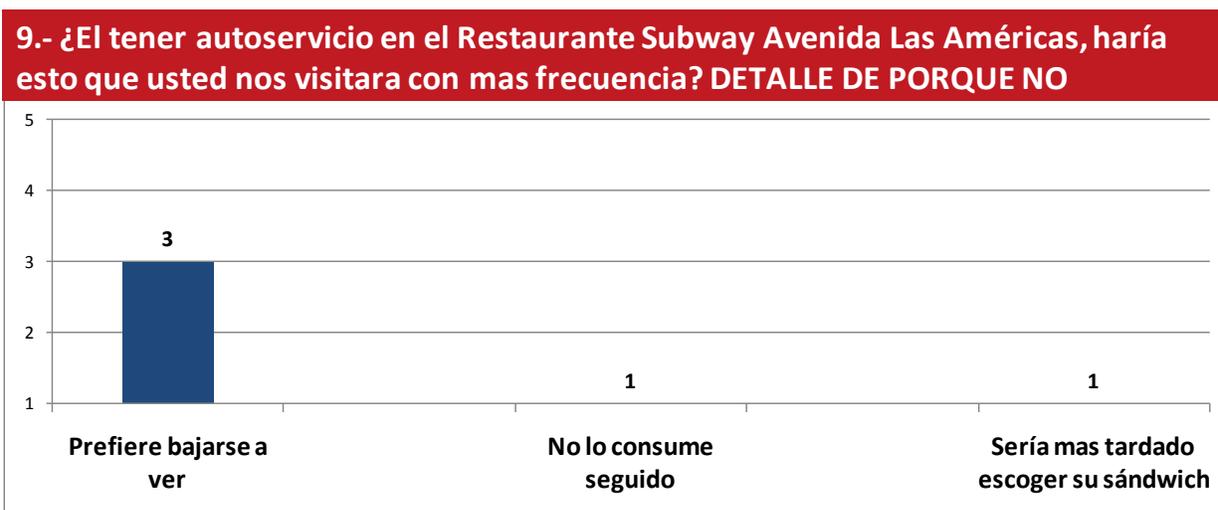
**9.- ¿El tener autoservicio en el Restaurante Subway Avenida Las Américas, haría esto que usted nos visitara con más frecuencia?**



Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

Los clientes estarían dispuestos a visitar con más frecuencia el autoservicio de Subway en Avenida Las Américas (89%), la mayoría de los entrevistados mostraron interés con la implementación del nuevo servicio.

Gráfica No. 10

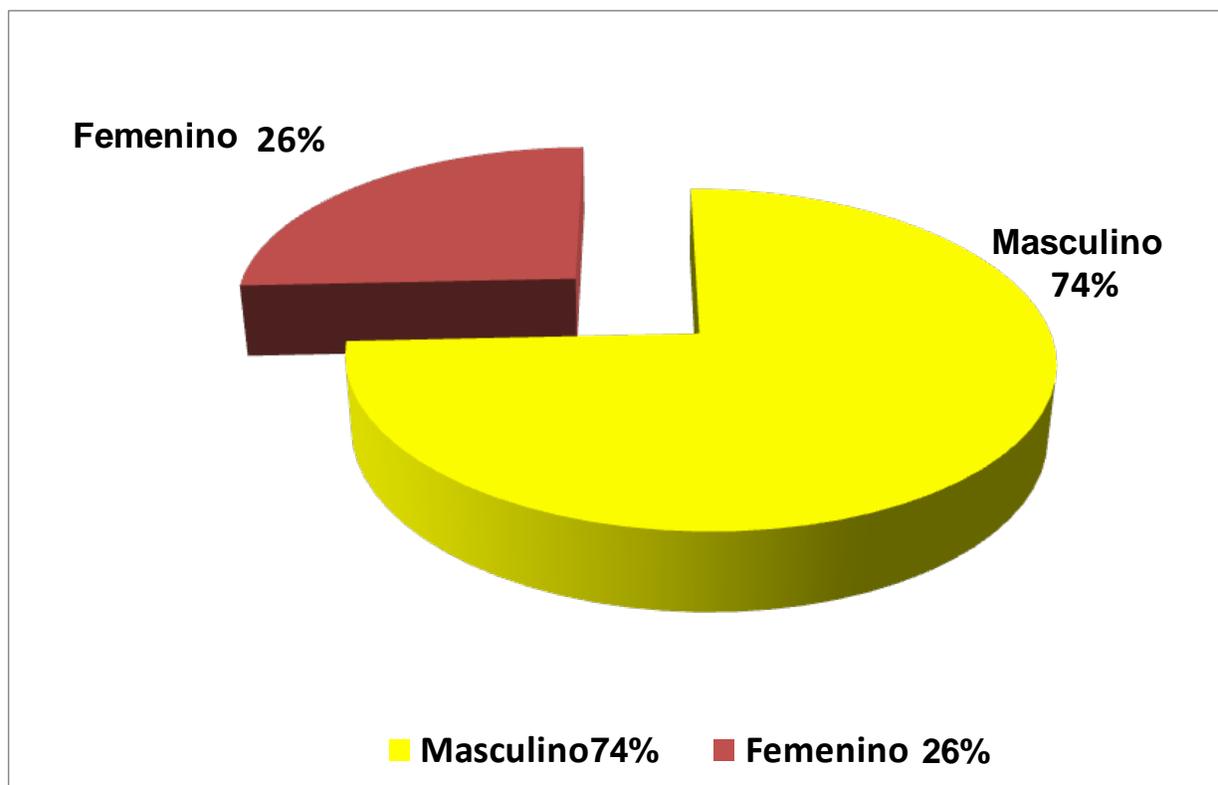


Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

En ésta gráfica las personas que no utilizan el autoservicio indican su preferencia por bajarse a ver, de las 50 personas encuestadas 3 piensan que será más fácil tomar la decisión de ordenar sus alimentos si los tienen a la vista, una persona no lo consume seguido y una piensa que sería más tardado escoger su sándwich. En el autoservicio se tiene estimado colocar suficiente publicidad visual, los menús y los vegetales siempre estarán a la vista como en cualquier otro restaurante.

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Prefiere bajarse a ver                | 3 |
| No lo consume seguido                 | 1 |
| Sería mas tardado escoger su sándwich | 1 |

**Gráfica No. 11**

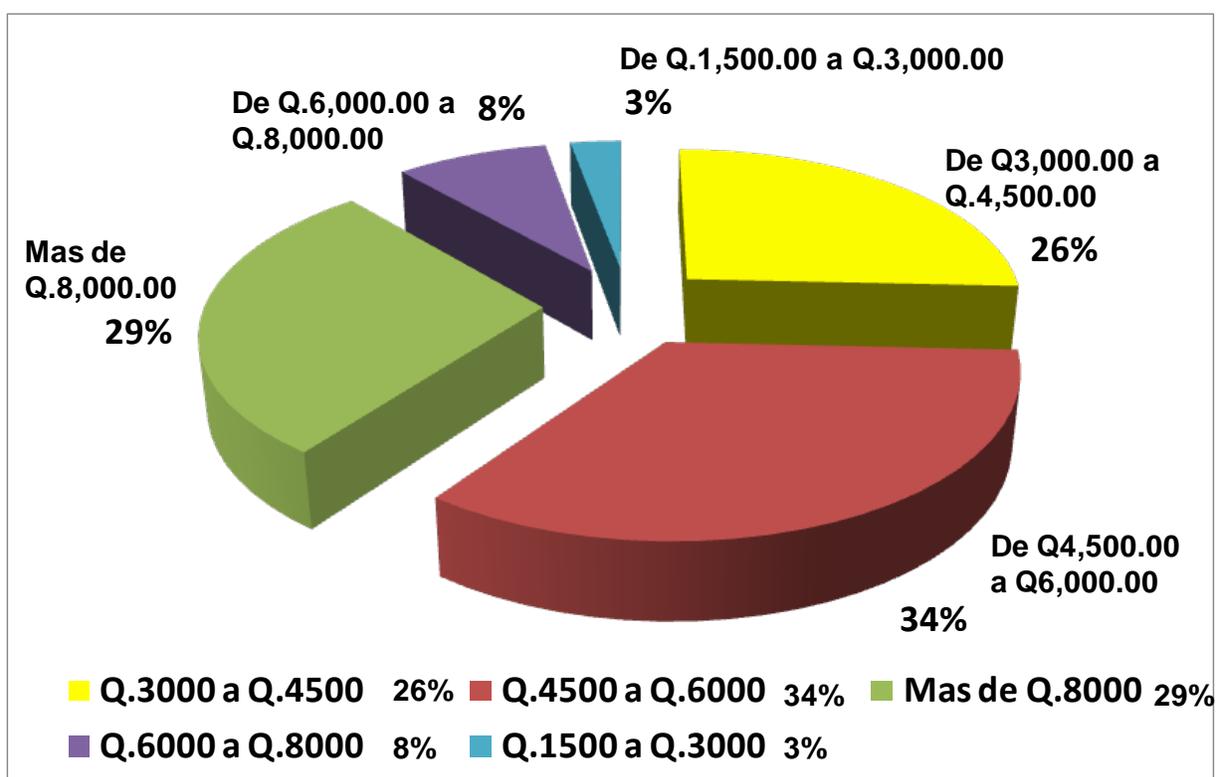
**11.- GÉNERO**

*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados*

Del 100% de los encuestados, el 74% fue de género masculino (hombres) y 26% género femenino (mujeres), ambos con vehículo propio.

Gráfica No. 12

### 11.- INGRESO FAMILIAR



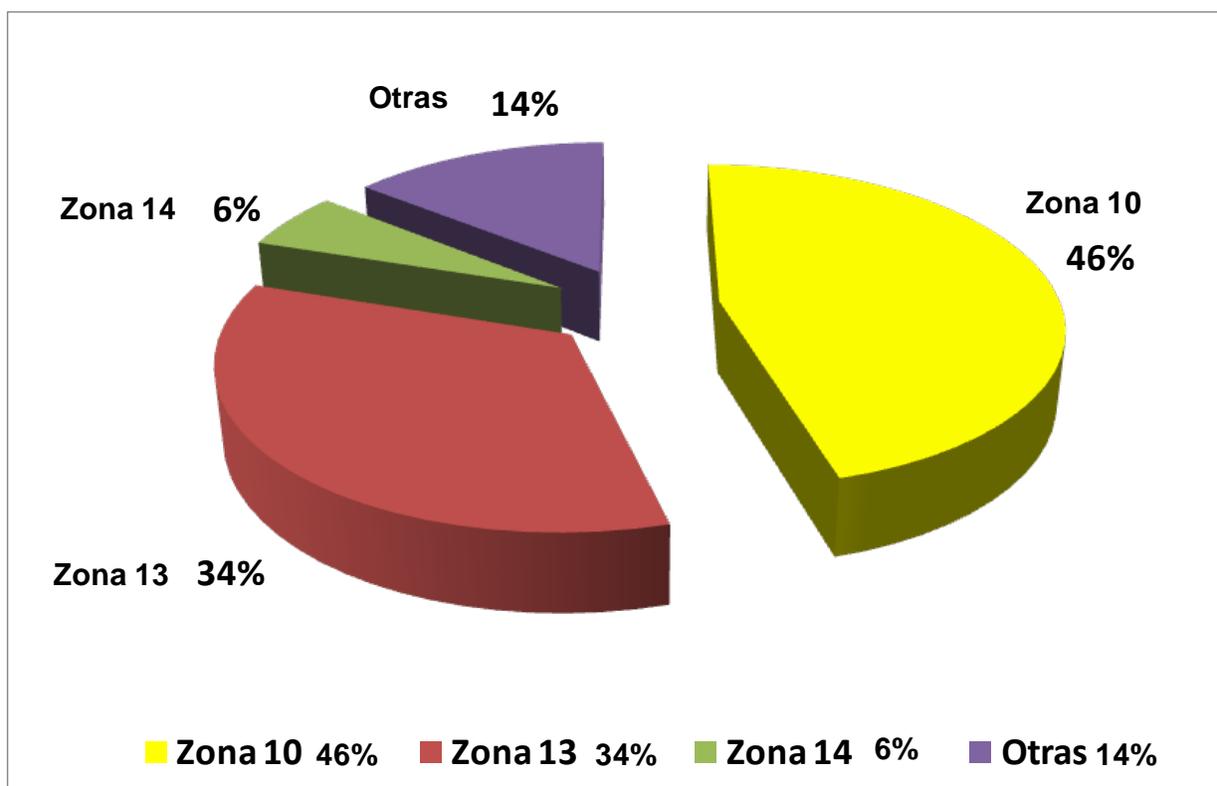
Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

El ingreso familiar de las personas que se entrevistaron, se encuentra entre Q 4,500.00 y Q6,000.00 (34%), sin embargo, hay un grupo con mayor poder adquisitivo que ocupa el 29% de la encuesta.

| Ingresos Familiares        |     |
|----------------------------|-----|
| De Q.1,500.00 a Q.3,000.00 | 3%  |
| De Q.3,000.00 a Q.4,500.00 | 26% |
| De Q.4,500.00 a Q.6,000.00 | 34% |
| De Q.6,000.00 a Q.8,000.00 | 8%  |
| Mas de Q.8,000.00          | 29% |

Gráfica No. 13

### 11.- ZONA EN QUE TRABAJA



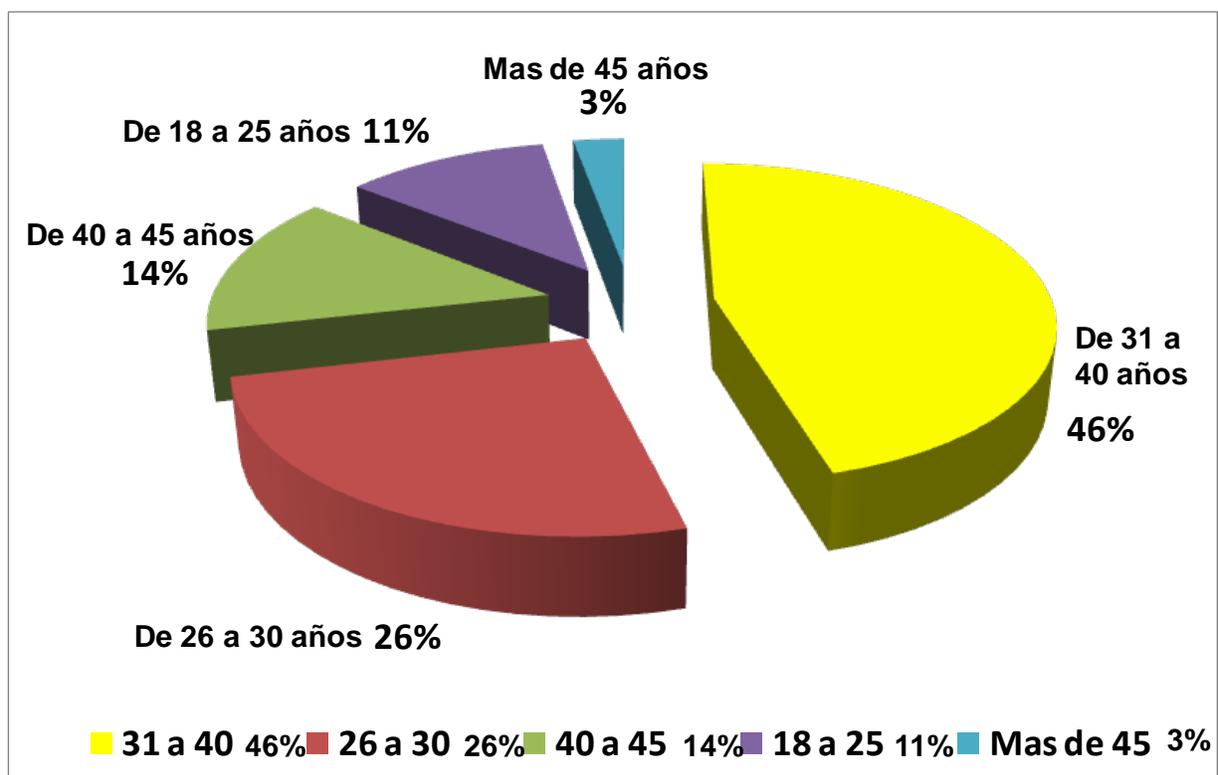
Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A. Base: 50 Encuestados

La mayor cantidad de entrevistados (86%) trabajan en la zona 10, 13 y 14, siendo la mayoría posibles clientes del autoservicio.

| Zona en que trabaja |     |
|---------------------|-----|
| Zona 10             | 46% |
| Zona 13             | 34% |
| Zona 14             | 6%  |
| Otras               | 14% |

Gráfica No. 14

### 11.- EDAD



En esta gráfica, se observa que las personas entrevistadas que oscilan entre las edades de 26 a 30 (26%) y de 31 a 40 años (46%) son las más apegadas al grupo objetivo de *Subway* que es de 18 a 45 años.

### **3.4 Situación actual**

Actualmente se cuenta con un nicho de mercado que aún está siendo explorado por *Subway*; sin embargo, se aprecia que las personas presentan la necesidad de cuidar su alimentación ya que constantemente buscan restaurantes de comida rápida que sea saludable. Hasta la fecha, ningún restaurante de *Subway* cuenta con autoservicio, sin embargo, se ve la necesidad de incluirlo ya que el ritmo de vida y el trajín del día a día les impiden a muchas personas tomarse el tiempo para llegar a un restaurante y sentarse a tomar sus alimentos, sin embargo no todos los restaurantes cuentan con opciones saludables en su menú, es por eso que *Subway* destaca dentro de las opciones saludables en nuestro país, ya que cuenta con importantes avales para sus productos bajos en grasa y calorías como el que recientemente le otorgó la *LIGA CONTRA LA OBESIDAD*. Dentro de las opciones de comida rápida en Guatemala, podríamos mencionar las siguientes categorías:

- Hamburguesas
- Pollo
- Pizza
- Sándwiches (*Subway*)

- Tacos
- Comida China
- Ensaladas

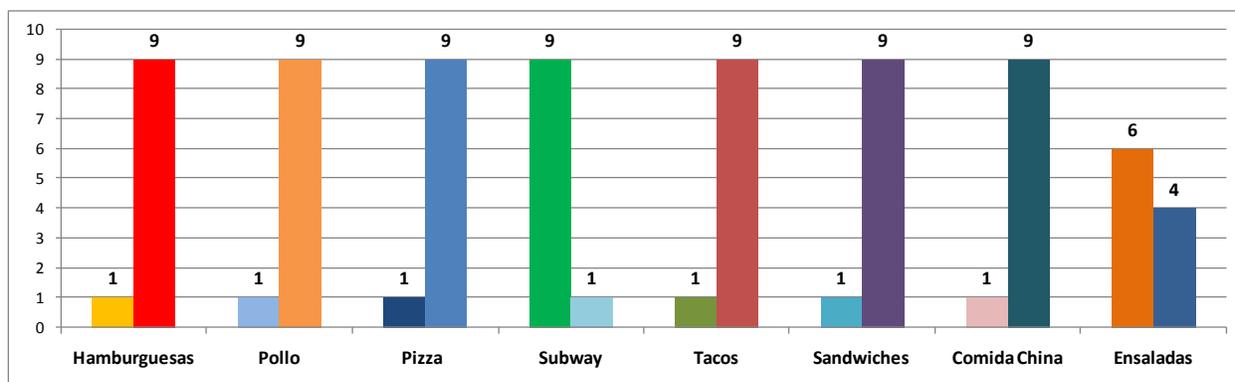
Sin embargo de las categorías anteriormente mencionadas se puede observar que solo 2 de éstas están dentro de la categoría de comida rápida saludable (Sándwiches y ensaladas) por lo que se puede observar una alta demanda de este tipo de restaurantes ya que el resto cumple con la demanda de comida rápida no saludable.

**Cuadro 3.4.1 Comportamiento Oferta y Demanda**

| Restaurante  | Comida Rápida Saludable | Comida Rápida No Saludable |
|--|-------------------------|----------------------------|
| Hamburguesas   | 1                       | 9                          |
| Pollo  | 1                       | 9                          |
| Pizza  | 1                       | 9                          |
| <b>Subway</b>  | <b>9</b>                | <b>1</b>                   |
| Tacos  | 1                       | 9                          |
| Sandwiches   | 1                       | 9                          |
| Comida China   | 1                       | 9                          |
| Ensaladas  | 6                       | 4                          |
| Rango de 1 a 10, siendo 1 el que cuenta con menos opciones de comida saludable y 10 el que cuenta con mas opciones de comida saludable |                         |                            |

*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A.*

**Gráfica No. 15 Comportamiento Oferta y Demanda**



*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A.*

Como se puede observar en el cuadro anterior la mayoría de las empresas atienden la demanda de la comida rápida no saludable y solo 2 opciones una de ellas *Subway* atienden la demanda de la comida rápida saludable con lo que se puede observar una fuerte demanda de parte de los consumidores hacia este tipo de comida.

*Subway* consciente de la necesidad de sus clientes para poder adquirir sus productos, considera que es sumamente necesario implementar el autoservicio, el cual será un lugar en el que puedan obtener sus productos de una manera rápida y segura. Siendo este valor agregado un factor determinante que marcará una diferenciación para consolidarse como el líder en la categoría de comida rápida saludable.

### 3.5 Mercado

El objetivo (*target*) que son personas entre 18 y 45 años relaciona la comida rápida con:

1. Hamburguesas
2. Pollo
3. Pizza
4. Sándwiches

La investigación dio por sentado que el público relaciona directamente la palabra **COMIDA RÁPIDA** con la venta de hamburguesas debido a la publicidad y al tiempo que tienen de asociar mensajes con las empresas líderes tipo Mc Donald's. La categoría de los sándwiches

es la última en asociación, sin embargo, debe tomarse en cuenta que hay menos empresas participantes en el mercado.

*Subway* es reconocido en el recordatorio inducido, lo cual significa que es parte de la memoria secundaria de los clientes. La música pegajosa, los mensajes sugestivos ayudan a reconocimiento de las marcas.

Existe el efecto de *priming* (efecto mediante el cual a través de estímulos las personas asocian y por consiguiente recuerdan con más claridad las marcas).

Se confirma que la comida rápida se realiza de la siguiente manera:

1. Primero: En el almuerzo
2. Segundo: En la cena
3. Tercero: En el desayuno
4. Cuarto: En la refacción

**(Fuente, Estudio de Mercado realizado por COEIMSA para Subway Guatemala 2,007)**

Tomando en cuenta que el menú de *Subway* está enfocado en el almuerzo, es satisfactorio para la marca que la mayor cantidad de personas piensen primero en este tiempo de comida por lo que parte de los estímulos que se mencionaron deben de ir dirigidos hacia comida del medio día pero dietética, (*Light baja en grasa y calorías*). También se confirma que la mayoría de personas consume comida rápida por lo menos 2 ó 3 veces por semana y los jóvenes casi a diario.

Entre los aspectos más determinantes para consumir comida rápida sobresalen:

1. Calidad
2. Sabor
3. Rapidez
4. Limpieza
5. Servicio
6. Precio

Es importante mencionar que el sabor y la calidad están casi correlacionados de la misma forma. (**Fuente, Estudio de Mercado realizado por COEIMSA para Subway Guatemala 2,007**).

### 3.6 Resumen

Las encuestas fueron dirigidas a personas de niveles socioeconómicos AB (clase alta, el estrato con más alto nivel de vida en el país) C+ (clase media alta, es el nivel de vida que se considera superior al medio) y C (clase media, personas con ingresos de vida medios). Se debe tomar en cuenta que para que el autoservicio sea funcional la mayoría de personas que trabajan por la ubicación se transportan en vehículo propio, lo cual es un buen indicador ya que de alguna forma podrá garantizar un porcentaje de visitas al restaurante, pudiendo contribuir de ésta forma al éxito del mismo.

El nuevo autoservicio que se implementará, vendrá a dar más opciones a los clientes que constantemente visitan el sector para el almuerzo, ya que es la hora en que la mayoría de las personas salen de sus oficinas hacia los restaurantes a tomar sus alimentos. Según revelaciones del Estudio de Mercado las personas comen un promedio de 2 a 3 veces por semana comida rápida, *Subway* pondrá a las órdenes de los clientes una opción más de comida rápida pero saludable, en la cual podrán elegir entre la variedad de subs (submarinos, sándwiches), ensaladas y wraps (burritos).

Se evaluó la competencia en varios aspectos, ejemplo de ello la forma en que los clientes consumen en los restaurantes descritos, en donde se pudo observar que *Subway* tiene un alto porcentaje (55%) en lo que es comida para llevar, mientras que el resto se encuentra entre el 37% y el 57%, por otra parte en el área de autoservicio están entre los rangos de 3% al 10%, lo que evidencia una oportunidad en el nuevo autoservicio.

Por lo expuesto se considera una buena oportunidad para lanzar al mercado un restaurante con autoservicio, tomando en cuenta que la mayor cantidad de transacciones se realiza durante el almuerzo, se puede invertir en una campaña para dar a conocer las nuevas instalaciones

con el nuevo servicio. A continuación comentarios relacionados con los resultados de la encuesta realizada:

- Entre los restaurantes en los cuales el segmento consume por lo menos 1 vez al mes se encuentra:

**Cuadro 3.6.1 Comportamiento de consumo en restaurantes**

| No. | Restaurantes que consume por lo menos una vez al mes |     |
|-----|--|-----|
| 1   | Mc Donald's  | 25% |
| 2   | Pollo Campero  | 19% |
| 3   | Burger King  | 16% |
| 4   | Pizza Hut  | 10% |
| 5   | Subway   | 9%  |
| 6   | Taco Bell  | 6%  |

**Cuadro 3.6.2 Forma de consumir en cada restaurante**

- Respecto a la forma en que consume en cada restaurante se determinó:

| <b>Forma en la que consumen en cada restaurante</b> |               |                    |            |
|---|---------------|--------------------|------------|
| No.   | Restaurante   | Restaurante llevar | Comer allí |
| 1   | Mc Donald's   | 39%                | 61%        |
| 2   | Pollo Campero | 48%                | 52%        |
| 3   | Burger King   | 53%                | 47%        |
| 4   | Pizza Hut     | 43%                | 57%        |
| <b>5</b>  | <b>Subway</b> | <b>55%</b>         | <b>45%</b> |
| 6   | Taco Bell     | 0%                 | 100%       |
| 7   | Quiznos       | 40%                | 60%        |

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de los restaurantes tienen un alto porcentaje de personas que llegan a comprar sus alimentos y se los llevan a su oficina, casa, etc; por tal razón vemos una oportunidad en el nuevo autoservicio ya que el (55%) de las personas que consumen en *Subway* lo hacen para llevar.

- *Subway* es bien recordado ya que cuenta con un 9%, ubicándose en un tercer lugar en la mente del consumidor después de Mc Donald's y Pollo Campero.
- El 92% de los encuestados conocen la marca *Subway*.
- El 80% de los encuestados mostró interés en que el nuevo restaurante *Subway* en Avenida Las Américas cuente con autoservicio.
- El 89% de los encuestados estaría dispuesto a visitar *Subway* más seguido debido a la implementación del autoservicio en Avenida Las Américas.

**Cuadro 3.6.3 Comportamiento de Precios**

| <b>Restaurante</b> | <b>Combo</b>        | <b>Precio</b>  |
|--------------------|---------------------|----------------|
| Campero            | Tradicional         | Q 43.00        |
| Mc Donald's        | Big Mac             | Q 36.00        |
| Quiznos            | Pavo Suizo          | Q 58.00        |
| <b>Subway</b>      | <b>Teriyaki</b>     | <b>Q 38.75</b> |
| Burger King        | Wooper              | Q 33.70        |
| Taco Bell          | Quezadilla de Pollo | Q 35.50        |
| Go Green           | Go Cancún           | Q 44.90        |
| Bagel              | Caprichoso          | Q 32.00        |

*Fuente Elaboración Propia, Subway de Guatemala, S.A.*

En este cuadro se incluyen los combos más conocidos de los restaurantes de comida rápida, los precios oscilan entre Q32.00 el menor hasta Q58.00 el mayor. *Subway* se encuentra entre los precios más accesibles con el combo de pollo teriyaki de 15 cms. Todos los combos incluyen bebidas y papas o papalinas.

#### **4. Estudio Técnico**

*Subway* es una franquicia norteamericana que se dedica a la venta de comida rápida, específicamente sándwiches, que son el fuerte de la compañía y por lo cual se dio a conocer en sus inicios, actualmente opera con capital local y cuenta con 31 restaurantes, para la próxima apertura del restaurante de Avenida Las Américas contará con un autoservicio.

##### **4.1 Tamaño**

El tamaño que ocupará el área del autoservicio dentro del restaurante para despacho es aproximadamente de 10 mts.<sup>2</sup>, este espacio no incluye absolutamente nada de lo que es la parte del equipo que servirá para atender a clientes que lleguen al restaurante y deseen tomar sus alimentos dentro del establecimiento ya que dicho equipo y espacio son totalmente independientes el uno del otro.

Para poner a funcionar el autoservicio se requiere de una inversión inicial de Q241,000.00. Para poder atender a los clientes se necesitará contar con 2 turnos cada uno con 3 artistas del sándwich y 1 cajero, para hacer un total de 4 personas por turno más el supervisor de área.

##### **a. Capacidad del proyecto**

El proyecto del restaurante de Avenida Las Américas en la ciudad de Guatemala, se ha evaluado dentro de otros puntos estratégicos para la apertura de un restaurante que pueda atender a personas que residen, trabajan y circulan en los alrededores de la zona 13 y 14. *Subway* tiene capacidad para atender hasta 2,000\* personas diarias y en el autoservicio se estima que tendrá capacidad para atender un 5% de visitantes del restaurante, es decir 100 clientes diarios.

\*Las cantidades expuestas en este documento son ficticias, debido a la confidencialidad de los valores, se utilizó una variación del  $\pm 15\%$ .

#### **b. Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización**

Se realizó el debido estudio de mercado en relación a la cantidad de personas que podrían ser clientes, tomando en cuenta la localización del próximo *Subway* y la cantidad de personas que se movilizan en lugares cercanos al mismo. Con relación a la localización del inmueble en donde será ubicado el nuevo restaurante, se tomó en cuenta a una empresa de bienes raíces para que dedicara el tiempo necesario a la búsqueda del mismo, según las necesidades y una serie de requisitos que *Subway* necesitaba que se cumplieran para poder llevar a cabo la negociación del inmueble.

La decisión que la implementación de este autoservicio fuera en la zona 13 se debe principalmente a la disponibilidad que existe en cuanto al tamaño del terreno así como al sector y al movimiento vehicular.

## 4.2 Procesos de producción

### a. Descripción de las instalaciones, equipos y personal.

Todo lo que se refiere al autoservicio será integrado por separado del restaurante, es como si tuvieran un restaurante dentro de otro restaurante pero cada uno independiente, esto se hace con el fin de tener un mejor control en las ventas, instalaciones y personal. El autoservicio se verá como un restaurante más en la cadena de *Subway*, para lo cual todo lo que se refiere a inversión, gastos iniciales, publicidad, promoción, gastos de mercadeo y en general todos los rubros se trabajarán por separado, de ésta manera se podrá ver la rentabilidad del proyecto.

Las ventas se medirán de forma independiente, todas las unidades que venda el autoservicio serán totalmente ajenas a las ventas que genere el restaurante.

Para que el autoservicio pueda operar como cualquier restaurante *Subway*, éste deberá contar con el siguiente equipo:

- Sistema Inalámbrico con 4 audios, parlante y censer de llegada.
- Menú exterior
- Línea refrigerada
- Turbo Chef (horno tostador) y horno de microondas
- Caja registradora
- Cámara de bebidas
- Bolsas para despacho
- Guantes para preparación
- Producto fresco ya listo
- Publicidad
- Rótulo de entrada al autoservicio

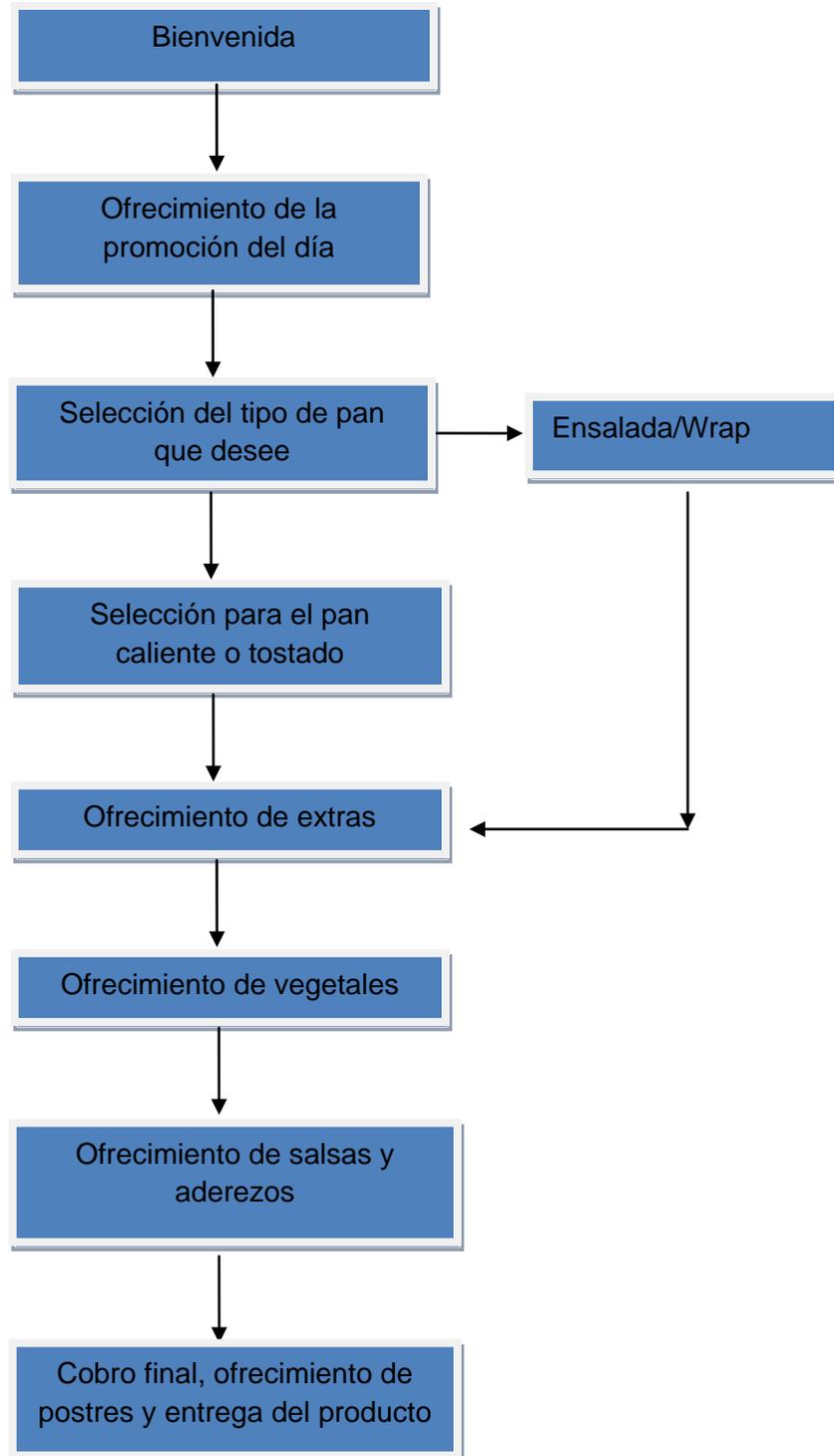
El personal que se necesita para el área de autoservicio se define así:

- Se estima que deberán atender el autoservicio 8 colaboradores, se realizarán 2 turnos de 8 horas cada uno, 4 colaboradores en cada turno.
- Lo más importante es tener el sentido de urgencia, ya que los clientes llegan al autoservicio porque no tienen tiempo para comer en el restaurante.

**b. Proceso de despacho**

Los pasos a seguir para atender a los clientes son:

- El artista del sándwich 1 da la bienvenida al cliente y toma la orden.
  - Buenos días, (tardes, noches) bienvenido a *Subway*, ¿En qué le puedo servir?
  - Le puedo ofrecer nuestra promoción (La promoción del momento)
  - ¿En qué tipo de pan desea su sub? (sándwiches o submarinos) tenemos pan italianísimo, orégano parmesano, integral, avena dulce y pan blanco.
  - Con mucho gusto mi compañero de al lado continúa su pedido.
- Artista del sándwich 2 le pregunta si lo desea tostado y extras, (carne y queso) y ofrece los vegetales.
  - Buenos días (tardes, noches) ¿lo desea caliente o tostado?
  - ¿Desea extra carne o extra queso?
  - ¿Le incluyo todos los vegetales?
- Artista del Sándwich 3 hace los últimos ofrecimientos de extras y pregunta por los últimos ingredientes a incluir en su sub (sándwiches o submarinos).
  - ¿Desea agregar aguacate como extra a su orden?
  - ¿Le incluyo mayonesa, mostaza o alguna salsa?
  - ¿Le agrego sal y pimienta?
- Cajero 4 hace el ofrecimiento de acompañamientos y postres, así como el cobro final y la despedida.
  - ¿Desea su orden en combo?
  - ¿Le puedo ofrecer chips (papalinas) o 2 galletas?
  - Si desea también puede armar su combo con sopa o manzana
  - Muchas gracias por visitarnos, esperamos que vuelva pronto.



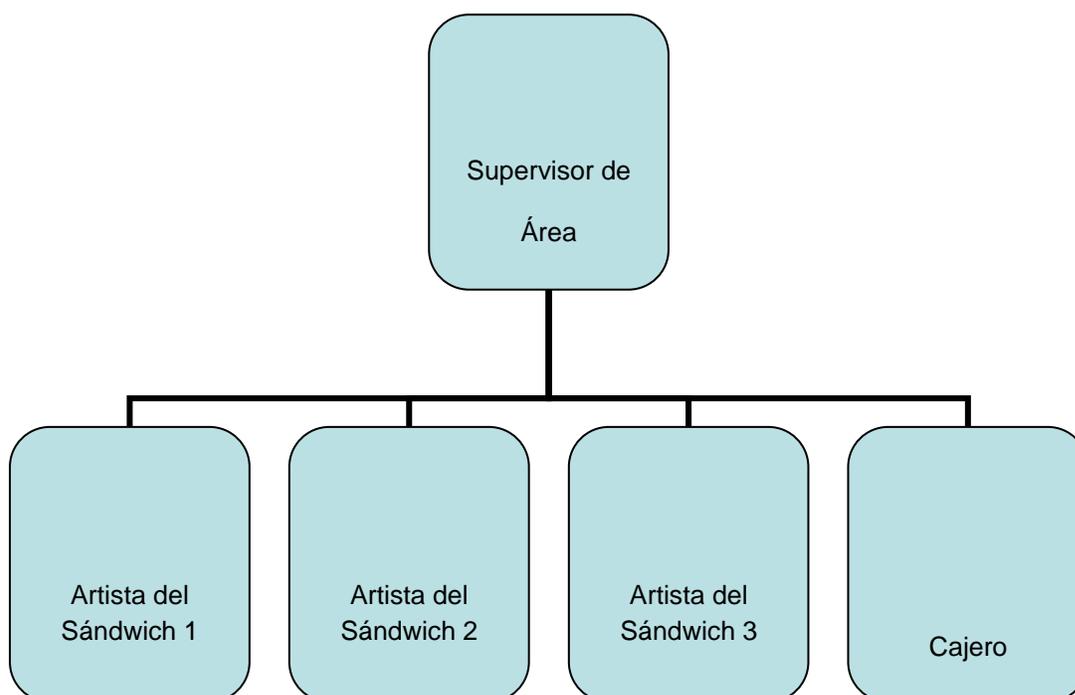
### 4.3 Obras físicas

El espacio que se necesita para el ingreso de los vehículos es aproximadamente de 3 mts. de ancho con una distancia del frente de la calle hasta el área de pedido de 40 mts. En cuanto a espacio físico que ocupará el área del autoservicio es aproximadamente de 10 mts<sup>2</sup>. Para la implementación del autoservicio no se necesita hacer ningún trámite relacionado con el mismo, más que incluirlo en los planos y en la debida documentación de los respectivos trámites que se deben hacer al momento de solicitar los permisos correspondientes a éste tipo de obras, los cuales realiza *Subway* como parte del proyecto del restaurante. Básicamente es una ampliación o una extensión de lo que va a formar ya que la parte de mayor responsabilidad la tiene la apertura del restaurante y el autoservicio solo formará parte del mismo, aunque internamente se midan cada uno por separado. Para el autoservicio se necesitará:

- Un mínimo de 40 mts. lineales desde la entrada hasta el área de despacho.
- 3 mts. de ancho de corredor para el paso de los vehículos.
- Menú exterior entre la circulación de los 40 mts.
- Ventanilla sellada de preparación aproximadamente de 1.20 mts. de largo x 60 cms. de alto con una rampa incluida para que el comprador o cliente quede en alto y de esa forma pueda observar los vegetales que desee incluir en su orden.
- Bocina exterior para toma de pedidos.
- Línea de preparación caliente y fría.
- Panera.
- Mueble de 2 mts. aproximadamente en el cual irán colocados el horno tostador y el horno de microondas.
- Recámara con gaseosas para incluir en las órdenes.
- Estante de papalinas.
- Caja registradora para realización del cobro.
- Ventanilla de despacho que se abre y cierra para la entrega del producto.
- Un mínimo de 3 personas y un máximo de 4.
  - 3 Artistas de sándwiches
  - 1 Cajero

#### 4.4 Organización

Toda la organización dentro de la que trabaja *Subway* ya está definida, sin embargo, por tratarse de un nuevo servicio, el autoservicio; a los colaboradores de esta área se les brindará como a toda persona que ingresa a trabajar, su debida capacitación e inducción.



#### 4.5 Descripción de perfil de puestos

##### 4.5.1 Objetivos del puesto de supervisor

Controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de los restaurantes y desarrollar grupos de trabajo motivados y eficientes.

#### 4.5.2 Funciones del puesto

##### 1. Restaurante

- Llevar el control de los consumos de producto en cada restaurante.
- Supervisar que se realicen los pedidos de producto en base a consumos y ventas de cada restaurante.
- Revisar que la papelería de los inventarios se llene correctamente.
- Ingresar los inventarios.
- Controlar que los restaurantes tengan producto suficiente.
- Controlar la calidad del producto de los restaurantes.
- Controlar que los restaurantes se abran y se cierren en su horario.
- Supervisar que los establecimientos estén limpios y en buen estado.

##### 2. Personal

- Supervisar que se proporcione un buen servicio al cliente y solucionar si hubiera, las inconformidades de los mismos.
- Realizar reuniones periódicas con el personal de sus restaurantes con el fin de conocer sus inquietudes y problemas para poder proporcionar un mejor ambiente laboral y si hubiera problemas brindar una solución.
- Mantener al personal completo en los restaurantes y si es necesario cubrir cuando exista una ausencia.
- Ser el enlace de comunicación entre la gerencia y el personal de restaurantes.
- Supervisar que las diferentes promociones se realicen correctamente.
- Capacitar al personal en sus funciones correspondientes.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal.

#### 4.5.3 Perfil del puesto

- Edad: Entre 25 y 40 años
- Género: Masculino

- Religión: Indiferente
- Estado civil: Indiferente
- Nivel educativo: Diversificado como mínimo
  
- Conocimientos específicos:
  - Manejo de paquete de office
  
- Habilidades:
  - Desarrollo de relaciones
  - Liderazgo
  - Planificación
  - Tener poder en toma de decisiones
  - Servicio al cliente
  - Resolución de problemas
  
- Actitudes y Salario
  - Iniciativa
  - Perseverancia
  - Adaptabilidad
  - Dinamismo / energía
  - Base: Q 3,000.00
  - Bonificación: Q 500.00
  - Gasolina: Q 850.00
  - Comisiones: 3.25% sobre las ventas del territorio y comisión de las ventaja que reciba cada tienda.

#### **4.5.4 Objetivos del puesto de dependiente y cajero de restaurante**

Controlar el cumplimiento de los procedimientos y normas de los restaurantes y desarrollar grupos de trabajo motivado y eficiente.

- Edad: Entre 25 y 40 años
- Género: Masculino
- Religión: Indiferente
- Estado civil: Indiferente
- Nivel educativo: Diversificado como mínimo

#### Conocimientos específicos:

- Manejo de paquete de office
  
- Habilidades
  - Desarrollo de relaciones
  - Liderazgo
  - Planificación
  - Tener poder en toma de decisiones
  - Servicio al cliente
  - Resolución de problemas
  
- Actitudes y Salario
  - Iniciativa
  - Perseverancia
  - Adaptabilidad
  - Dinamismo / energía
  - Base: Q 2,000.00
  - Bonificación: Q 250.00
  - Gasolina: Q 600.00
  - Comisiones: 2.00% sobre las ventas del territorio y comisión de las ventaja que reciba cada tienda.

#### 4.6 Resumen

En el presente Estudio Técnico, se evaluaron varios aspectos claves para la operación del autoservicio, se tomó en cuenta todos los aspectos técnicos como dimensiones físicas en cuanto a espacio para la implementación de dicho servicio, así como el equipo con el que se debe iniciar la operación y la cantidad de colaboradores que se designarán al momento de estar operando, incluyendo también los perfiles de los puestos.

Para ser más específicos se trabajó bajo el principal objetivo de éste proyecto: la implementación del autoservicio para restaurantes de comida rápida *Subway*, que hasta el momento se ha podido observar es viable. Se tomó en cuenta la organización y capacitación para los nuevos colaboradores en la nueva área, así como la inversión y la cantidad aproximada de clientes con la que se contará cuando el proyecto esté en marcha, se incluyó un modelo para los procesos de despacho y atención a los clientes y pasos que los colaboradores deberán incluir al momento de estar frente a la línea de despacho; esto es parte de la capacitación e inducción que se les proporcionará antes de poder atender en el autoservicio.

## **5. Estudio Administrativo-Legal**

### **5.1 Estructura administrativo-legal**

Por ser *Subway* una franquicia que opera desde hace ya más de 10 años en Guatemala como una sociedad anónima, no se consideró necesario realizar un estudio administrativo legal para el presente proyecto, ya que se cuenta con una estructura existente con la que se trabajará, la cual incluye todos los aspectos que se relacionan empresa-colaborador, en los cuales se incluyen los contratos correspondientes.

El autoservicio, se trabajará independiente al igual que el resto de los restaurantes, para poder de ésta manera conocer los resultados de la operación, sin embargo, funcionará bajo el mismo esquema administrativo legal con el que funciona toda la franquicia que es centralizado.

### **5.2 Marco legal**

El autoservicio formará parte del proyecto que es la apertura del restaurante de la Avenida Las Américas en la zona 13 de la ciudad de Guatemala, el cual en su debido momento contará con los debidos permisos de demolición, construcción y estudio de impacto ambiental autorizados por la Municipalidad de Guatemala. Al momento de la apertura del restaurante ya debe tener la licencia sanitaria y la patente de comercio para poder operar.

### **5.3 Impacto Ambiental**

Centroamérica esta siendo una región importante en cuanto a historia ambiental se refiere ya que debido a sus áreas verdes y las grandes extensiones de tierra es un instrumento importante para mejorar el impacto ambiental en el mundo. En Centroamérica se ha acogido con mucho interés este tema ya que se ha hecho un trabajo intenso en los últimos dos años por el *COMITÉ TÉCNICO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL DE LA COMISIÓN CENTROAMÉRICA Y MEDIO AMBIENTE (CCAD)*. Con este esfuerzo se contribuirá con

procesos relacionados a la gestión del medio ambiente integrando a la sociedad para participar en la misma.

En el caso de la apertura del autoservicio en la avenida de las Américas de la ciudad de Guatemala, el restaurante principal lo construirá la *Subway* por lo que queda a cargo de la realización de los trámites correspondientes para la apertura del mismo, el autoservicio se incluirá en el restaurante ocupando únicamente un espacio físico por el cual deberá pagar una renta mensual como cualquier inquilino en un centro comercial por lo tanto no se deberá realizar ningún trámite que tengan que ver con la construcción del restaurante, razón por la cual no se puede adjuntar el estudio de impacto ambiental entre otros, sin embargo se tienen contemplados los siguientes pasos:

- Procesos de desechos de residuos de comida
  - Los residuos se depositarán en bolsas plásticas y se colocarán en un lugar hecho especialmente para este tipo de desechos para ser extraídas por el servicio de basura normal ya que esta es basura orgánica.
- Seguridad e higiene dentro del autoservicio
  - Se tiene contemplado tener un botiquín de primeros auxilios y un extintor para ser utilizados en caso de emergencia. Para la higiene se deben seguir los procedimientos ya establecidos por *Subway* que consisten en: lavarse las manos con jabón antibacterial y utilizar los guantes siempre que se maneje algún tipo de alimento.
- Seguridad en al área exterior
  - Esta estimado contar con cámaras para el control de entrada y salida de vehículos, como 2 agentes para brindar seguridad en el área exterior.
- Medioambiente
  - El medioambiente se vería afectado si hubiera un auto parlante que tuviera un sonido muy alto ya que contaminaría auditivamente, esto se evitará regulando el sonido para que únicamente lo pueda escuchar el automotor que está realizando su pedido.

### **5.3 Estructura administrativa**

La forma de operar del autoservicio es exactamente igual a la de cualquier otro restaurante *Subway*, los clientes hacen su pedido frente a una línea en la cual se encuentran todos los vegetales que desean incluir en su orden, al finalizar su pedido pasa al área de caja a realizar su respectivo pago, el cual puede ser en efectivo, tarjeta de crédito o débito. Por tratarse de un producto que se consume de inmediato no se da crédito más que con las tarjetas antes mencionadas.

Debido a que en la operación no existe crédito, el cierre de ventas se hace a diario, reportando las ventas la mañana siguiente al departamento contable financiero en oficinas centrales, quienes se encargan de llevar los registros contables generales.

### **5.4 Resumen**

En el presente estudio Administrativo-Legal se tomó en cuenta los aspectos relacionados con el autoservicio, su forma de operar y cobrar ya que se trabaja bajo una estructura ya establecida.

## **6. Estudio Financiero**

Con la realización del presente estudio financiero se pretende observar las ventajas económicas que podrá tener la empresa al invertir en este proyecto, al mismo tiempo por medio de dicho estudio ver si es viable la implementación del autoservicio en la Avenida Las Américas en la ciudad de Guatemala.

### **6.1 Análisis de Costos**

| <b>Cuadro 6.1 Análisis de Costos</b>                       |                     |
|--|---------------------|
| <b>Cuadro de Inversión</b>                                 |                     |
| <b>Inversión Fija (ACTIVO)</b>                             |                     |
| Sistema Head Set inalámbrico, parlante y sensor de llegada | Q 32,500.00         |
| Línea refrigerada  | Q 48,500.00         |
| Turbo Chef (Horno Tostador)                                | Q 42,000.00         |
| Microondas   | Q 3,500.00          |
| Mueble para Horno Tostador y Microondas                    | Q 13,500.00         |
| Caja Registradora  | Q 5,500.00          |
| Rótulo de ingreso al Autoservicio                          | Q 10,500.00         |
| Panera   | Q 22,000.00         |
| Estante para Papalinas                                     | Q 1,000.00          |
| Menú Exterior  | Q 10,000.00         |
| <b>Total</b>   | <b>Q 189,000.00</b> |
| <b>Intangible (PASIVO)</b>                                 |                     |
| Gastos de Estudios de Mercado                              | Q 15,000.00         |
| Gastos de Encuestas  | Q 2,000.00          |
| Publicidad   | Q 35,000.00         |
| <b>Total</b>   | <b>Q 52,000.00</b>  |
| <b>Resumen de la Inversion</b>                             |                     |
| Inversion Fija (Activo)                                    | Q 189,000.00        |
| Inversion Intangible (Pasivo)                              | Q 52,000.00         |
| Suma Inversion Total (Capital de Trabajo)                  | Q 241,000.00        |
| <b>Caja</b>  | <b>Q 241,000.00</b> |

El proyecto se realizará con financiamiento propio, por tratarse de una inversión relativamente pequeña, ya que no se trata de un restaurante completamente nuevo sino de un espacio que se ocupará dentro de un restaurante ya establecido. Según se describe a continuación, no se necesita de un apalancamiento.

## 6.2 Análisis de Ingresos

| <b>Cuadro 6.2 Análisis de Ingresos</b> |                |                        |
|--|----------------|------------------------|
| <b>Proyección de Ventas Anuales</b>    |                |                        |
| <b>Año</b>                             | <b>Ventas</b>  | <b>% de Incremento</b> |
| Año 1                                  | Q 1,260,000.00 | 0%                     |
| Año 2                                  | Q 1,323,000.00 | 5%                     |
| Año 3                                  | Q 1,455,300.00 | 10%                    |

Se proyectan las ventas en el primer año de Q 1,260,000.00, basado en un 5% de las ventas totales del restaurante, con este dato las ventas mensuales ascenderán a Q.105,000.00 que es el equivalente a 3,500 menús por mes con lo que se espera vender 100 menús diarios, el menú promedio utilizado como referencia es el del Daily Special. Para el segundo año se ha estimado un incremento del 5% y un 10% para el tercer año, se evaluó la mezcla de menues de los cuales los subs (sándwich) calientes (pollo, albóndigas, carne) son los más consumidos y se tomó en cuenta un ticket promedio de Q35.00

### 6.3 Recursos Financieros para la inversión

#### a. Estado de Resultados Proyectado

| <b>Cuadro 6.3.A Estado de Resultados Proyectados (Recursos financieros para la inversión)</b> |              |               |       |              |               |       |              |               |       |
|---|--------------|---------------|-------|--------------|---------------|-------|--------------|---------------|-------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>  |              |               |       |              |               |       |              |               |       |
|   |              | <b>AÑO 1</b>  |       |              | <b>AÑO 2</b>  |       |              | <b>AÑO 3</b>  |       |
| Ventas  |              | Q1,260,000.00 | 100%  |              | Q1,323,000.00 | 100%  |              | Q1,455,300.00 | 100%  |
| (-) Costo de Ventas   |              | Q 693,000.00  | 55%   |              | Q 727,650.00  | 58%   |              | Q 800,415.00  | 64%   |
| Margen Bruto  |              | Q 567,000.00  | 45%   |              | Q 595,350.00  | 47%   |              | Q 654,885.00  | 52%   |
| Gastos de Operación   |              | Q 401,083.15  | 32%   |              | Q 436,022.65  | 35%   |              | Q 463,271.40  | 37%   |
| Sueldos y Salarios  | Q 144,000.00 |               |       | Q 148,320.00 |               |       | Q 151,200.00 |               |       |
| Comisiones de Ventas  | Q 66,150.00  |               |       | Q 69,457.50  |               |       | Q 76,403.25  |               |       |
| Combustible   | Q 18,000.00  |               |       | Q 18,540.00  |               |       | Q 18,900.00  |               |       |
| Teléfonos   | Q 17,400.00  |               |       | Q 17,922.00  |               |       | Q 18,270.00  |               |       |
| Energía Eléctrica   | Q 2,000.00   |               |       | Q 2,100.00   |               |       | Q 2,200.00   |               |       |
| Gatos de Mercadeo   | Q 52,000.00  |               |       | Q 75,000.00  |               |       | Q 85,000.00  |               |       |
| Regalías  | Q 63,000.00  |               |       | Q 66,150.00  |               |       | Q 72,765.00  |               |       |
| Dep Mob y Eq  | Q 36,700.00  |               |       | Q 36,700.00  |               |       | Q 36,700.00  |               |       |
| Dep Eq de Compu   | Q 1,833.15   |               |       | Q 1,833.15   |               |       | Q 1,833.15   |               |       |
| Utilidad antes de ISR   |              | Q 165,916.85  | 13%   |              | Q 159,327.35  | 13%   |              | Q 191,613.60  | 15%   |
| ISR   |              | Q 51,434.22   | 4%    |              | Q 49,391.48   |       |              | Q 59,400.22   |       |
| Utilidad despues de ISR (UTILIDAD NETA)   |              | Q 114,482.63  | 9.09% |              | Q 109,935.87  | 8.31% |              | Q 132,213.38  | 9.08% |

El promedio de la utilidad neta es de Q.118,877.29. Después del análisis realizado se puede observar que se obtiene utilidad año con año, con esto es factible realizar el proyecto ya que es sostenible y su recuperación podrá ser en un plazo corto, aproximadamente 1 año 10.5 meses.

#### b. Balance General

| <b>Cuadro 6.3B Balance General</b>                       |                    |                         |                    |
|--|--------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>Balance General</b>                                   |                    |                         |                    |
| <b>PROYECCION DE BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,008</b> |                    |                         |                    |
| <b>Activo</b>  |                    | <b>Pasivo</b>           |                    |
| Circulante   | Q 100,000.00       | Cuentas por Pagar       | Q 52,000.00        |
| Activo Fijo  |                    | Capital                 |                    |
| Mobiliario y Equipo                                      | Q 183,500.00       | Contable                | Q 237,000.00       |
| Equipo de Computación                                    | Q 5,500.00         |                         |                    |
| <b>Suma</b>  | <b>Q289,000.00</b> | <b>Pasivo y Capital</b> | <b>Q289,000.00</b> |

#### 6.4 Evaluación Económica

##### a. Tasa Interna de Retorno

| <b>Cuadro 6.4.A Tasa Interna de Retorno</b>        |                |  |  |  |
|--|----------------|--|--|--|
| <b>CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b> |                |  |  |  |
| <b>Año</b>   | <b>FNE</b>     |  |  |  |
| 0  | Q (241,000.00) |  |  |  |
| 1  | Q 136,621.23   |  |  |  |
| 2  | Q 118,775.22   |  |  |  |
| 3  | Q 121,961.81   |  |  |  |
|  |                |  |  |  |
| <b>TIR</b>   | <b>27%</b>     | <b>ES LA TASA QUE LA EMPRESA GANARÁ SI INVIERTE EN ESTE PROYECTO</b> |  |  |
| <b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>                     |                |  |  |  |

Análisis:

Según la evaluación realizada, con una inversión de Q.241, 000.00 y una utilidad promedio de Q. 118,877.29, en un período de 3 años la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 27%.

**b. Valor Actual Neto**

| Cuadro 6.4.B Valor Actual Neto       |                     |     |     |  |   |              |              |   |   |              |   |  |
|--------------------------------------|---------------------|-----|-----|--|---|--------------|--------------|---|---|--------------|---|--|
| CALCULO DE VALOR PRESENTE NETO (VPN) |                     |     |     |  |   |              |              |   |   |              |   |  |
|                                      |                     |     |     | Q 153,015.78   |   |              | Q 148,469.02 |   |   | Q 170,746.53 |   |  |
|                                      |                     |     |     |  |   |              |              |   |   |              |   |  |
|                                      |                     |     | (   | 1.27   | ) | (            | 1.27         | ) | ( | 1.27         | ) |  |
|                                      |                     |     |     | Q 153,015.78   |   |              | Q 148,469.02 |   |   | Q 170,746.53 |   |  |
|                                      |                     |     |     | 1.27   |   |              | 1.27         |   |   | 1.27         |   |  |
|                                      |                     |     |     | Q 120,484.86   | + |              | Q 116,904.74 | + |   | Q 134,446.09 |   |  |
| INV                                  | Q 241,000.00        | (-) | (+) |  |   | Q 371,835.69 |              |   |   |              |   |  |
| <b>VPN</b>                           | <b>Q 130,835.69</b> |     |     | <b>SE ACEPTA EL PROYECTO PORQUE EL VALOR PRESENTE NETO ES POSITIVO</b> |   |              |              |   |   |              |   |  |

**Tasas que se utilizaron para el cálculo del VPN**

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Tasa libre de riesgo   | 5%  |
| Tasa inflacionaria     | 5%  |
| Costo del capital anua | 7%  |
| Estimacion de riesgo   | 10% |
| Total                  | 27% |

Después de haber realizado los cálculos respectivos, se establece que el VPN (VALOR PRESENTE NETO) es positivo, por lo tanto el proyecto es aceptado.

**c. Período de Recuperación de la Inversión**

| <b>Cuadro 6.4.C Período de Recuperación de la Inversión</b> |                            |                              |                                |
|---|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Periodo de Recuperación de la Inversión</b>              |                            |                              |                                |
| <b>Año</b>  | <b>Inversión/ Utilidad</b> | <b>Utilidades acumuladas</b> | <b>Período de Recuperación</b> |
| 0   | Q (241,000.00)             | Q (241,000.00)               |                                |
| 1   | Q 136,621.23               | Q (104,378.77)               |                                |
| 2   | Q 118,775.22               | Q 14,396.45                  | <b>1 año 10. 5 meses</b>       |
| 3   | Q 121,961.81               | Q 136,358.26                 |                                |

Se determina que el período de recuperación de una inversión de Q.241, 000.00, tomando las utilidades proyectadas a 3 años, será de 1 año 10.5 meses.

## 6.5 Sensibilidades

- **Construcción de pasos a desnivel:**

Si existiera la posibilidad que se realizara un paso a desnivel en el Obelisco o Avenida Las Américas, es posible que el nuevo restaurante se viera afectado por la redirección del tránsito por otras vías, las posibles vías serían la Avenida Hincapié, la 15 calle y 10ª. Avenida zona 14. Durante la construcción de este paso a desnivel que sería aproximadamente entre 3 ó 4 meses se apoyaría el consumo del autoservicio por medio de promociones específicas y agresivas y de esa manera no dejar caer las ventas.

- **Ausencia de los colaboradores al trabajo:**

Si por algún motivo personal los trabajadores o alguno de los trabajadores no asistieran a sus labores, uno o más días, está contemplado poder cubrir su ausencia con personal del restaurante de la Avenida Las Américas o cualquier otro restaurante de la cadena, quienes están debidamente capacitados y entrenados para poder realizar cualquier tarea relacionada con atención, cobro, preparación etc.

| CUADRO DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD |                   |                     |                    |                    |                |  |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------------------|----------------|--|
| Ticket promedio                    | Unidades vendidas | Ingreso por ventas  | Costos totales     | Utilidad           | % de variacion |  |
| Q 35.00                            | 3600              | Q 126,000.00        | Q 69,300.00        | Q 56,700.00        | 120%           |  |
| Q 35.00                            | 3300              | Q 115,500.00        | Q 63,525.00        | Q 51,975.00        | 110%           |  |
| <b>Q 35.00</b>                     | <b>3000</b>       | <b>Q 105,000.00</b> | <b>Q 57,750.00</b> | <b>Q 47,250.00</b> | <b>100%</b>    |  |
| Q 35.00                            | 2700              | Q 94,500.00         | Q 51,975.00        | Q 42,525.00        | 90%            |  |
| Q 35.00                            | 2400              | Q 84,000.00         | Q 46,200.00        | Q 37,800.00        | 80%            |  |

En el cuadro anterior podemos observar que un escenario óptimo incrementaría las ventas de un 10% a un 20% tomando en cuenta la construcción de un edificio de oficinas cercano a la ubicación. Por otro lado podemos observar que si se llegara a realizar un paso a desnivel las ventas bajarían en un 10% ó un 20% según lo estimado en las proyecciones.

### 6.6 Punto de equilibrio

| Cuadro 6.6 Punto de Equilibrio |              |   |
|--------------------------------|--------------|---|
| PUNTO DE EQUILIBRIO            |              |   |
| Ventas totales                 | Q 782,541.44 | Punto de equilibrio en unidades por precio unitario |
| Costos Variables               | Q 510,608.29 | % de variables por ventas totales                   |
| Costos Fijos                   | Q 271,933.15 |   |
| <b>Punto equilibrio en Q.</b>  | <b>Q -</b>   | <b>Da cero no gana ni pierde</b>                    |

A continuación la fórmula que se utilizó para establecer el punto de equilibrio:

| Fórmula para establecer el punto de equilibrio |                                  |                 |
|--|----------------------------------|-----------------|
| <b>P.E. =</b>                                  | Costos fijos                     |                 |
|  | Precio Unitario - Costo variable |                 |
|  |                                  |                 |
| <b>P.E. =</b>                                  | Q 271,933.15                     |                 |
|  | 12.1625                          |                 |
|  |                                  |                 |
| <b>P.E. =</b>                                  | <b>22,358.33</b>                 | <b>Unidades</b> |

| <b>Fórmula para establecer el punto de equilibrio con valores</b> |          |                   |
|---|----------|-------------------|
| <b>Precio Unitario</b>  | <b>Q</b> | <b>35.00</b>      |
| Costos Fijos  | Q        | 271,933.15        |
| Costos Variables  |          | 65.25%            |
| <b>P.E. EN QUETZALES</b>  | <b>Q</b> | <b>782,541.44</b> |

Se puede observar que para llegar al punto de equilibrio se necesita vender 22,358 unidades al año a un valor de Q35.00.

### **6.7 Resumen del estudio financiero**

Según se ha observado después de hacer los análisis correspondientes, el proyecto de autoservicio es viable, ya que la inversión propia se recupera en un período no mayor a dos años. Después de esta recuperación, se obtendrán márgenes de ganancia cada vez más altos, se ha estimado un incremento en las utilidades de 5% anual, sin embargo, la realización de una campaña publicitaria agresiva y la buena atención de los colaboradores hacia los clientes pueden hacer que este 5% se incremente.

Se puede considerar como un buen negocio ya que hay varios factores que contribuirán a su éxito, entre ellos la ubicación en la que se encontrará, la Avenida de Las Américas es una zona altamente transitada y las personas están constantemente en busca de algo nuevo, este puede ser un factor determinante para la implementación del autoservicio.

## **7. Conclusiones**

En atención al estudio realizado se determina que si es viable la implementación del autoservicio para la cadena de restaurantes de comida rápida *Subway*, éstos resultados se pueden observar claramente en el estudio financiero, es viable tanto en el aspecto financiero

como en imagen para la marca ya que será el primer restaurante de la cadena con autoservicio en la ciudad capital. Con la información recopilada se elaboró un plan de acción que tiene como fin el desarrollo de la primera tienda con autoservicio para más adelante replicarlo en puntos estratégicos.

1. Se estima en las proyecciones de ventas éstas ascenderán aproximadamente un 5% en los primeros 2 años, la tendencia es que este porcentaje suba en el tercer año. De cualquier manera el proyecto es viable ya que la recuperación de la inversión será en 1 año 10.5 meses, de tal manera que para el segundo año se espera una utilidad neta de un 8.00%.
2. El estudio realizado revela que las personas que viven y trabajan por el sector están con la inquietud de nuevos restaurantes de comida rápida, **(Fuente, Estudio de Mercado realizado por COEIMSA para Subway Guatemala, 2,007)** la mayoría de las personas utilizan este servicio casi a diario ya que trabajan cerca de la ubicación del nuevo restaurante. Les llama mucho la atención que cuente con autoservicio en *Subway* y están dispuestos a consumir más seguido para la utilización del mismo ya que además de ser una nueva opción tiene la comodidad de no bajarse del automóvil y perder tiempo haciendo largas colas para el despacho de sus alimentos.
3. En la evaluación por medio del VPN (VALOR PRESENTE NETO) y el TIR (TASA INTERNA DE RETORNO), se puede apreciar la viabilidad del proyecto ya que el VPN (VALOR PRESENTE NETO) es positivo y la TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) es del 27%, que es el porcentaje que la empresa ganará al invertir en dicho proyecto.

## 8. Recomendaciones

- Con el incremento de ventas de los primeros 2 años y por consiguiente en las utilidades se llegará a cubrir la inversión inicial, esta base se puede desarrollar

en otro sector y tomarse en cuenta para la implementación de un nuevo autoservicio en otro punto estratégico.

- Se recomienda hacer una campaña publicitaria en el sector, ya sea en medios exteriores como muppies, gigantografías o vallas espectaculares y apoyarse en mercadeo local elaborando cupones con promociones atractivas para incentivar la visita a dicho servicio. De ésta manera se dará a conocer el nuevo autoservicio y las personas se enterarán rápido de la apertura para agilizar la visita e iniciar con las ventas.
- Debido a que es un proyecto viable se debe tomar en cuenta todos los aspectos que harán que el mismo funcione de tal manera que se pueda replicar en nuevos puntos tomando como referencia las bases financieras asentadas en el proyecto de la Avenida de las Américas de la ciudad de Guatemala.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Fuentes Consultadas:**

- Encuesta realizada por SS MARKETING para Subway de Guatemala, S.A
- Estudio de Mercado realizado por COEIMSA para Subway de Guatemala, S.A. (2,007)
- Fröschl, Cornelia: Architektur für die schnelle Küche - Esskultur im Wandel, Verlagsanstalt Alexander Koch, Leinfelden-Echterdingen 2003
- Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill-Interamericana, 2004, Pág. 188.
- Hogan, David. Selling 'em by the Sack: White Castle and the Creation of American Food. New York: New York University Press, 1997.
- Kroc, Ray. Grinding It Out: The Making of McDonald's. Chicago: Contemporary Books, 1977.
- LeVinstein, Harvey. Paradox of Plenty: a Social History of Eating in Modern America. Berkeley: University of California P, 2003. 228-229.
- Luxenberg, Stan. Roadside Empires: How the Chains Franchised America. New York: Viking, 1985.
- Philip, K. (2,002) Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 73.

#### **Fuentes en la Web:**

- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 1999.
- Gestipolis  
<http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/pronventas.htm>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)
- [http://www.economia.com.mx/niveles\\_socioeconomicos\\_en\\_mexico.htm](http://www.economia.com.mx/niveles_socioeconomicos_en_mexico.htm)
- Real Academia Española (<http://www.rae.es/>)
- Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>)
- <http://www.eia-centroamerica.org/documentos.php?cat=6>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 GLOSARIO**

### **Rentabilidad**

Según Acosta Altamirano (E.S.C.A) en su libro titulado “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA I”, es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general, de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

### **Implementación**

Según el diccionario de la Real Academia Española es poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

### **Encuesta**

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

### **Pronóstico**

El pronóstico de ventas es una de las partes fundamentales en la preparación de los presupuestos. Con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados.

**Food court**

Es el área de restaurantes de un centro comercial.

**Stand alone**

Son las tiendas o restaurantes que están fuera de los centros comerciales.

**Fast food**

Comida Rápida.

**Priming**

Efecto mediante el cual a través de estímulos las personas asocian y por consiguiente recuerdan con más claridad las marcas.

**Top of mind**

Se refiere a la primera mención de la marca en la mente del consumidor.

**Light**

Se refiere a comida dietética, baja en grasa y en calorías.

**Head set**

Audífonos que necesita el receptor para tomar la orden de pedido en el autoservicio.

### **Check list**

Listado de las tareas que se van realizando y se van tachando conforme la tarea está cumplida.

### **Target**

Objetivo (en investigación de mercados).

### **Comerciales**

Anuncios que se transmiten por televisión, radio, cable, etc: pueden ser de diferentes marcas.

### **Anexo 2**

