



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, Noviembre 28 de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Andrea Marcerla Bonelo Chavarro, con C.C. No 1.077.862.966,

Isabel Cristina Ortiz Otalora, con C.C. No. 28.559.025,

Oscar Camilo Rassa Arcos, con C.C. No. 1.121.506.670,

autores del trabajo de grado titulado ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA “SUBWAY®” EN LA CIUDAD DE NEIVA, presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN GESTIÓN FINANCIERA.

Autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA “SUBWAY®” EN LA CIUDAD DE NEIVA

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
BONELO CHAVARRO	ANDREA MARCELA
ORTIZ OTALORA	ISABEL CRISTINA
RASSA ARCOS	OSCAR CAMILO

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
FORERO SANCHEZ	FERNEY

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
FORERO SANCHEZ	FERNEY

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN GESTIÓN FINANCIERA

FACULTAD: DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 91

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general Grabados ___
Láminas ___ Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___
Tablas o Cuadros



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NINGUNO

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. FRANQUICIA	FRANCHISE	6. VALOR	VALUE
2. SÁNDWICH	SANDWICH	7. FINANCIERO	FINANCIAL
3. REGALIAS	ROYALTY	8. MERCADO	MARKET
4. VIABILIDAD	VIABILITY	9. ANÁLISIS	ANALYSIS
5. ENCUESTA	SURVEY	10. RENTABILIDAD	PROFITABILITY

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El principal objetivo de este proyecto ha sido determinar la viabilidad de abrir un local comercial de la franquicia internacional de sándwiches Subway® en la ciudad de Neiva. Para lograr el objetivo, se diseñó una encuesta de mercado para conocer las preferencias en comida rápida y el reconocimiento de la marca en Neiva. La encuesta se realizó electrónicamente y se compartió a través de plataformas de mensajería instantánea y correo electrónico. Se determinó una muestra de 267 personas en un rango de edad entre 18 a 60 años. Entre los resultados encontrados se hallaron que el 87% consume comida rápida regularmente, el 89% reconoce la marca y 53% han probado los sándwiches.

Contando con estos resultados y la información obtenida directamente de las personas que administran la venta de la franquicia Subway® en Colombia, se proyectó un horizonte de tiempo de 5 años en el estudio financiero. La inversión total del proyecto es 332M de los cuales, 32%, son apalancados y 68% financiados con entidad financiera a 5 años. La franquicia cobra por el uso de la marca, el 8% y 4,5% sobre las ventas por concepto de regalías y fondo de publicidad para la compañía, respectivamente.

Teniendo en cuenta que el precio de venta es pactado por la franquicia, el estudio financiero arrojó los siguientes resultados: los ingresos para el primer año son \$780M, los egresos suman \$723M y la utilidad neta \$37M con tendencia creciente; el VPN del proyecto \$39M positivo, la TIR 16% y el WACC 11%.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 3

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The main purpose of this academic work was studied the viability of having a restaurant of the Subway® franchise in the city of Neiva. In order to complete the work, it was designed a survey that pretended to know the fast food preferences and the recognition of the brand in Neiva. This survey was done through an electronic form and was shared through instant messenger and e-mail. The sample was 267 persons between 18 and 60 years old. Among the results founded these are the most relevant: 87% eat regularly fast food, 89% know about the brand and 53% has eaten in a Subway® restaurant before.

Counting on the survey results, and on the financial information received from the person in charge of the franchise in Colombia, the financial analysis was done in a time horizon of 5 years. The total investment is \$332M which 32% are own resources and 68% is funded through a 5 years credit in a financial entity. Through all the time with the franchise, it needs to be paid an amount for royalties of 8% and for advertisement company fund of 4,5% over sales.

Finally, according to the price fixed by Subway® in Colombia, the results of the financial analysis for the first year are as follows: incomes \$780M, expenses \$723M, net profit \$37M, with an increasing trend in all the time horizon. The NPV is \$39M positive, IRR is 16% and the WACC is 11%.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ALFONSO MANRIQUE MEDINA

Firma:

Nombre Jurado: FERNEY FORERO SÁNCHEZ

Firma:

Nombre Jurado: CARLOS SALAMANCA FALLA

Firma:

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Estudio de viabilidad financiera franquicia “Subway®” en la ciudad
de Neiva

Andrea Bonelo Chávarro, Isabel Cristina Ortiz Otálora, y Oscar Camilo Rassa Arcos

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Especialización en Gestión Financiera

Neiva, Huila, Colombia

2017

Agradecimientos

Primero que todo agradecemos a la Universidad Surcolombiana y a su Facultad de Economía y Administración habernos aceptado en el programa de la especialización en Gestión Financiera que nos permitió aprender y profundizar conocimientos financieros administrativos y de gestión lo que nos amplía nuestro ámbito laboral.

Agradecemos a todos los docentes que hicieron parte de este programa, cada uno con su forma de enseñar nos dejaron suficientes herramientas para aplicar a nuestro entorno laboral.

Nuestro agradecimiento también va dirigido a nuestro director de trabajo de grado, Ferney Forero Sánchez, quien con su paciencia y disposición logró que sacáramos adelante este trabajo.

Por último, agradecemos a toda la administración del programa de la especialización, que siempre buscó nuestra comodidad y aprendizaje durante los módulos vistos y a toda nuestra familia, amigos y compañeros de universidad que nos dieron su apoyo de una u otra manera.

Tabla de Contenido

Introducción	10
1. Planteamiento del Problema.....	12
1.1. Descripción del Problema.....	12
1.2 Formulación del Problema	12
2. Antecedentes	13
3. Justificación.....	14
4. Objetivos	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivos Específicos.....	15
5. Marco de Referencia	16
5.1 Marco Teórico.....	16
5.2 Marco Histórico	19
5.3 Marco Legal	21
5.3.1 Normas de franquicias en Colombia.....	21
5.4 Marco Geográfico y Poblacional	23
5.4.1 Localización	25
5.5 Marco Socioeconómico.....	26
6. Diseño Metodológico	29

6.1. Tipo De Investigación	29
6.2 Población.....	30
6.3 Muestra.....	31
6.4 Fuentes de Información.....	32
6.4.1 Primarias	32
6.4.2 Secundarias	33
6.5 Técnicas de recolección de Información.....	33
6.6 Análisis de los Resultados	33
7. Estudio de mercado	41
7.1 Análisis y determinación del producto.....	41
7.2 Características del servicio.....	41
7.3 Ventaja competitiva y propuesta valor.....	42
7.4 Beneficios del servicio	43
7.5 Variedad del producto	43
7.6 Estimación de la participación de líneas del producto en el mercado.....	44
7.7 Análisis y características de los clientes	45
7.8 Análisis y estimación de la oferta	45
7.9 Análisis y estimación de la demanda	48
7.10 Estrategia de precio, distribución, promoción, comunicación y publicidad	52

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

7.11 Análisis de proveedores	52
7.11.1 Principales proveedores	52
8.1 Localización del proyecto	53
8.1.1 Micro localización.....	54
8.2 Tamaño del proyecto.....	58
9.1 Distribución de la planta	60
9.2 Inversión.....	61
9.3 Diagrama de proceso.....	62
10.1 Misión	63
10.2 Visión	63
10.3 Principios	64
10.4 Valores corporativos	64
10.5 Estructura organizacional.....	64
10.6 Organigrama.....	65
11.1 Horizonte de Tiempo.....	66
11.2 Proyección Estados Financieros.....	68
11.3 Proyección Indicadores Financieros	75
11.4 Valor presente Neto (VPN) y Tasas Interna de Retorno.....	77
Conclusiones	79

REFERENCIAS	81
-------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1 Datos Municipio.....	24
Tabla 2 Tasa global de participación y desempleo en Neiva	27
Tabla 3 Habitantes por grupos etarios - Huila cabecera municipal	30
Tabla 4 Cálculo mínimo de encuestas.....	32
Tabla 5 Principales competidores y oferentes directos	46
Tabla 6 Comparación producto base.....	47
Tabla 7 Producción estimada por mes competencia vs. Subway®.....	48
Tabla 8 Bienes Sustitutos	49
Tabla 9 Precios y disponibilidad a pagar bienes sustitutos	49
Tabla 10 Frecuencia de consumo frente a disponibilidad a pagar	50
Tabla 11 Capacidad de compra	51
Tabla 12 Demanda	51
Tabla 13 Evaluación cualitativa micro localización	55
Tabla 14 Cantidad producción de sándwiches año 1 (2018).....	59
Tabla 15 Inversión en bienes.....	62

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 16 Flujo de caja proyectado	67
Tabla 17 Punto de Equilibrio	67
Tabla 18 Menús analizados y su precio de venta	69
Tabla 19 Proyección de variables económicas del entorno	69
Tabla 20 Presupuesto de Ingresos	70
Tabla 21 Proyección de Gastos y Costos	70
Tabla 22 Estado de Resultados proyectado.....	72
Tabla 23 Balance General proyectado	72
Tabla 24 Análisis vertical Balance General	74
Tabla 25 Indicadores financieros proyectados	76
Tabla 27 VPN, TIR y CCPP del Proyecto	77

Índices de Figuras - Gráficas

Figura 1 Componente Cronológico Modelo Franquicias	20
Figura 2 Cronología llegada de Franquicias a Colombia durante el siglo XX	21
Figura 3 Normas en Colombia modalidad de contrato franquicia	22
Figura 4 Desarrollo normativo modalidad de contrato Franquicia	23
Figura 5 Pregunta 1: ¿Cuál es su ocupación?.....	33
Figura 6 Pregunta No. 2 ¿Consume regularmente comida rápida?.....	34
Figura 7 Pregunta No. 3 Preferencia en comidas rápidas	35
Figura 8 Pregunta 4 Cuánto destina en comidas rápidas.....	35
Figura 9 Conocimiento de Franquicia Subway®	36
Figura 10 Consumo de Sándwiches de Subway®	37
Figura 11 Factores de atracción para consumo de Subway®	38
Figura 12 Preferencia horario de consumo	39
Figura 13 Frecuencia de consumo.....	39
Figura 14 Ubicación del local	40
Figura 16 Diagrama proceso	63

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Plazoleta de comidas C.C. San Juan Plaza Neiva	56
Ilustración 2 Ubicación del Local	57
Ilustración 3 Plano local comercial	61
Ilustración 4 Organigrama Subway® Neiva	65

ANEXOS

ANEXO A FORMULARIO DE ENCUESTA	83
ANEXO B CÓDIGO DE ÉTICA	85

Introducción

El presente proyecto pretende determinar la viabilidad financiera de la franquicia “Subway®” en la ciudad de Neiva, franquicia de sándwiches con más de 50 años de experiencia en el mercado y que cuenta con más de 44.000 restaurantes en 110 países, convirtiéndose en la franquicia más grande del mundo. A Colombia Subway® llegó en 2011 con 42 locales, y hoy en día cuenta con más de 380 puntos en 36 ciudades principales e intermedias del país, convirtiéndola en una de las franquicias con mayor crecimiento en Colombia y la cual genera más de 2.000 empleos a nivel nacional.

Subway® ofrece diferentes sabores y preparaciones de sándwiches, dando una opción saludable, rápida y económica al público, vendiendo sólo el sándwich o en combo que incluye la bebida y un paquete de papas, todo bajo el criterio de que el cliente escoge directamente los insumos que quiere en su preparación.

De acuerdo al estudio técnico y de mercado realizado a través de una encuesta en formato web a la población de Neiva en un rango de edad de 18 a 59 años, se infiere que SUBWAY® cuenta con gran reconocimiento entre la población de Neiva encuestada, 89% dice reconocerla y el 52,7% han probado alguna vez los sándwiches. Estos porcentajes permiten crear confianza en este proyecto, pues se estaría contando con la aceptación de la población frente a la oferta de comida que ofrece la franquicia. En el ámbito administrativo, se planea contratar 7 personas, encargadas de la atención al público distribuidas en dos turnos de 7 horas de domingo a domingo, y el local estará ubicado en un centro comercial en la zona norte de la ciudad.

En cuanto al estudio financiero el cual se realizó con un horizonte de análisis de 5 años, revela como necesaria una inversión mínima de \$331,87 millones, de los cuales \$189 millones (57%) están destinados a la compra de la franquicia y a la inversión inicial en el local. Esa inversión estará apalancada en un 32% por aportes de los socios, y el excedente financiado a una tasa del 10,2% EA. La franquicia pacta un pago de regalías del 8% sobre ventas y un 4,5% sobre ventas para el fondo de publicidad de la compañía.

Partiendo con un precio de venta pactado por la franquicia de solo sándwich de \$7.900 y en combo de \$11.900 pesos se han proyectado ingresos para el primer año por \$779,9 millones,

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

costos y gastos por \$723,4 millones y utilidad neta de \$37.3 millones; con tendencias crecientes en todo el horizonte de tiempo. Se estima para el proyecto un VPN de \$39,2 millones positivo y una TIR del 15.6% mayor al WACC del 11,3%.

Por otro lado, en el horizonte proyectado se va presentando una disminución del índice de endeudamiento del 60,2% en el primer año al 12,31% en el año 5, dado que, en toda la vida útil, no se requiere inyección de capital para su funcionamiento. Así mismo se encuentra un ROI (Rendimiento del patrimonio) mayor al TMRR (tasa mínima del inversionista).

Finalmente, teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se considera que el proyecto es factible (mercadeo, técnico y organizacional) y viable financieramente.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del Problema

Con el fin de diversificar la elección entre las opciones existentes en los tipos de comida rápida como las hamburguesas, la pizza y los perros calientes, opciones que son las más populares entre los ciudadanos de Neiva, se busca analizar la posibilidad de ofrecer comida saludable y a un costo moderado, contando con el respaldo de una marca reconocida a nivel mundial por tener calidad en sus preparaciones y precios que se pueden ajustar a cualquier presupuesto.

Además de lo planteado anteriormente, con esta nueva opción de proyecto se lograría generar aproximadamente 7 nuevos empleos directos, contribuyendo con la solución de parte la problemática de desempleo en el Departamento, cuya tasa de acuerdo al reporte del DANE (DANE, 2017) para el trimestre julio - agosto, se encuentra en un 11%, siendo superior a la tasa de desempleo nacional.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la viabilidad financiera para la puesta marcha de un establecimiento comercial bajo la modalidad de franquicia “SUBWAY®” en la ciudad de Neiva?

2. Antecedentes

Fred DeLuca y el Dr. Peter Buck abrieron el primer restaurante SUBWAY® en la ciudad de Bridgeport, Connecticut, USA, en el verano de 1965. La compañía fue incorporada más tarde bajo el nombre de Doctor's Associates Inc. La franquicia SUBWAY® es la cadena de restaurantes más grande en América del Norte y está destinada a llegar a ser la cadena de restaurantes más grande del mundo. El sistema de franquicia SUBWAY® se enfoca en preparar los mejores sándwiches. De hecho, es tan grande, que muchos clientes de SUBWAY® han llegado a ser dueños de franquicias simplemente porque ellos creen en el producto. (SUBWAY, 2017)

La franquicia en Colombia representa para la compañía el tercer país con más presencia en Latinoamérica, superados por Brasil y México. (Portafolio, 2016). Actualmente, la empresa cuenta con 380 franquicias en Colombia y es una de las de mayor crecimiento anual. (El Tiempo, 2017).

Por esta razón, se decidió tomar esta marca para hacer el estudio de viabilidad, aunque el departamento del Huila por el momento no se encuentra entre los departamentos autorizados para vender la franquicia.

3. Justificación

El negocio bajo la modalidad de franquicia en Colombia, puede considerarse como una gran oportunidad de obtener una fuente de ingresos estable y con buenos rendimientos financieros. Prueba de ello es la incursión de múltiples franquicias que operan en las diferentes ciudades principales del país, y que ya completan más de 20 años ofreciendo sus productos, en diferentes sectores económicos. Teniendo en cuenta el sector de alimentos y comidas rápidas encontramos algunas de ellas como McDonald's, SANDWICH QBANO, SUBWAY®, Domino's Pizza, Empanadas Colombianas, Frisby, entre otras, que se han consolidado dentro de las preferencias de los consumidores, y consecuentemente, dentro de los negocios más rentables del sector.

Si consideramos a manera de estudio el sector de Alimentos, bajo la opción de comidas rápidas, podemos ver que cada vez logran obtener mayor margen de cobertura, presentando una tasa de participación del 36,9 % según estudio del DANE (DANE, 2017) siendo el sector de comercio, restaurantes y hoteles el más activo en la generación de empleo de la ciudad.

Contar con una imagen posicionada en el mercado, reconocimiento de los consumidores y calidad en sus productos es un gran avance al momento de emprender un negocio. Bien lo resalta el presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias COLFRANQUICIAS, Francisco Paillie, en entrevista realizada por la revista Dinero, quien considera que una franquicia debe asumirse como si fuese un emprendimiento y no una inversión. (Dinero , 2017)

En este sentido, optar por ser franquiciado es una apuesta importante, y que, además, en cierta medida, se logra minimizar el riesgo que implica la competencia en el mercado. Adicionalmente, tiene un valor agregado que es difícil cuantificar como es el conocimiento que se adquiere

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

durante el proceso de formulación del proyecto emprendedor, durante la etapa de adquisición de la franquicia, y durante el periodo de operación.

En la actualidad el departamento del Huila, por consideraciones propias de la casa matriz de SUBWAY®, aún no está incluido dentro de las opciones de venta de las 3 agencias de desarrollo autorizadas para este tipo de operaciones. Lo anterior, si bien limita el impacto de la investigación, no impide que se evalúe la factibilidad de poner en marcha la franquicia de SUBWAY® en la ciudad de Neiva.

Cabe resaltar que no solo puede llegar a ser un trabajo de consulta para la comunidad interesada en aspectos comerciales y de emprendimiento, sino también como objeto de estudio para la comunidad académica que desee profundizar en el tema.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Elaborar un estudio de viabilidad financiera para la puesta marcha de un establecimiento comercial bajo la modalidad de franquicia “SUBWAY®” en la ciudad de Neiva.

4.2 Objetivos Específicos

Identificar los modelos de franquicia en el mercado de acuerdo al entorno económico de la región.

Determinar el grado de aceptación y preferencia de los consumidores con la operación de SUBWAY® en la ciudad de Neiva.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Identificar sectores estratégicos para la selección del punto de atención.

Analizar las inversiones requeridas, el periodo, la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico

¿Qué es una Franquicia? Es una moderna forma de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero, llamado franquicia. El franquiciado le abona al franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías mensuales, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio.

El sistema hace que el franquiciante ceda el derecho de utilizar su nombre comercial y la marca de sus productos y servicios, el Know How, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, apoyando al franquiciado con la prestación de asistencia comercial y técnica mientras dure el contrato de franquicia pactado. También puede distribuir sus productos. Según (Estudio Canudas, s.pf, p112)

Las franquicias son modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

formato de negocio pagando a cambio unos derechos (fee) y unas regalías (royalties). (Duarte, 2013)

De manera similar, el concepto de franquicia para COLFRANQUICIAS, estipula que es una expansión de negocios a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de una marca, entregando el know how y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías. (COLFRANQUICIAS)

Adicionalmente propone otra alternativa enfocada desde el punto de vista del emprendimiento a partir de la cual un emprendedor se convierte en franquiciado, es decir adquiere la posibilidad de explotar un negocio con marca, conocimiento con el soporte de un franquiciante que es un empresario que ya conoce el negocio, ha probado que es exitoso y está dispuesto a compartir su conocimiento con el nuevo emprendedor. Así que se trata de un emprendimiento con soporte y eso es una franquicia.

Básicamente podríamos resumir y converger en la definición de franquicia como aquella que cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia. (Muñoz, 2010)

Desde el punto de vista legal, la definición de franquicia básicamente se resume en un convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

por ambas partes. Este acuerdo se plasma en un contrato que los juristas clasifican como consensual, bilateral, atípico, sinalagmático, oneroso, aleatorio, exclusivo y de tracto sucesivo. (Muñoz, 2010)

Ventajas y Desventajas de la Puesta en Marcha de una Franquicia

Las principales ventajas que se establecen bajo esta modalidad de contrato son:

“Crecimiento más rápido: Los esfuerzos del franquiciante más los de los franquiciados permiten un posicionamiento más acelerado en el mercado. El mayor número de franquicias atrae a otros inversores generando un crecimiento poco probable de otra manera” (Estudio Canudas, s.pf, p112)).

“Menor inversión: Se expande rápidamente con inversiones menores, pues el franquiciado financia gran parte de la expansión” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

“No hay relación laboral: El franquiciado es una empresa independiente” ((Estudio Canudas, s.pf, p112).

“Alta motivación: De los franquiciados frente a encargados dependientes, garantiza un canal de distribución leal” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

“Economía de escala: A mayor cantidad de locales se optimizan las compras y la producción, logrando mejores precios y condiciones” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

“Otros ingresos: Con el fee o canon de entrada más las regalías periódicas, se diversifican los ingresos” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

“Aumentan las acciones de marketing: Con el aporte de cada eslabón de la cadena se posibilitan mayores y mejores acciones de mercadeo” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

Las principales desventajas que se establecen bajo esta modalidad de contrato concierne con el **“Anhelo de independencia del franquiciado:** Con el transcurso del tiempo, es común que quieran separarse de la red, atribuyéndose el éxito de la operatoria, queriendo evitar, asimismo, los pagos al franquiciante. También existe el deseo de retirarse cuando la rentabilidad es escasa” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

“Riesgo de desprestigio de la marca: El franquiciante corre con este peligro por la mala operación de sus franquiciados” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

“Menor discrecionalidad y menor capacidad de imposición: Dicho fácilmente, no se puede hacer lo que se quiere, por lo menos tendrá que convencer a sus franquiciados del porqué de determinadas acciones” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

“Posible elección de franquiciados no idóneos: La tentación de elegir a sus candidatos por el dinero del franquiciado y no por el perfil de los mismos es elevada” (Estudio Canudas, s.pf, p112)

5.2 Marco Histórico

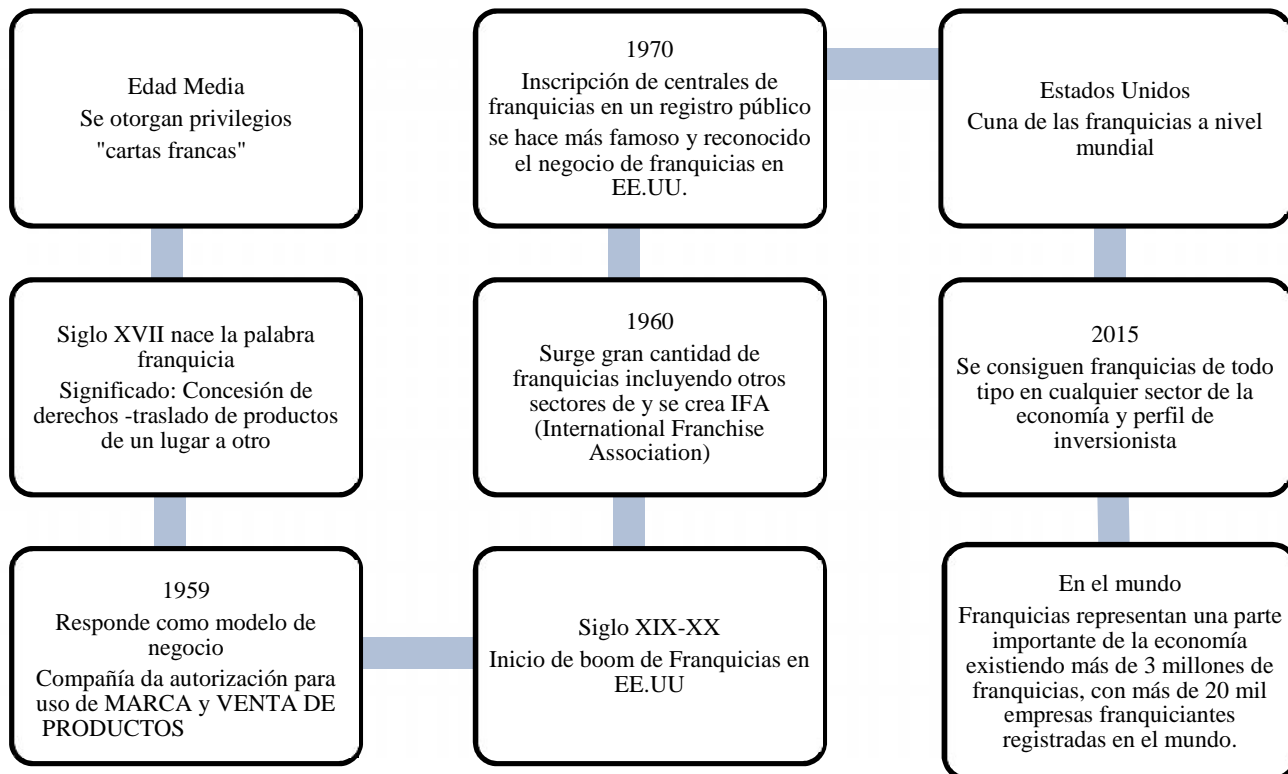
Antecedentes-Componente Internacional¹

La historia como componente cronológico, centra el tiempo en que las franquicias se establecen en el mercado, con el fin de establecer un modelo de negocio en la economía global.

¹ Globofran. (2015). La franquicia: Un poco de historia. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/>

Figura 1

Componente Cronológico Modelo Franquicias



Componente cronológico franquicias en el mercado global, tomado de *Globofran. (2015). La franquicia: Un poco de historia. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/>*

Antecedentes-Componente Nacional¹

Teniendo en cuenta que la información existente sobre el desarrollo de las franquicias en el país es muy escasa y la información estadística resulta deficiente (Ayala y Garzón, 2005: 47), Tormo & Asociados Colombia contribuyen de manera importante en el 2005 respecto al Censo de la franquicia en Colombia (Tormo & Asociados, 2006), estableciendo que este sistema

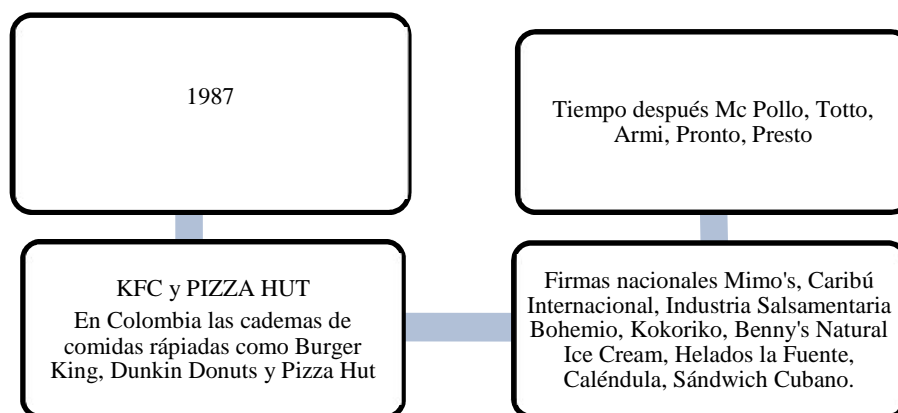
Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

generaba en ese momento “alrededor de 34.000 empleos directos y 13.684 indirectos, lo que significa un crecimiento, con respecto al inicio del 2004, de un 26% y 15.8% respectivamente.

Situación que resulta interesante, dado que el crecimiento de empleos directos está directamente relacionado con el crecimiento de puntos de venta franquiciados, los cuales se dan de manera exponencial y no de manera lineal, lo que significa un beneficio tangible para la economía del país en cuanto a generación de empleos” (Tormo & Asociados, 2006).

Figura 2

Cronología llegada de Franquicias a Colombia durante el siglo XX



Adaptado de “Vanegas S. Antonio El contrato de franquicia”, por eds. Librería del profesional, 1999, p.p.3-5.

5.3 Marco Legal

5.3.1 Normas de franquicias en Colombia

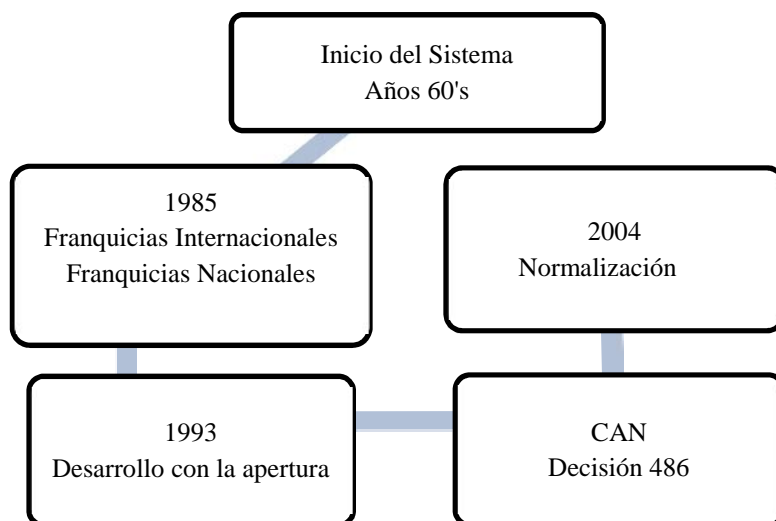
El proceso de comercialización que se distingue a través de una franquicia mediante productos, servicios y tecnología, favorece las partes, tanto el franquiciador y sus franquiciados, es entonces como toda la evolución de este tipo de comercio ha impactado positivamente el

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

comercio de las ciudades en donde está vigente, con el desarrollo y la apertura económica, en Colombia se referencia con el ciclo de evolución normativa de la siguiente manera:

Figura 3

Normas en Colombia modalidad de contrato franquicia

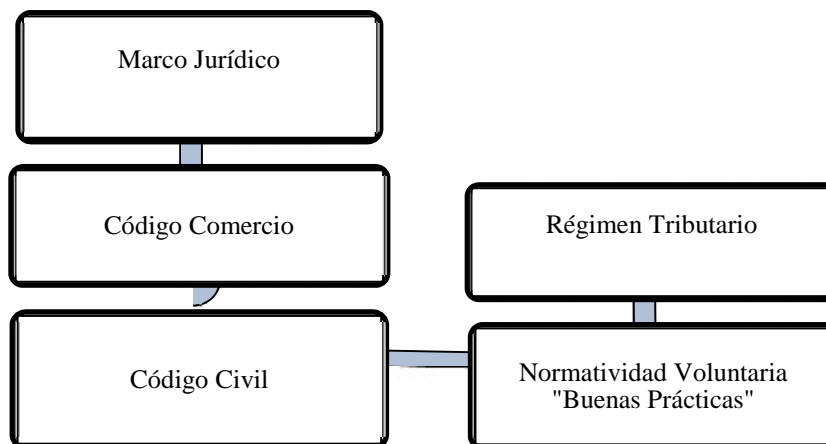


Mas franquicias, (s.f).marco legal de la franquicia [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://es.slideshare.net/masfranquicias/marco-legal-franquicia-colombia>

El reglamento faculta a cambio de una contraprestación directa económica, a través del uso de beneficios dentro del marco de duración que no solo garantizan el adecuado desarrollo del proceso de colaboración si no el efecto que surge en las partes, a continuación, se describe dónde está estipulado el desarrollo normativo que faculta esta modalidad de contrato.

Figura 4

Desarrollo normativo modalidad de contrato Franquicia



Mas franquicias, (s.f).marco legal de la franquicia [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://es.slideshare.net/masfranquicias/marco-legal-franquicia-colombia>

5.4 Marco Geográfico y Poblacional

La investigación tendrá como lugar objetivo a la Ciudad de Neiva, Huila. Se ubica entre la Cordillera Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río Magdalena, en el valle del mismo nombre; cruzada por el río Las Ceibas y el Río del Oro. Neiva no es solo el área urbana (la ciudad) sino un extenso territorio que va desde la Cordillera Central hasta la Cordillera Oriental. Dentro de sus límites hay otros centros poblados de primer Nivel (Urbanos): Fortalecillas, Caguan, San Luís, Guacirco, Vegalarga y San Antonio de Anaconia; y de segundo Nivel (Rurales): Piedra Marcada, El Cedral, El Colegio, San Francisco, El Triunfo, Peñas Blancas, La Mata, El Venado, Cedralito, Palacios, Pradera, Aipecito, Chapinero y Órganos. (Alcaldía Municipal de Neiva, 2017)

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Su división política y administrativa se ha estructurado a partir de 10 comunas con 117 barrios y 377 sectores en la zona urbana y 8 corregimientos con 61 veredas y 21 sectores en la zona rural, con un área estimada de 4.594 y 150.706 Hectáreas respectivamente. Cada corregimiento está asociado a un centro poblado rural que se constituye en el epicentro de las actividades económicas, culturales, sociales y políticas de la población circundante. (Alcaldía Municipal de Neiva, 2017)

Es una de las principales ciudades del sur colombiano, ya que es el puerto de conexión para las ciudades capitales de Florencia, Mocoa, Popayán y Pasto. Es el eje de la economía de los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo. (Alcaldía de Neiva, 2017)

Su área metropolitana posee una economía muy dinámica basada en el ecoturismo, gastronomía, industria y comercio. Es una de las conurbaciones colombianas aún no oficiales pero existentes de facto en el norte del departamento del Huila. Sus municipios satélites son Rivera, Palermo, Tello, Baraya, Aipe, Villavieja y Campoalegre. Tiene 485.290 habitantes. (Alcaldía de Neiva, 2017).

Tabla 1

Datos Municipio

Nombre del municipio:	Neiva, Huila
NIT:	891180009-1
Código DANE:	41001
Código postal:	410010
Gentilicio:	Neivanos
Fecha de fundación:	24 de Mayo de 1612
Altura sobre el nivel del mar:	442 msnm

Temperatura promedio:	27.7°C
Población DANE:	345.911 hab. proyectado 2017
Población proyectada 2017:	
Estimada reformulación POT	346.991 hab.
Estimada Estudio IDOM	396.900 hab.
Extensión total:	1557.06 km ²
Extensión urbana:	4.594has
Extensión rural:	150.706has

Fuente: Alcaldía de Neiva. (2017) recuperado de <http://www.alcaldiadeneiva.gov.co/>

5.4.1 Localización

Ámbito Territorial

En cuanto al ámbito territorial en el que desarrollará esta idea de negocio, inicialmente se establece en la ciudad de Neiva en el Departamento del Huila.

Teniendo en cuenta lo anterior, el punto de localización está ampliamente alineado con factores como la distribución, comercialización y venta del producto que a su vez requiere que el servicio que en él se preste sea agradable al público para poder garantizar un excelente servicio, para tales efectos se evaluará, con el fin de elegir la mejor ubicación, se analizarán las variables cualitativas y cuantitativas, principalmente los resultados arrojados en el estudio de mercado.

5.5 Marco Socioeconómico

Las condiciones económicas y sociales del país muestran un panorama no muy alentador, entre otros factores, por el ajuste económico procedente del importante choque petrolero, además de la desaceleración económica, presentando un crecimiento de apenas del 2% (DANE, 2017)

Sin embargo, se espera que en el periodo 2017-2019 la economía logre obtener una recuperación en el crecimiento económico, en parte causado por las expectativas de crecimiento de las exportaciones no petroleras, la construcción, terminación y uso de las vías 4G, además del comportamiento favorable de la inflación, cuyo movimiento se encuentra dentro de las expectativas de estimación. (BANCO MUNDIAL, 2017)

Ante este panorama, la situación de desempleo sigue estando un poco alejada del objetivo, reflejando un 9,7% (DANE, 2017), situación que puede verse mejorada ante la posible recuperación del crecimiento de la economía nacional, impactando favorablemente la tasa global de participación, la tasa de ocupación y la tasa de desempleo.

En materia de desempleo, si tenemos en cuenta el medio local, podemos observar que la situación es más preocupante que en el contexto nacional, debido a que la ciudad de Neiva presenta comportamientos negativos superiores en comparación con los del orden nacional. Lo anterior se ilustra en la siguiente tabla:

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 2

Tasa global de participación y desempleo en Neiva

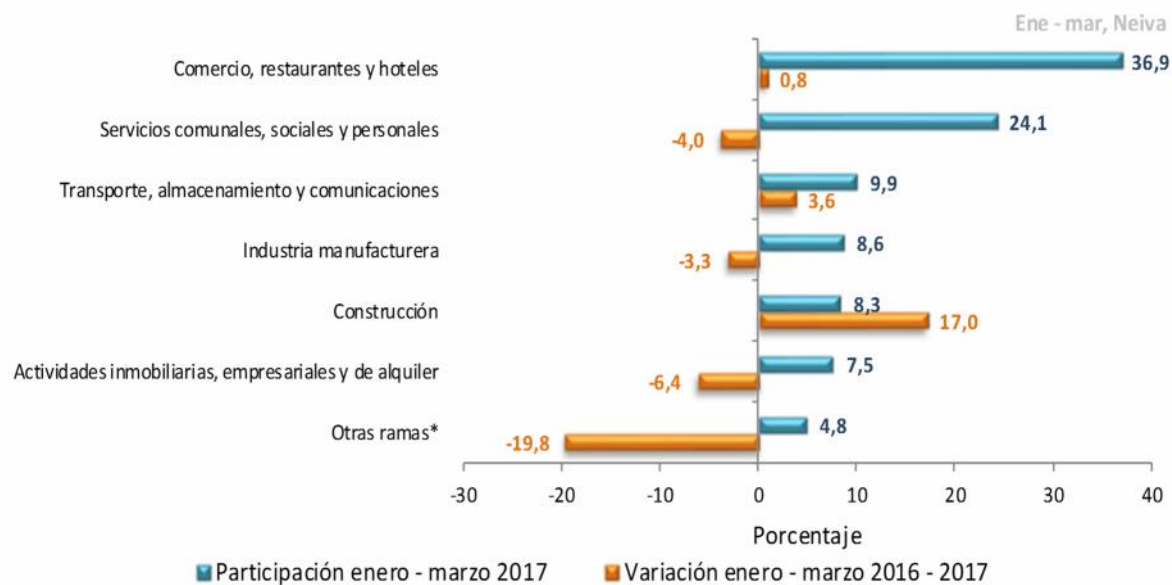
Indicador	Enero - Marzo 2016		Enero - Marzo 2017	
	Total Nacional	Neiva	Total Nacional	Neiva
TGP (%)	64,10	67,10	63,80	63
TO (%)	57,20	59	57	58
TD (%)	10,70	12,10	10,60	13
OCUPADOS (MILES)	21.552	155	21.755	154
DESOCUPADOS (MILES)	2.578	21	2.592	23
INACTIVOS (MILES)	13.531	87	13.820	90

Fuente: DANE – GEIH (2017) Mercado Laboral, Neiva

Según (DANE - GEIH, 2017)“El comportamiento desfavorable en la economía de Neiva, entre otros factores, se debe a la informalidad del empleo, al empleo transitorio y a la baja capacidad de generar empleo por parte de la actividad comercial”. Una clara muestra de este comportamiento adverso, se refleja en que el sector con mayor dinamismo y actividad es la construcción, no obstante, hotelería, restaurantes y el comercio, aportan en mayor porcentaje en la generación de empleo (36,9 Tasa de Participación).

Gráfica 1

Distribución porcentual y variación de la población ocupada según ramas de actividad



Fuente: DANE-GEIH (2017), Mercado laboral, Neiva. Tomado de <http://dane.gov.co>.

Adicionalmente la posición ocupacional en la ciudad de Neiva refleja que en la modalidad de trabajo por cuenta propia se encuentra mayoritariamente la participación laboral, lo cual da cuenta de la difícil situación de estabilidad laboral que presenta la ciudad. Según (DANE, 2017), cabe resaltar que, del total de la población en condición de desempleo, se dedica a oficios del hogar en mayor medida (40,1%), y en segundo lugar se dedican a estudiar (38,2%).

6. Diseño Metodológico

6.1. Tipo De Investigación

Es de tipología exploratoria toda vez que el objeto de estudio no presenta antecedentes en la región, a partir de lo cual será posible determinar la factibilidad (legal, técnica, organizacional...) y viabilidad financiera.

Las etapas para la presente investigación fueron:

Etapa 1: Consulta sobre los aspectos básicos de la franquicia: Qué es, cómo se constituye, componente legal que la rige, tipos de contrato

Etapa 2: Aplicación de instrumento tipo encuesta a un grupo de personas mayores de edad sin importar estrato socioeconómico. Análisis de Resultados. Identificación de las preferencias del consumidor respecto a SUBWAY® e identificación de posibles lugares estratégicos para la ubicación de la franquicia.

Etapa 3: Consulta de información de la franquicia SUBWAY® (Costos, requisitos, regalías, derechos de imagen, etc.). Establecer que franquicias del sector alimentos – comidas rápidas se encuentran en operación en la ciudad de Neiva. Análisis de información financiera recopilada.

Etapa 4. Evaluación Financiera. Bajo la anterior dinámica se pretende realizar la estructura financiera de la puesta en marcha de la franquicia SUBWAY® en Neiva, la proyección de ventas, ingresos, y determinar si es o no factible su entrada al mercado. Adicionalmente, establecer los beneficios de contar con material investigativo referente a la operación de esta franquicia en la ciudad, lo cual sirva para futuros estudios al respecto.

6.2 Población

La investigación tendrá como población objetivo la ciudad de Neiva, que se estima que pueden haber consumidores con un rango de edad entre 15 y 69 años, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3

Habitantes por grupos etarios - Huila cabecera municipal

Rando de edades	Número de habitantes
15-19	65.404
20-24	67.242
25-29	61.813
30-34	52.822
35-39	46.271
40-44	40.885
45-49	39.184
50-54	37.787
55-59	31.645
60-64	24.465
65-69	18.342
TOTAL:	485.860

Fuente: Proyecciones DANE - Habitantes por grupos etarios

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada, la cual obtiene un total de 316 personas encuestadas, se logra determinar que la población encuestada pertenece a población que está trabajando (137), que se encuentra estudiando (123) y que se encuentra desempeñando ambas ocupaciones (56).

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Se logra identificar además que el 43% de las personas encuestadas, tiene una frecuencia de consumo de sándwiches de tres o cuatro veces, estableciendo de esta manera, un buen indicador sobre cantidad de consumo de sándwiches a la semana.

En términos totales, el 95% de la población encuestada consumiría sándwiches, caracterizándose por ser una población que entre sus preferencias de consumo de comida rápida, tiene al sándwich como una de las principales opciones.

6.3 Muestra

La selección de la muestra se realizará de manera sistemática, pues estableceremos el siguiente patrón de selección:

Realización de encuestas a población objetivo a través de plataforma web lo cual facilita llegar a la muestra seleccionada.

La cantidad mínima a encuestar viene determinada por la siguiente fórmula (Mariela Torres, 2002):

$$n = \frac{N \times s^2 \times Z^2}{(N-1)E^2 + s^2 \times Z^2}$$

N = Número de la población

s = Varianza

Z = nivel de confianza al 95%

E = error máximo admisible,

De dónde se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 4

Cálculo mínimo de encuestas

	Datos	Datos ²
N = Número de la población	485.860	
= Varianza	0,5	0,25
Z = nivel de confianza al 95%	1,96	3,8416
E = error máximo admisible	6,0%	0,0036
$n = \frac{N \times 2 \times Z^2}{(N-1)E^2 + 2 \times Z^2} = \frac{466.620}{1.750,05} = 266,63$		

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, la cantidad mínima de encuestas a realizar se establece en **267**.

En la presente investigación, se alcanzó a realizar 316 encuestas, de tal forma que se cumple con el mínimo de encuestas a realizar con base en el total de la población objetivo de la ciudad de Neiva, Huila.

6.4 Fuentes de Información

Las fuentes de información son de naturaleza bibliográfica pues se obtuvo información de la franquicia SUBWAY® relacionada con el monto de inversión y requisitos.

También se obtuvo información de la cámara de comercio de Neiva en lo relacionado a los establecimientos comerciales dedicados a la oferta de comidas rápidas. Cabe aclarar que la información se filtró de acuerdo a las condiciones de capacidad comercial y costos fijos.

6.4.1 Primarias

Franquicia SUBWAY®, Cámara de Industria y Comercio, encuestas

6.4.2 Secundarias

Ministerio de industria y comercio, COLFRANQUICIAS, Franquicias de Colombia, DANE

6.5 Técnicas de recolección de Información

Para la recolección de información primaria, se procedió a la realización de encuestas, y consulta directa con la franquicia SUBWAY® y Cámara de industria y comercio.

En cuanto a la recolección de información secundaria, se realizaron fichas de información bibliográfica y de contenido, lo cual nos permitió obtener una buena clasificación de la información, una rápida consulta de los datos recolectados, y un orden consecutivo de la información.

6.6 Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos de las 316 encuestas que fueron respondidas se obtiene la siguiente información:

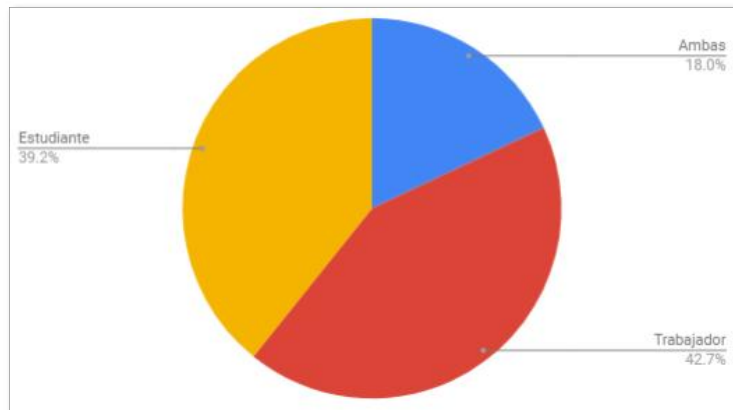
Pregunta N° 1: ¿Cuál es su ocupación?

137 (42,7%) se encuentran trabajando, 123 (39,2 %) son estudiantes y 56 (18%) desempeñan ambas ocupaciones. Ver figura 5.

Figura 5

Pregunta 1: ¿Cuál es su ocupación?

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY



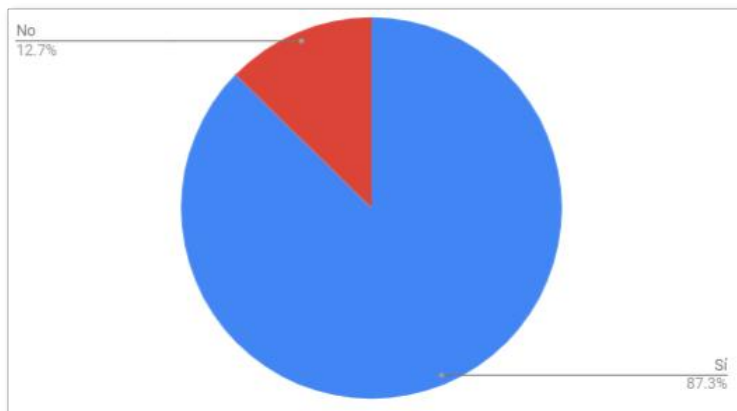
Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 2: ¿Consume regularmente comida rápida?

275 (87%) personas opinaron que sí consumen regularmente comida rápida, mientras que 41 personas no lo hacen. Ver figura 6.

Figura 6

Pregunta No. 2 ¿Consume regularmente comida rápida?



Fuente: Elaboración propia

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

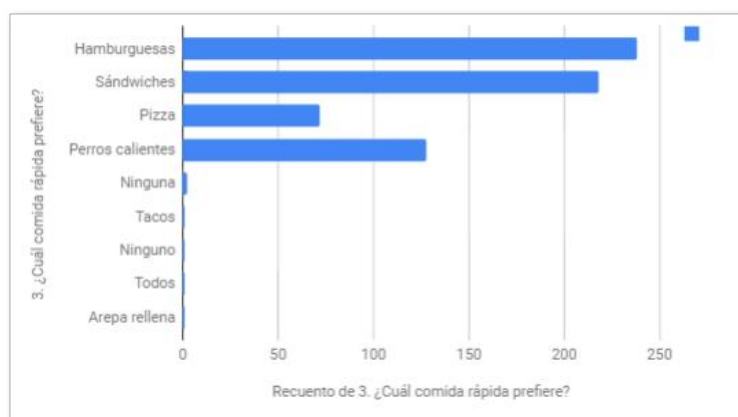
Pregunta N° 3: ¿Cuál comida rápida prefiere?

Se logra identificar que la preferencia por comida rápida en la población encuestada, viene determinada por el siguiente orden: Hamburguesas, Sándwiches, Perros calientes y piza.

Ver figura 7.

Figura 7

Pregunta No. 3 Preferencia en comidas rápidas



Fuente: Elaboración propia

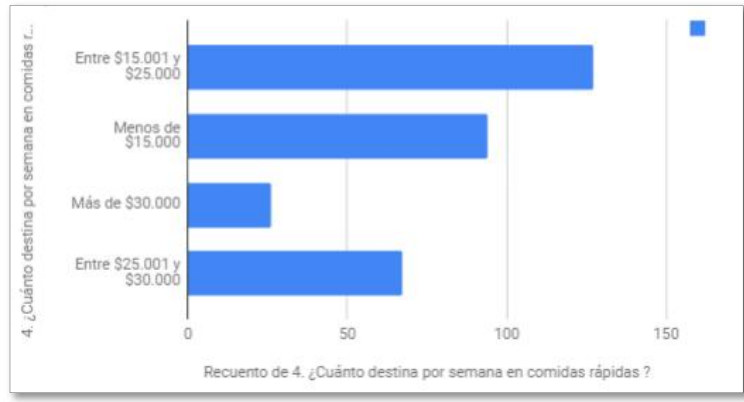
Pregunta 4°: ¿Cuánto destina por semana en comidas rápidas?

127 personas (40%) destinan dinero Entre \$15.001 y \$25.000, 94 personas (30%) Menos de \$15.000, 67 (21%) Entre \$25.001 y \$30.000, y 26 (8%) más de \$30.000. Lo anterior se ve reflejado en la siguiente figura:

Figura 8

Pregunta 4 Cuánto destina en comidas rápidas

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

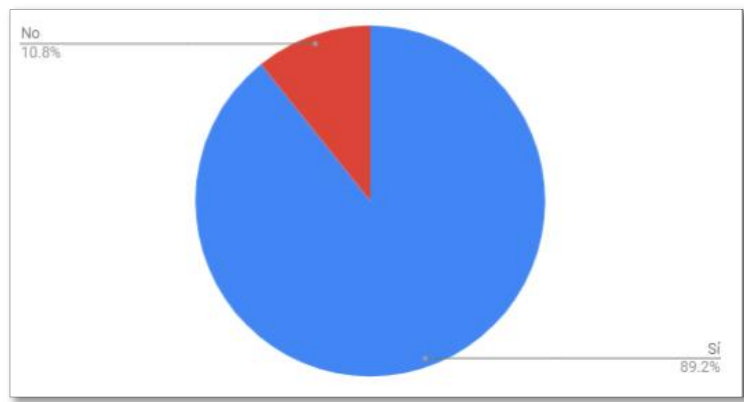


Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 5: ¿Conoce la franquicia internacional de Sándwiches SUBWAY®?

283 personas respondieron afirmativamente a la pregunta, mientras que 33 no conocen a la franquicia. Lo cual indica que existe un gran reconocimiento de la marca. Ver figura 9.

Figura 9
Conocimiento de Franquicia Subway®



Fuente: Elaboración propia

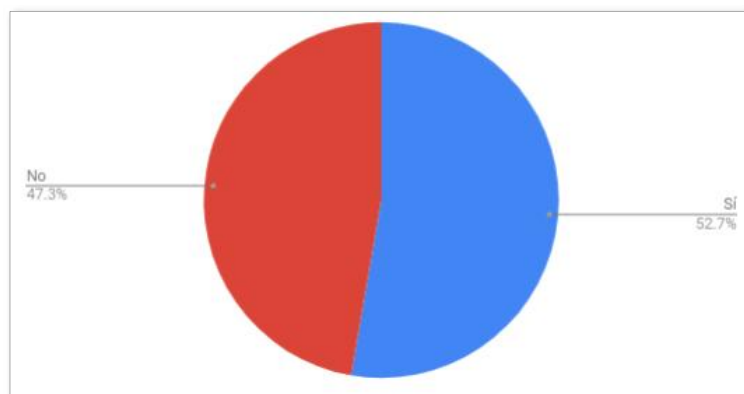
Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Pregunta N° 6: ¿Alguna vez ha probado los sándwiches de SUBWAY®?

El 52% alguna vez ha probado los sándwiches de SUBWAY®, y el 47% no los ha probado, lo que indica que existe una buena oportunidad para SUBWAY® de satisfacer esa demanda. Ver figura 10

Figura 10

Consumo de Sándwiches de Subway®



Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 7: ¿Qué lo atrajo a probar los Sándwiches de SUBWAY®?

Entre los múltiples factores que los consumidores se basan para elegir, destacan variedad en productos y sabores, precio y sabor, por lo tanto, manejar un precio competitivo y excelente calidad en los productos se hace indispensable para satisfacer las preferencias de los consumidores. Ver resultado completo en la figura 11.

Figura 11

Factores de atracción para consumo de Subway®

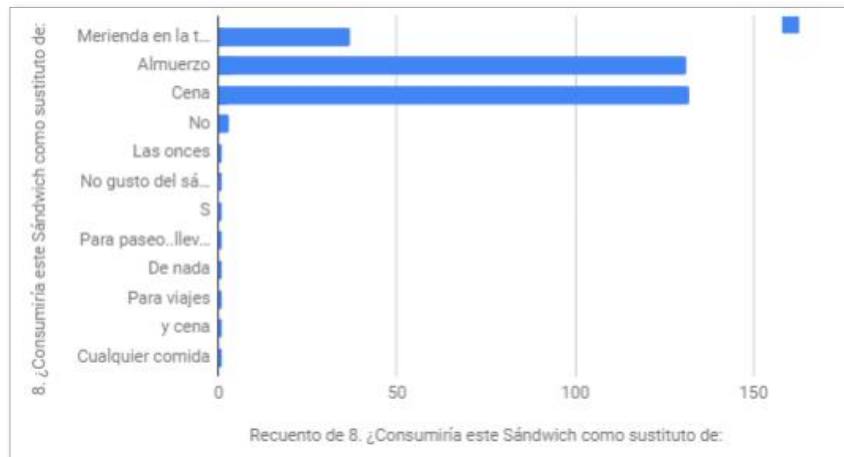


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8: ¿Consumiría este Sándwich como sustituto de: Almuerzo, merienda en la tarde, cena, otro, cual?

En esta pregunta se puede apreciar un empate técnico en dos de las opciones, Almuerzo y cena. 130 personas (41%) prefieren hacerlo en la hora del almuerzo, mientras que 132 personas (42%) lo preferirían hacerlo en la cena. De tal manera, se concluye que existen dos momentos claves de consumo en las intenciones de los consumidores. Ver figura 12.

Figura 12

Preferencia horario de consumo

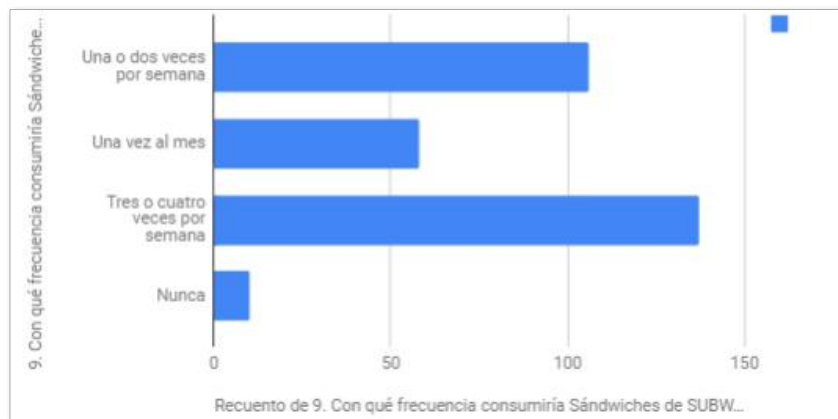
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia consumiría Sándwiches de SUBWAY®?

137 personas (42%) consumirían los sándwiches de SUBWAY® con una frecuencia de tres o cuatro veces por semana, 105 (33%) lo harían con una frecuencia de una o dos veces por semana, y 58 (18%) lo harían una vez al mes. Se puede inferir que existe una buena frecuencia semanal consumo, de tal forma, que la oportunidad de la franquicia en Neiva es muy importante. Ver figura 13.

Figura 13 Frecuencia de consumo

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY



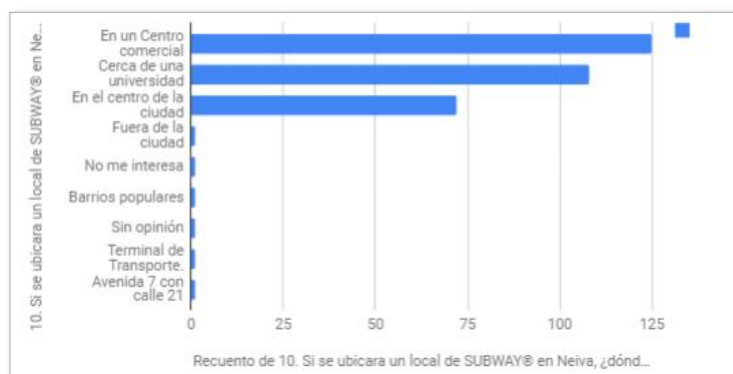
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10: Si se ubicara un local de SUBWAY® en Neiva, ¿dónde considera que debería estar?

En cuanto a ubicación se refiere, 125 encuestados (40%) prefieren que SUBWAY® se ubique en un centro comercial, 107 (34%) cerca de una universidad, y 72 (23%) prefieren en el centro de la ciudad. Estas intenciones de los consumidores reflejan que la ubicación puede estar en un centro comercial de la ciudad. Ver figura 14

Figura 14

Ubicación del local



Fuente: Elaboración propia

7. Estudio de mercado

7.1 Análisis y determinación del producto

Dentro de las opciones que presenta la comida rápida en Neiva, según la población encuestada, las hamburguesas y la pizza, son las más apetecidas por la población de Neiva, sin embargo, los sándwiches tienen una posición privilegiada entre los gustos de los neivanos a la hora de escoger comida rápida, ubicándose en la segunda opción.

Dado estos resultados, se escoge presentar una nueva propuesta de comida rápida que a la vez es buena y saludable. Los sándwiches SUBWAY® se preparan con una variada selección de panes gourmet horneados a diario. Los sándwiches son preparados a su gusto con una cuidadosa selección de ingredientes: carnes, quesos, verduras y finalmente son personalizados con una única selección de salsas. Adicionalmente, muchos de los sabores de la comida se resaltan tostando los sándwiches a la perfección, justamente en la manera como el cliente los quiere.

Finalmente, SUBWAY® se esfuerza por brindar una dieta saludable en la preparación de su menú, ofreciendo el Menú SUBWAY FRESH FIT, el cual es un menú que tiene la opción con bajo contenido de grasas saturadas y colesterol y libre de grasas trans. (SUBWAY, 2017)

7.2 Características del servicio

El servicio ofrecido por la franquicia SUBWAY® parte de la premisa de que el cliente escoge cada uno de los ingredientes que llevará su sándwich con la confianza de que estos insumos son de alta calidad, frescos y saludables.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Además, SUBWAY® tiene establecido dar un espacio cómodo en sus restaurantes, en donde el ambiente familiar no esté fuera de lugar. Principalmente, sus instalaciones brindan la apariencia de materiales de construcción naturales - ladrillos, arcilla, piedra - transmitiendo a los clientes que los locales de SUBWAY® son lugares cálidos y acogedores. (SUBWAY, 2017)

7.3 Ventaja competitiva y propuesta valor

Al adquirir una Franquicia, se adquiere con ella la ventaja competitiva que le ha servido para consolidarse a lo largo del tiempo y en distintas partes de la geografía mundial.

Por lo tanto, se está adquiriendo Marca, conocimiento, trayectoria, reconocimiento y estandarización de procesos, entre otros aspectos importantes a la hora de diferenciarse de la competencia en el mercado.

Entre las características que hacen a SUBWAY® líder mundial, se podría establecer que la preparación de los productos delante del consumidor que va realizando el pedido, genera una identidad única, aumentando el grado de satisfacción y confianza del cliente respecto al producto. Además de manejar precios competitivos en el mercado, la personalización a la hora de preparar el producto es una estrategia sumamente atractiva pues es el consumidor la figura principal de la transformación del producto. Característica que implica un coste alto de oportunidad para las preferencias del consumidor.

Adicionalmente, SUBWAY® se ha enfocado en darle prioridad a la salud de los consumidores ofreciendo productos bajos en grasa y colesterol, lo cual genera un grado alto de

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

apropiación por la satisfacción de clientes que manejan diferentes dietas sujetas a un respectivo estado de salud.

7.4 Beneficios del servicio

Al ofertar el servicio de SUBWAY® se mejora la diversificación de productos y opciones que tiene el consumidor para satisfacer sus preferencias. De esta manera, podrá adquirir productos únicos con una atención única.

El consumidor podrá beneficiarse de la comodidad de una buena tienda, atención al cliente de calidad, productos de buena calidad y saludables, preparación de los productos a la vista del consumidor, ambiente familiar y tranquilo, y lo más importante, a un buen precio.

7.5 Variedad del producto

La franquicia SUBWAY® ofrece gran variedad de productos para toda clase de consumidores. Podemos encontrar los siguientes:

Todos los Subs (Atún, Pavo Jamón, Pechuga de Pavo, Italianíssimo, Jamón, Deleite Vegetariano TM, Italiano B.M.T. TM, Pollo, Costillas BBQ Melt, Mariscos, Pollo Estilo Teriyaki, Subway Club TM, Subway Melt TM, Roast Beef, Carne y Queso).

v Galletas (Chispas de Chocolate, Avena con Pasas, Doble Chocolate, Macadamia, Cheesecake).

v Bebidas (Bebidas, agua en botella, café, jugos, té helado).

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

v Catering (bandeja de SUBS o galletas).

v Desayunos (Subs al gusto)

v Ensaladas.

Fuente: (SUBWAY, 2017)

7.6 Estimación de la participación de líneas del producto en el mercado

Como objeto de estudio para este trabajo, se ha decidido tomar como análisis, los sándwiches que de acuerdo a información recibida de la franquicia son los que más se venden, por sabor y precio. Los sándwiches son los SUBWAYs del día, se escogen los días jueves, viernes y sábado, considerando que estos 3 días son de preferencia para consumir comida rápida, y de acuerdo a los resultados de la encuesta, la preferencia para consumirlos es a la hora de la cena (42%) y del almuerzo (41%).

Los sándwiches correspondientes a esos días seleccionados son:

Subway de Pechuga de Pollo

Subway de Pavo

Subway de Atún

Estos sándwiches ofrecen también la opción de comprarse en combo, el cual incluye la bebida de preferencia del cliente y un paquete de papas fritas de marca Margarita de Frito Lay. La diferencia entre los dos, es el precio dado a cada producto, sándwich solo o con bebida.

7.7 Análisis y características de los clientes

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, se pueden establecer las siguientes características de clientes: Estudiantes, trabajadores, y clientes que se desempeñan como estudiantes y trabajadores.

Su disponibilidad a pagar se logra identificar, por mayoría (40%), en el rango [\$15.001, \$25.000].

Prefieren consumir el sándwich como sustituto de la cena y del almuerzo.

La frecuencia de consumo de Sándwich es de tres o cuatro veces por semana (43%).

El 40% de los encuestados prefiere que el negocio se ubique en un centro comercial.

7.8 Análisis y estimación de la oferta

En la ciudad de Neiva el principal competidor especializado en la venta de Sándwiches es la franquicia Sándwich Q-bano, con 2 puntos de venta, ubicados en el centro comercial San Pedro Plaza, y en el centro comercial Santa Lucía. Luego existen otros establecimientos comerciales dedicados a la venta de comidas rápidas, que, dentro de su menú, incluyen el producto sándwich.

En la tabla 5 (Principales competidores y oferentes directos) podemos apreciar la información referente a los principales competidores directos:

Tabla 5

Principales competidores y oferentes directos

RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA EN NEIVA		
Especialidad	Nombre	Dirección
Sandwiches	Q-bano	Centro Comercial San Pedro Plaza Carrera 8 a N° 38 - 42 L235 Centro Comercial Santa Lucía Plaza Calle 8 N° 45 - 145 Local N-325 Centro Comercial Único Calle 64# 1D- 140 LOCAL 2 Avenida Tenerife con carrera 7 Avenida la Toma - #11-11
Hamburguesas, Sandwiches, perros, entre otros productos	La Granja Burguer	Avenida Buganviles calle 20 N° 34-48 57 Calle 8, enseguida del CAI de Panema Calle 8 con carrera 50 Calle 21 Sur # 29-28 Granja Sur Canaima

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado sector comidas rápidas, Neiva.

La elección de los anteriores establecimientos de venta de comidas rápidas se basó en los siguientes parámetros: Venta de sándwich, características del local, costos fijos similares. Dado lo anterior se los considera como los principales competidores para SUBWAY®, ya que manejan servicios similares, y las condiciones de negocio referentes a la administración, inventario y costos fijos, pueden entrar en el mismo rango, con algunas pequeñas diferencias en capacidad instalada y cuota de mercado. Sin embargo, el competidor que posee características similares en cuanto a modelo de negocio y a especialidad en el producto es la franquicia Q-bano. En la siguiente tabla se ilustra los productos base que cada uno de los negocios tiene a la venta, tomando como referencia únicamente al producto sándwich.

Tabla 6

Comparación producto base

Establecimiento comercial	Producto	Precio Unidad	Precio Combo
Q-bano	Sándwich Pollo	\$ 8.900	\$ 18.200
	Sándwich Pavo	\$ 13.300	\$ 20.900
La Granja Burguer	Sándwich La granja	\$ 8.000	\$ 11.500
	Sándwich de Cordero	\$ 7.500	\$ 11.000
SUBWAY®	Sub Pechuga pollo	\$ 7.900	\$ 11.900
	Sub Pavo	\$ 7.900	\$ 11.900

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado sector comidas rápidas, Neiva.

De acuerdo a la información contenida en la tabla 6, los precios de los inmediatos competidores, especialmente de Sandwich Q-bano, se encuentran por encima de los precios que actualmente maneja SUBWAY®. Adicionalmente, el establecimiento comercial La Granga Burguer, se caracteriza por contar con precios un poco por debajo de los precios de SUBWAY®, no obstante, su producto referente es la Hamburguesa.

Analizando estos dos oferentes, se encuentra que la producción de sándwiches cuenta con cifras representativas dentro del mercado de comidas rápidas (ver Tabla 5), y que las expectativas de producción de SUBWAY® se encuentran dentro de las proporciones del mercado.

Tabla 7

Producción estimada por mes competencia vs. Subway®

Establecimiento comercial	Producto	Producción promedio mensual	Ingresos*
Q-bano	Sándwich	6.040	\$ 53.756.000
La Granja Burguer	Sándwich	10.720	\$ 80.400.000
SUBWAY	Sándwich	6.000	\$ 45.000.000

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado sector comidas rápidas, Neiva.

Referencias:

Ingresos: Calculado sobre la venta promedio mensual y el precio del producto que más se consume

Datos: Suministrados por medio de consulta directa con operarios

Se puede establecer que la oferta de los competidores directos está por encima de las expectativas de entrada de SUBWAY®, lo cual indica que las condiciones actuales del mercado son aceptables para la operación proyectada de SUBWAY®. Esto con relación a competidores directos.

7.9 Análisis y estimación de la demanda

Para el análisis de la demanda se van a analizar los siguientes factores: Precio del producto, precio de bienes sustitutos y disponibilidad a pagar de los consumidores.

Como se pudo observar en la tabla 4, el precio del producto ya establecido por la franquicia SUBWAY, es competitivo frente a los precios que manejan los dos competidores directos. En ese sentido, se puede considerar que el precio base del sándwich de SUBWAY® suple las expectativas del mercado, y de los consumidores.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Los bienes sustitutos para el sándwich pueden considerarse los siguientes:

Tabla 8

Bienes Sustitutos

MERCADO	BIEN	Precio
Comidas Rápidas	Hamburguesa	\$ 8.500
	Perro Caliente	\$ 6.500
	Pizza	\$ 6.500
	Arepas rellenas	\$ 4.000

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado en SUBWAY® - Neiva.

De los resultados de la encuesta, se pudo identificar que el 39,81% (Porcentaje mayoritario de la muestra) de los encuestados destina semanalmente para consumo de comidas rápidas la siguiente cantidad de dinero perteneciente al rango [15.001, 25.000], lo cual nos lleva a inferir que los bienes de comida rápido tienen una demanda favorable dentro de las expectativas de los consumidores, si tenemos en cuenta que el precio promedio de uno de los productos más demandados (Hamburguesas) es de \$8.500, y el de Sub del día a \$7.900.

Tabla 9

Precios y disponibilidad a pagar bienes sustitutos

MERCADO	BIEN	Precio	Disponibilidad a pagar 15.001<=25.000
Comidas Rápidas	Sándwich	\$ 7.900,00	Cumple la disponibilidad a pagar
	Hamburguesa	\$ 8.500,00	Cumple la disponibilidad a pagar
	Perro Caliente	\$ 6.500,00	Cumple la disponibilidad a pagar
	Pizza	\$ 3.975,00	Cumple la disponibilidad a pagar

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado en SUBWAY® - Neiva.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Otro aspecto importante que se relaciona directamente con el consumo de Sándwich, es la frecuencia con la que los consumidores adquieren el producto. En nuestro caso de estudio, el 42,95% de los encuestados, lo harían tres o cuatro veces por semana, es decir, que al menos consumirían 3 sándwiches semanales, por persona; y el 32,92% lo harían con una regularidad de una o dos veces a la semana.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que existe una preferencia elevada en los consumidores respecto a la compra del sándwich.

Tabla 10

Frecuencia de consumo frente a disponibilidad a pagar

BIEN	DISPONIBILIDAD A PAGAR SOBRE EL BIEN	FRECUENCIA DE CONSUMO
Sándwich	29,56% Menos de \$15.000	32,92% Una o dos veces por semana
	39,94% Entre \$15.001 - \$25.000	42,95% Tres o cuatro veces por semana
	21,07% Entre \$25.001 - \$30.000	18,18% Una vez al mes
	8,18% Más de \$30.001	3,76% Nunca

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado en SUBWAY® - Neiva.

Teniendo en cuenta la disponibilidad a pagar por las personas encuestadas, podemos determinar el poder de compra que éstas tienen:

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 11

Capacidad de compra

RANGO DE DISPONIBILIDAD DE COMPRA	DISPONIBILIDAD A PAGAR MÍNIMO	DISPONIBILIDAD A PAGAR MÁXIMO	PRECIO	CAPACIDAD DE COMPRA MÍNIMO
Menos de 15.000	\$ 7.900	\$ 15.000	\$ 7.900	1,00
Entre 15.001 - 25.000	\$ 15.001	\$ 25.000	\$ 7.900	1,9
Entre 25.001 - 30.000	\$ 25.001	\$ 30.000	\$ 7.900	3,2
Más de 30.000	\$ 30.001		\$ 7.900	3,8

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado en SUBWAY® - Neiva.

Una vez determinada la capacidad de compra en su punto máximo, podemos establecer la demanda que se presenta en los posibles consumidores, basándose en el número de personas con su respectiva capacidad de compra y la frecuencia de consumo:

Tabla 12

Demanda

RANGO DE DISPONIBILIDAD DE COMPRA	Número de consumidores	Poder de Compra	Total Sandwiches	Frecuencia de Consumo	Número de Consumidores	Total Sandwiches semanales	Demanda Total
Menos de 15.000	95	1,9	180	una o dos veces por semana	106	212	1028
Entre 15.001 - 25.000	127	3,2	402	tres o cuatro veces por semana	137	548	2594
Entre 25.001 - 30.000	67	3,8	254	una vez al mes	58	14,5	312
Más de 30.000	26	3,8	99				99
TOTAL DEMANDA MENSUAL							4033

Fuente: Elaboración Propia, según estudio de mercado en SUBWAY® - Neiva.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Luego, se puede establecer que, con las condiciones actuales de mercado, se presenta una demanda mensual adicional de 4.033 unidades al mes, por lo tanto, es una oportunidad para satisfacer la demanda y posicionarse en el mercado.

7.10 Estrategia de precio, distribución, promoción, comunicación y publicidad

Al tratarse el modelo de negocio de una franquicia, las estrategias de precio, distribución, promoción, comunicación y publicidad son definidas directamente de casa matriz, donde tienen establecidos los lineamientos y la forma en que deben operarse cada local de acuerdo al plan de marketing, procesos y comunicación con los que han venido administrando la franquicia a nivel mundial.

Para el estudio de este trabajo, debido a que la franquicia no ofreció la información completa, asumimos un incremento en el precio de acuerdo a la inflación proyectada en el análisis financiero, que más adelante se tratará.

7.11 Análisis de proveedores

7.11.1 Principales proveedores

La franquicia, al tener todos sus procesos establecidos y estandarizados, tiene así mismo, proveedores definidos a nivel nacional que se encargan de la distribución de todos los insumos a todos los locales de SUBWAY® en el país.

Los proveedores son:

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

AXIONLOG, quienes ofrecen un servicio de logística integral con presencia en 7 países de Latinoamérica con más de 30 clientes del sector de Alimentos. Éstos son los encargados de la cadena de abastecimiento de las carnes, los insumos en conserva, como las aceitunas negras, los pepinillos y los jalapeños, quesos, panes y galletas. Además de las envolturas especiales para alimentos y los vasos de las bebidas. (Axionlog, 2017)

VIVE AGRO, empresa colombiana que reúne productores agrícolas para ofrecer productos de excelente calidad, sostenibles y con conciencia del cuidado del medio ambiente. Éstos se encargan de la cadena de abastecimiento de las verduras frescas usadas en la preparación de cada Sándwich, como son: tomate, pimentón, cebolla roja, lechuga y el pepino cohombro. (Vive agro, 2017)

Los proveedores de bebidas y papas margarita, son contactados directamente por el franquiciado en la ciudad sede de la franquicia comprada. En este caso, las bebidas son distribuidas por COCA-COLA y los paquetes de papas fritas son Papas Margarita de Frito Lay.

8. Estudio Técnico

8.1 Localización del proyecto

Para establecer la localización del proyecto, hay que tener en cuenta que este modelo de contrato de franquicia establece como requisito la tradicional plazoleta de comidas (mínimo 40 m²), pues este local debe garantizar la operación estratégica de la franquicia; así como el suministro de servicios públicos que proporcionen la entrega del producto al cliente final. La

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

ubicación debe garantizar un mínimo de flujo de población con el fin de impulsar el consumo del diario del producto, de manera ágil, rápida y con un precio adecuado para todos los consumidores.

8.1.1 Micro localización

El Municipio de Neiva viene ampliando extensamente factores de crecimiento y desarrollo, culturales, económicos y sociales, con la capacidad de generar un impacto positivo en la economía local, con el fin de fortalecer cada uno de los sectores potenciales que en él se establecen; surge la necesidad de contemplar las particularidades de un sector como el de comidas rápidas, perfilando así estratégicamente los nuevos emprendimientos que garanticen la sostenibilidad en el tiempo, es así como la puesta en marcha de una franquicia como la es SUBWAY® y de gran trayectoria a nivel internacional y nacional, está en condiciones de satisfacer una demanda no satisfecha.

Para analizar las condiciones de ingreso de la franquicia, se determinan factores de microlocalización que permiten seleccionar un lugar específico dentro del municipio (Neiva) utilizando una matriz por método cuantitativo, que consiste en definir los principales puntos determinantes para la localización con el fin de asignar valores ponderados de peso relativo, de acuerdo al nivel de importancia que se le dé.

Se toma una decisión teniendo en cuenta las preferencias de la población objetivo encuestada, que determinaron de acuerdo a sus atributos, que la franquicia preferiblemente debe estar

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

localizada en un centro comercial y para ello se analizan los cuatro siguientes, basados en 5 factores de localización, así:

Tabla 13

Evaluación cualitativa micro localización

Factores de localización	PESO	Centro comercial Unicentro		Centro Comercial San Juan Plaza		Centro Comercial San Pedro Plaza		Centro Comercial Santa Lucía	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Costo de local	0,40	4	1,6	5	2	4	1,6	5	2
Vías de acceso	0,30	4	1,2	5	1,5	5	1,5	3	0,9
Desarrollo económico del Sector	0,15	5	2	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Servicios públicos	0,15	2	0,8	5	0,75	5	0,75	5	0,75
TOTAL	1,00	15	4,35	19	4,85	16	4,15	16	4,1

Fuente: Elaboración propia, evaluación por puntos.

C= Calificación= 1-5

P=Calificación ponderada= Peso* C

Nota: De acuerdo con el análisis de evaluación cualitativa por puntos, determina que la mejor opción para la microlocalización del proyecto, se ubicará en el Centro Comercial San Juan Plaza, ya que su calificación corresponde a 19 puntos con una calificación ponderada de 4,85 por encima de las opciones también analizadas.

*Ilustración 1**Plazoleta de comidas C.C. San Juan Plaza Neiva**Fuente: OLX (2017)*

*Ilustración 2**Ubicación del Local*

Fuente: Imagen Google Maps (2017)

El desarrollo de análisis de la demanda, con un total de 316 encuestas realizadas y una población a favor de 125 que determinan que los centros comerciales por su ubicación se condicionan como la opción más acertada, determinados por 5 factores importantes:

- Costo de local
- Vías de acceso
- Desarrollo económico del sector
- Servicios públicos

8.2 Tamaño del proyecto

El proyecto de franquicia en la ciudad de Neiva, tendrá una proyección inicial de 5 años, que pretende fortalecer la fuerza de ventas ya que la franquicia con su trayectoria en el tiempo está posicionada en el mercado internacional y nacional como una de las más demandas para el consumo de sándwiches, líder en su oferta de alimentos para todas las familias en el mundo.

En nuestro análisis financiero para la oferta del producto, se ha determinado presentar al público 6 productos, determinados así:

1. Subway Atún
2. Subway Atún Combo
3. Subway Pechuga de pavo
4. Subway pechuga de pavo combo
5. Subway Pollo
6. Subway Pollo combo

Se ha determinado para el periodo correspondiente al año 2018 producir 73.100 unidades de sándwiches, estableciendo cada proporción de acuerdo de cantidad de acuerdo al tipo de Subway, éste varía según el tipo de composición y se describe de la siguiente manera:

Tabla 14

Cantidad producción de sándwiches año 1 (2018)

Cantidad Año 2018	Proporción	Precio Año 2018
8.500	11,6%	7.900
19.500	26,7%	11.900
8.500	11,6%	7.900
19.500	26,7%	11.900
5.500	7,5%	7.900
11.600	15,9%	11.900
73.100	100,0%	200,2

Fuente: Elaboración propia

El tamaño del proyecto se determina con base en el cálculo del punto de equilibrio a partir de los costos variables y costos fijos, determinando que la cantidad para el periodo 2018 es de 17.100 unidades producidas, así se establece que la franquicia debe vender un total de 200 unidades de sándwiches por día para no perder dinero a partir de las unidades vendidas.

En cuanto a la cantidad de suministros e insumos, cada 7 días (semanalmente) se dispone de adquirir los ingredientes y productos necesarios para la producción de sándwiches en la franquicia, está determinada por las unidades (kilos) que se establecen para la elaboración de cada producto, éstos no afectarán la operación ni el tamaño del proyecto ya que su costo es competitivo en el mercado.

La maquinaria y equipo necesarias para la operación de la franquicia, está condicionada a la inversión total final que determina la compra, nacionalización de equipos, adecuación mínima del local y algunos costos pre-operativos, se requiere de activos para el proceso de venta del producto lo siguiente: computador, caja registradora, circuito de cámaras, kit de llaves, teléfonos.

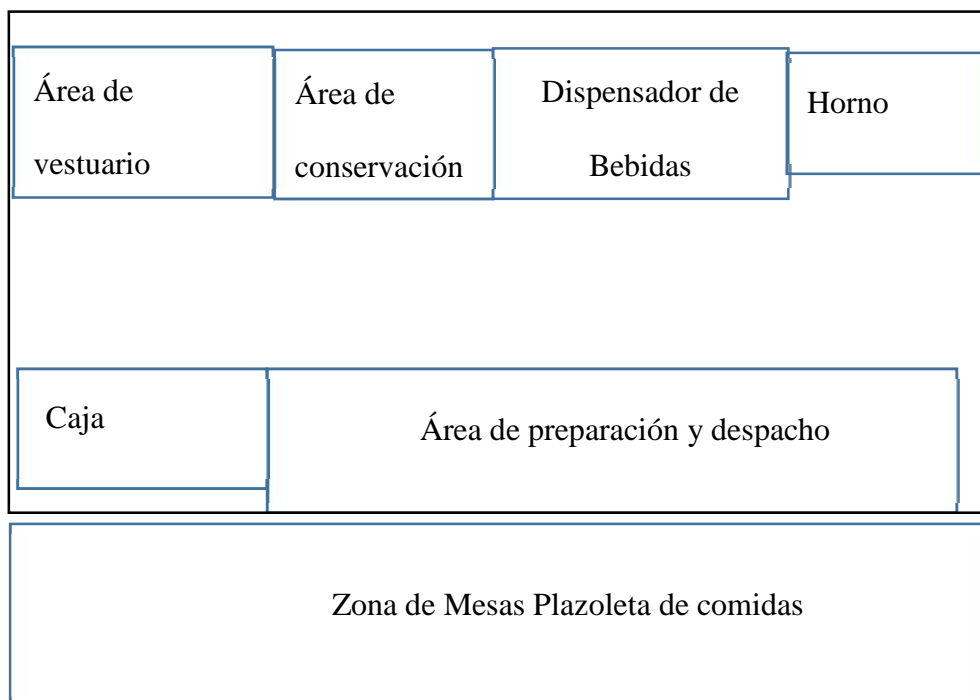
La capacidad financiera requerida se establece en una proporción del 68% de financiamiento a través de deuda financiera y 32% inversión inicial de los accionistas. Esto condicionado a la deuda por el porcentaje de interés tomado según tablas del Banco de la República a la fecha, año 2017 de 10,2% en un periodo de 60 meses (5 años). (Banco de La República, 2017)

9. Ingeniería del proyecto

9.1 Distribución de la planta

La distribución para la operación de la franquicia contará con un tamaño de local mínimo de 40 m² según se establece como requisito en este modelo de negocio y dispondrá de las siguientes áreas de trabajo, las cuales garantizan la atención oportuna para los clientes una vez los operarios cortan y preparan los insumos y se disponen a la entrega final:

- Área de caja
- Área de despacho
- Área de conservación
- Área de preparación
- Área de vestuario

*Ilustración 3**Plano local comercial*

Fuente: Elaboración propia

9.2 Inversión

La puesta en marcha de la franquicia en el municipio de Neiva, necesitará de los siguientes activos para dar inicio a la operación de la misma.

Tabla 15

*Inversión en bienes***Expresado en millones*

Descripción	Cantidad	Valor Total
Kit de llaves	-	\$ 0,05
Teléfonos	-	\$ 0,1
Computador	1	\$ 2
Caja Registradora	1	\$ 0,8
Circuito de Cámaras	1	\$ 1,2
Total		\$ 4,15

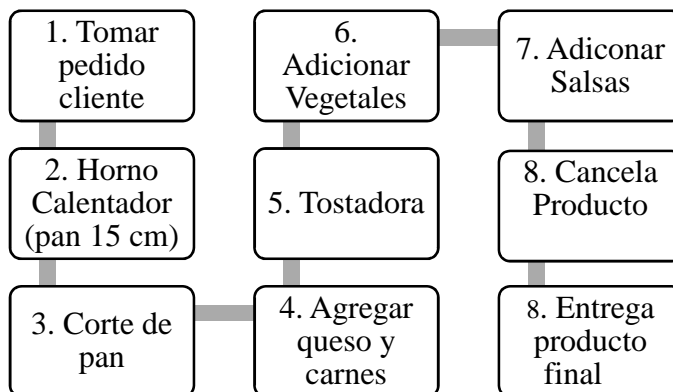
*Fuente: Elaboración propia***9.3 Diagrama de proceso**

El proceso de venta de sándwiches comprende establece el siguiente proceso:

Se determina por su fase inicial, fase intermedia y fase final, el proceso de distribución para la franquicia se llevará acabo teniendo en cuenta la toma del pedido al cliente hasta la entrega del producto final, garantizando la entrega ágil, rápida, oportuna y bajo las condiciones óptimas de producto para garantizar la buena experiencia del cliente en Subway®.

Figura 15

Diagrama proceso



Fuente: Elaboración propia.

10. Estructura Organizacional

10.1 Misión

“Deleitar a cada cliente de forma tal que quiera contarles a sus amigos sobre unos deliciosos sándwiches recién preparados, a su gusto y a un gran valor. ! Una experiencia excepcional!”²

10.2 Visión

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

² Subway, tomado de <http://www.subway.com/es-co>

10.3 Principios

Excelentes capacidades de liderazgo

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

10.4 Valores corporativos

Familia: Construimos nuestras relaciones de negocios sirviendo a los demás (nuestros clientes y nuestras comunidades), tanto como lo hacemos dentro de nuestras propias familias.

Trabajo en Equipo: Nos desafiamos a nosotros mismos para obtener éxito a través del trabajo en equipo, con los objetivos compartidos y siendo responsables de nuestras responsabilidades.

Oportunidad: SUBWAY® crea una comunidad emprendedora y siempre creciente, aumentando las oportunidades para todo el mundo.

10.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional se establece teniendo como base, la administración del local y la atención al cliente. De esta manera, se exige que haya una persona capacitada y con las

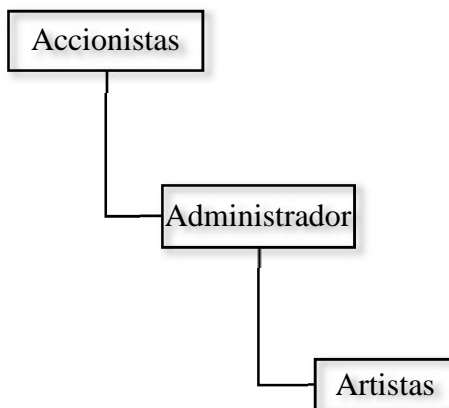
Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

condiciones idóneas para desempeñar funciones administrativas, pagar proveedores, tener un control semanal de las rotaciones de inventario, entre otros aspectos. En la atención al cliente se cuenta con los denominados “Artistas del sándwich de SUBWAY®”, encargados de atender a los clientes con la mejor atención, preparando cada uno de los sándwiches de acuerdo a las preferencias de cada cliente.

10.6 Organigrama

Ilustración 4

Organigrama Subway® Neiva



Fuente: Elaboración propia, según información suministrada por SUBWAY®

11. Estudio Financiero

11.1 Horizonte de Tiempo

Se ha definido un horizonte de tiempo para el análisis financiero de 5 años, el cual establece como factible una inversión de \$189M en la compra de la franquicia Subway® la cual requiere un pago de regalías de 8% y un pago al fondo de publicidad de la compañía del 4,5% sobre ventas en los dos casos. Esto refleja un comportamiento en el flujo de caja positivo, teniendo en cuenta la proyección de venta de 200 unidades diarias con un precio promedio de \$10.669 por unidad. El comportamiento del efectivo durante la vida útil lo refleja la tabla No. 16 Flujo de caja proyectado.

La característica de este tipo de negocio de comidas rápidas de recibir el pago en efectivo en todas sus ventas, permite que el flujo de caja siempre sea positivo, con tendencia incremental, dado el aumento en el precio de venta y número de unidades vendidas de acuerdo a la proyección realizada, y así mismo, durante el tiempo de vida, no se requiere inyección de capital para su funcionamiento.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 16

Flujo de caja proyectado

*Expresado en millones

VIABILIDAD FINANCIERA “SUBWAY®” EN NEIVA.					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	779,9	843,4	912,0	986,3	1.066,7
Costos	398,0	427,0	458,2	491,9	528,2
Gastos operativos	304,8	320,6	337,3	355,1	374,0
Utilidad operativa	77,0	95,8	116,4	139,3	164,5
Impuesto de renta operativo		26,2	32,6	39,6	47,4
Beneficio fiscal financiero		-7,0	-5,7	-4,3	-2,7
Utilidad operativa después de impuestos	77,0	76,5	89,6	104,0	119,8
Depreciación y amortización	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3
Flujo de caja bruto operativo	87,3	86,8	99,9	114,2	130,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Punto de Equilibrio

*Expresado en millones de pesos

PUNTO DE EQUILIBRIO	2018
EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL	67.200
EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL	5.600

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL	716.9*
EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL	59.7*

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo del punto de equilibrio arroja que se deben vender 5.600 unidades al mes lo que significa 187 unidades al día y esto representa en pesos \$59.7M mensuales, \$1.9M diarios. Aunque puede que se presenten algunos días en que no se cumplan los números esperados en ventas, es posible que esto no afecte en gran medida la proyección financiera del proyecto, puesto que compensarán los días en que si se cumplen números en ventas, como es el caso de los jueves, viernes y sábados, que son los días en que generalmente más salen los ciudadanos a comer fuera de la casa.

11.2 Proyección Estados Financieros

Las cantidades de venta determinadas para el estudio financiero de este proyecto, se fijaron teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, promedio de venta en otros locales de la franquicia SUBWAY® de similares condiciones y lo que se espera como inversionistas.

Los precios del primer año, son los que actualmente tiene la franquicia pactados a nivel nacional por el Menú llamado “SUBWAY DEL DÍA” y están organizados de la siguiente manera de acuerdo a las opciones de venta estipulados en la Tabla No. 18 – Menús analizados y su precio de venta.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 18

Menús analizados y su precio de venta

MENU	PRECIO VENTA
Subway de Atún	\$7.900
Subway de Atún en combo	\$11.900
Subway de Pavo	\$7.900
Subway de Pavo en combo	\$11.900
Subway pechuga de pollo	\$7.900
Subway pechuga de pollo en combo	\$11.900

Fuente: Elaboración propia

Para las proyecciones de incrementos en precios de venta, costos y gastos se tomaron las siguientes variables económicas del entorno.

Tabla 19

Proyección de variables económicas del entorno

VARIABLES	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
IPC	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Re / Devaluación	2,1%	2,2%	2,3%	2,4%	2,5%
Tasa de interés	18,8%	18,7%	18,6%	18,5%	18,3%
PIB	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proyectada en el Banco de la República (Banco de La República, 2017)

Teniendo en cuenta la información analizada, se establece una inversión total de \$331,9M, de los cuales, \$189M corresponden a la inversión inicial de la franquicia. Para el primer año (2018), se proyectan unos ingresos de \$779,9M, costos y gastos de \$723,4M y una utilidad de antes de impuestos por \$56,53 con tendencia incremental en todo el horizonte de tiempo. A continuación, se muestran todas las proyecciones de Ingresos, Egresos y el Estado de Resultados.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 20

Presupuesto de Ingresos

*Expresado en millones de pesos

VIABILIDAD FINANCIERA DE “SUBWAY®” EN NEIVA.					
INGRESOS					
MENUS	2018	2019	2020	2021	2022
Subway Atún	67,2	72,6	78,5	84,9	91,8
Subway Atún Combo	232,1	250,9	271,4	293,5	317,4
Subway Pechuga De Pavo	67,2	72,6	78,5	84,9	91,8
Subway Pechuga De Pavo Combo	232,1	250,9	271,4	293,5	317,4
Subway Pollo	43,5	47,0	50,8	55,0	59,4
Subway Pollo Combo	138,0	149,3	161,4	174,6	188,8
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	779,9	843,4	912,0	986,3	1.066,7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21

Proyección de Gastos y Costos

*Expresado en millones de pesos

VIABILIDAD FINANCIERA “SUBWAY®” EN NEIVA					
EGRESOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
Costos variables	317,64	343,42	371,32	401,52	434,22
Arrendamiento	38,40	39,93	41,52	43,17	44,90
Servicios Públicos	42,00	43,67	45,41	47,22	49,11
Total Costos fijos	80,40	83,60	86,93	90,39	94,00
TOTAL COSTOS	398,04	427,02	458,25	491,92	528,22

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Contador Público	14,40	14,97	15,57	16,19	16,84
Franquicia	62,39	67,47	72,96	78,91	85,34
Gasto por depreciación	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
Gasto por amortización	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45
Gasto por impuestos	0,16	0,18	0,19	0,21	0,22
Gasto por salarios	182,47	189,73	197,29	205,16	213,35
Total Gastos operativos	304,81	320,59	337,34	355,13	374,03
Gastos financieros	20,52	16,74	12,58	7,99	2,93
TOTAL GASTOS	325,32	337,33	349,91	363,11	376,96
TOTAL EGRESOS	723,36	764,35	808,16	855,03	905,18

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla No. 21 Proyección de Gastos y Costos, se puede inferir que los gastos administrativos son los que más participación tienen en el total de egresos, siendo el 42% del total, esto debido en gran parte al pago de regalías y al pago del fondo de publicidad que deber pagarse a SUBWAY® por el uso de la marca.

Las utilidades reflejadas en el estado de resultados, muestran que la operación del negocio tiene un enfoque de buen uso de los recursos, contando con utilidades crecientes a lo largo de la vida útil y a medida que la financiación se va cancelando.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 22

*Estado de Resultados proyectado***Expresado en millones de pesos*

VIABILIDAD FINANCIERA DE “SUBWAY®” EN NEIVA.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	779,9	843,4	912,0	986,3	1.066,7
Costos	398,0	427,0	458,2	491,9	528,2
Utilidad Bruta	381,8	416,3	453,8	494,4	538,5
Gastos operativos	304,8	320,6	337,3	355,1	374,0
Utilidad antes impuestos e intereses	77,0	95,8	116,4	139,3	164,5
Gastos financieros	20,5	16,7	12,6	8,0	2,9
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad antes de impuestos	56,5	79,0	103,9	131,3	161,5
Impuestos	19,2	26,9	35,3	44,6	54,9
Utilidad neta	37,3	52,1	68,5	86,7	106,6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

*Balance General proyectado***Expresado en millones*

VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA “SUBWAY®” EN NEIVA						
BALANCE GENERAL						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos corrientes						
Disponible	138,72	174,70	204,48	247,36	304,67	377,90

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Total activo corriente	138,72	174,70	204,48	247,36	304,67	377,90
Activos de largo plazo						
Muebles y enures	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Equipo de computación	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Depreciación acumulada	0,00	-0,83	-1,66	-2,49	-3,32	-4,15
Software e intangibles	189,00	189,00	189,00	189,00	189,00	189,00
Amortización acumulada	0,00	-9,45	-18,90	-28,35	-37,80	-47,25
Total activos no corrientes	193,15	182,87	172,59	162,31	152,03	141,75
Total activos	331,87	357,57	377,07	409,67	456,70	519,65
Pasivos corrientes						
Proveedores	0,00	6,18	6,68	7,22	7,81	8,44
Impuesto por pagar		19,22	26,86	35,31	44,64	54,93
Obligaciones financieras corrientes	37,01	40,78	44,95	49,54	54,59	0,00
Total pasivos corrientes	37,01	66,18	78,49	92,07	107,04	63,37
Pasivos no corrientes						
Obligaciones financieras no corrientes	189,86	149,08	104,13	54,59	0,00	0,00
Total pasivos no corrientes	189,86	149,08	104,13	54,59	0,00	0,00
Total pasivos	226,87	215,26	182,62	146,66	107,04	63,37
Patrimonio						
Capital	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Reserva Legal	0,00	0,00	3,73	8,95	15,80	24,47
Utilidades retenidas	0,00	0,00	33,58	80,51	142,20	220,19
Utilidad del periodo	0,00	37,31	52,15	68,55	86,65	106,62
Total patrimonio	105,00	142,31	194,45	263,00	349,66	456,28
		0,36	0,37	0,35	0,33	0,30
Total pasivo y patrimonio	331,87	357,57	377,07	409,67	456,70	519,65

Fuente: Elaboración propia.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Tabla 24

Análisis vertical Balance General

*Expresado en millones

ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA PUESTA MARCHA DE UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL BAJO LA MODALIDAD DE FRANQUICIA "SUBWAY®" EN LA CIUDAD DE NEIVA.												
												Millones de pesos
BALANCE GENERAL												
	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
Activos corrientes												
Disponible	138,72	41,80%	174,70	48,86%	204,48	54,23%	247,36	60,38%	304,67	66,71%	377,90	72,72%
Inversiones temporales	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Deudores (cuentas por cobrar)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Inventarios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros activos												0,00%
Total activo corriente	138,72	41,80%	174,70	48,86%	204,48	54,23%	247,36	60,38%	304,67	66,71%	377,90	72,72%
Activos de largo plazo												
Muebles y enseres	0,15	0,05%	0,15	0,04%	0,15	0,04%	0,15	0,04%	0,15	0,03%	0,15	0,03%
Maquinaria y equipo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Vehículos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Terrenos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Edificaciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Equipo de computación	4,00	1,21%	4,00	1,12%	4,00	1,06%	4,00	0,98%	4,00	0,88%	4,00	0,77%
Depreciación acumulada	0,00	0,00%	-0,83	-0,23%	-1,66	-0,44%	-2,49	-0,61%	-3,32	-0,73%	-4,15	-0,80%
Software e intangibles	189,00	56,95%	189,00	52,86%	189,00	50,12%	189,00	46,14%	189,00	41,38%	189,00	36,37%
Amortización acumulada	0,00	0,00%	-9,45	-2,64%	-18,90	-5,01%	-28,35	-6,92%	-37,80	-8,28%	-47,25	-9,09%
Total activos no corrientes	193,15	58,20%	182,87	51,14%	172,59	45,77%	162,31	39,62%	152,03	33,29%	141,75	27,28%
Total activos	331,87	100,00%	357,57	100,00%	377,07	100,00%	409,67	100,00%	456,70	100,00%	519,65	100,00%
Pasivos corrientes												
Proveedores	0,00	0,00%	6,18	2,87%	6,68	3,66%	7,22	4,92%	7,81	7,29%	8,44	13,32%
Impuesto por pagar			19,22	8,93%	26,86	14,71%	35,31	24,08%	44,64	41,70%	54,93	86,68%
Obligaciones financieras corrientes	37,01	16,31%	40,78	18,95%	44,95	24,61%	49,54	33,78%	54,59	51,00%	0,00	0,00%
Total pasivos corrientes	37,01	16,31%	66,18	30,74%	78,49	42,98%	92,07	62,78%	107,04	100,00%	63,37	100,00%
Pasivos no corrientes												
Obligaciones financieras no corriente	189,86	83,69%	149,08	69,26%	104,13	57,02%	54,59	37,22%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Total pasivos no corrientes	189,86	57,21%	149,08	69,26%	104,13	57,02%	54,59	37,22%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Total pasivos	226,87	100,00%	215,26	100,00%	182,62	100,00%	146,66	100,00%	107,04	100,00%	63,37	100,00%
Patrimonio												
Capital	105,00	100,00%	105,00	73,78%	105,00	54,00%	105,00	39,92%	105,00	30,03%	105,00	23,01%
Reserva Legal	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,73	1,92%	8,95	3,40%	15,80	4,52%	24,47	5,36%
Utilidades retenidas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	33,58	17,27%	80,51	30,61%	142,20	40,67%	220,19	48,26%
Utilidad del periodo	0,00	0,00%	37,31	26,22%	52,15	26,82%	68,55	26,06%	86,65	24,78%	106,62	23,37%
Total patrimonio	105,00	100,00%	142,31	100,00%	194,45	100,00%	263,00	100,00%	349,66	100,00%	456,28	100,00%
Total pasivo y patrimonio	331,87		357,57		377,07		409,67		456,70		519,65	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede inferir que gran parte del total de activos se encuentra en Disponible debido a la característica del negocio de ser un bien de consumo y que sus ventas son todas en efectivo por lo tanto no tiene cartera ni inventarios; esta proporción de la cuenta Disponible frente al Activo Total es creciente para todo el horizonte de tiempo. Lo anterior no es tan saludable desde el punto de vista de rentabilidad, pues se está perdiendo la oportunidad de generar otros ingresos a partir de nuevas inversiones. Sin embargo, en este modelo de negocio, es común que se presente este tipo de comportamiento debido a su funcionamiento.

Por el lado de activos a largo plazo, la inversión neta en franquicia causa ese comportamiento decreciente en la proporción de intangibles con respecto al total de activos. Este movimiento está justificado en que la inversión en Franquicia es inicial, y en los años siguientes, no es necesaria una reinversión.

Lo más impactante de este proyecto, y del comportamiento de los pasivos, son las cuentas de Obligaciones financieras corrientes y obligaciones financieras no corrientes, pues la proporción de estas cuentas con respecto al total de pasivos es muy alta. El alto valor en estas cuentas es producto de la financiación de la inversión del proyecto, estimada en un 68% del valor total de la inversión. No obstante, dada la demanda, y la capacidad de operación de la Franquicia, está en capacidad de resolver de manera eficiente estas obligaciones, como lo refleja la proyección del balance.

11.3 Proyección Indicadores Financieros

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

La proyección de los indicadores financieros muestra en temas de liquidez que para el año 1 (2018) se tendrá una razón corriente del 2,6 y para el año 5 ésta será del 6,0, debido al pago constante y por ende disminución de la obligación financiera adquirida para financiar el 68% del proyecto. En cuanto a la solidez, el horizonte muestra también una tendencia de aumento pasando de 1,7 en el año 1 a 8,2 en el año 5, gracias al pago de la deuda y a no requerir nuevo financiamiento de la operación según la proyección. Por su parte, siguiendo la misma tendencia de pago de deuda, el endeudamiento presenta un comportamiento a la baja pasando del 60,2% en el año 1 al 12,2% en el año 5. Ver tabla No. 25 Indicadores financieros proyectados

Tabla 25

Indicadores financieros proyectados

*Expresado en millones de pesos

VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY EN NEIVA.					
INDICADORES FINANCIEROS					
	2018	2019	2020	2021	2022
RAZON CORRIENTE	2,6	2,6	2,7	2,8	6,0
SOLIDEZ	1,7	2,1	2,8	4,3	8,2
CAPITAL DE TRABAJO	\$108,5*	\$126,0*	\$155,3*	\$197,6*	\$314,5*
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	60,2%	48,4%	35,8%	23,4%	12,2%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	42,1%	55,5%	71,7%	91,6%	116,0%
ROE (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	39,7%	40,6%	39,5%	37,5%	35,4%
COSTO PROMEDIO PONDERADO	9,5%	10,4%	11,3%	12,3%	13,2%

Fuente: Elaboración propia.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

Por otro lado, de acuerdo a la tabla anterior en todo el horizonte de tiempo del proyecto cuenta con un ROA (rendimiento del activo) para el año 1 de 42,1% mayor al costo de capital con un 9,5%. Así mismo un ROE (Rendimiento del patrimonio) de 39,7% mayor al TMRR (tasa mínima del inversionista) del 15%. En este caso el ROA es mayor que el ROE debido al manejo eficiente que se da al capital de trabajo y a la característica que tiene el negocio de no contar con cartera ni inventarios mayores a 1 mes.

11.4 Valor presente Neto (VPN) y Tasas Interna de Retorno

Se estima para el proyecto un VPN de \$39,2 positivo y una TIR del 15,63% un poco mayor al costo promedio ponderado del proyecto situado en el 11,3%. Estos valores frente a la Tasa Mínima de Rentabilidad del Inversionista, TMRR, que se estableció en un 15% presentan al negocio como atractivo, teniendo en cuenta que en el mercado la tasa libre de inversión se encuentra entre un 5,88% y 6,8% de acuerdo a información registrada por el Banco de la República. (Banco de La República, 2017)

Tabla 26

VPN, TIR y CCPP del Proyecto

*Expresado en millones de pesos

	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja bruto operativo					
Proyecto – Total por año	87,3	86,8	99,9	114,2	130,1

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

TIR DEL PROYECTO	15,6%
CCPP DEL PROYECTO	11,3%
VPN DEL PROYECTO	39,2

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a toda la información analizada en el estudio de mercado, el análisis del producto y gestión del restaurante y sobre todo al análisis financiero, se llega a la conclusión que el proyecto cuenta con una viabilidad positiva para implementarse en la ciudad de Neiva.

Conclusiones

1. SUBWAY® puede convertirse en una opción apetecida por la población del municipio de Neiva, teniendo en cuenta el factor precio (bajo costo), y las diferentes alternativas de preparación de acuerdo a las preferencias del consumidor.
2. Como proyecto de negocio, la franquicia representa una posibilidad muy atractiva dado que se trabaja con el Know-how y el reconocimiento ya existente y posicionado de una marca, logrando que el riesgo de empezar un nuevo negocio se minimice por estos intangibles, y las ventas se den desde el comienzo.
3. A nivel general, el proyecto se estima financieramente posible puesto que sus indicadores son positivos en cuanto a índices de liquidez, endeudamiento, que, si bien es cierto, el primer año es alto, por encima del 60%, a medida que se va cancelando la deuda, va disminuyendo su porcentaje, además, dentro de la operación, según las proyecciones no hay necesidad de endeudamiento adicional.
4. Como resultado de la investigación presentada, es posible analizar que la utilidad del periodo indica que por cada 100 pesos que ingresan al proyecto de negocio para el año 2018, (4,78%) representan utilidad para el mismo, lo que se traduce en una condición bastante positiva para el inversionista.
5. Después de haber analizado el registro de los estados financieros por periodo, se determinan cuáles son los posibles ajustes que se deben tener en cuenta, con el fin de maximizar los recursos disponibles, ya que el costo de venta, establece que por cada 100

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

pesos que ingresan al proyecto de negocio para el periodo 2018, (51 pesos) ingresan directamente al costo de mercancía vendida.

6. Analizadas las preferencias del consumidor, se logra identificar una interesante demanda por el bien a ofrecer, razón por la cual es importante aprovechar la oportunidad para satisfacer esa demanda y, además de tener una buena cuota del mercado, contando con la ventaja de tener reconocimiento de marca e imagen.
7. Si bien se analiza el caso con la financiación del costo de franquicia y de capital en un margen del 70%, el proyecto sería muy atractivo si se contara con capital propio, pues gran parte de las utilidades no estarían destinadas al servicio de la deuda.
8. El modelo de franquicia se presenta como un buen negocio dado que no se arranca desde cero en su operación, sin embargo, tiene algo negativo y tiene que ver con los proveedores, puesto que, al ser un negocio ya establecido, ya se tienen definidos los proveedores de los insumos, por lo tanto, no se puede optar por buscar proveedores de la región y así promover el crecimiento regional.

REFERENCIAS

Alcaldía Municipal de Neiva. (Agosto de 2017). *Alcaldía Municipal de Neiva*. Obtenido de

<http://www.alcaldianeiva.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

Axionlog. (2017). Obtenido de <http://www.axionlog.com/es/home/>

Banco de La República. (Octubre de 2017). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/tes>.

BANCO MUNDIAL. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de

<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

COLFRANQUICIAS. (s.f.). Obtenido de <http://www.colfranquicias.com/>

COLFRANQUICIAS. (s.f.). Obtenido de <http://www.colfranquicias.com/index.php/about/codigo-de-etica>

Corabastos. (16 de Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.corabastos.com>

DANE - GEIH. (2017). *DANE*. Bogotá.

DANE. (2017). *Indicadores Mercado Laboral*. Bogotá.

Dinero. (25 de Agosto de 2017). Obtenido de

<http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/como-comprar-una-franquicia-en-colombia/249126>

Duarte, J. E. (Abril de 2013). *EAN*. Recuperado el 2017, de

<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/239/231>

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

El Tiempo. (9 de Abril de 2017). Obtenido de

<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/franquicias-en-colombia-del-2017-75962>

Estudio Canudas, s.pf, p112. (s.f.). Obtenido de [http://franquiciasfci.com/ABC-De-La-](http://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf)

[Franquicia.pdf](http://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf)

Mariela Torres, F. S. (2002). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Muñoz, F. M. (25 de Mayo de 2010). *EAFIT*. Obtenido de

<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>

Portafolio. (29 de Febrero de 2016). Obtenido de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/subway-crecimiento-colombia-puntos-venta-491642>)

SUBWAY. (2017). *Brochure Informativo*.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. E., & Strickland III, A. (2012). *Administración*

Estratégica. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE

C.V.

Vive agro. (2017). Obtenido de <http://viveagro.com/>

ANEXOS**ANEXO A FORMULARIO DE ENCUESTA****ENCUESTA DE ESTUDIO DE ANÁLISIS DE MERCADO PUESTA EN
MARCHA DE FRANQUICIA SUBWAY EN EL MUNICIPIO DE NEIVA
(CONSUMIDORES)**

Neiva- Huila, octubre de 2017

1. ¿Cuál es su ocupación?
 - a. Estudiante _____
 - b. Trabajador _____
 - c. Ambas _____

2. ¿Consumes regularmente comida rápida? Sí____ No____

3. ¿Cuál comida rápida prefiere?
 - a. Hamburguesas
 - b. Sándwiches
 - c. Perros calientes
 - d. Pizza
 - e. Otro _____

4. ¿Cuánto destina por semana en comidas rápidas?
 - a. Menos de \$5.000 _____
 - b. Entre \$5.001 y \$8-000 _____
 - c. Entre \$8.001 y \$12.000 _____
 - d. Más de \$12.000 _____

5. ¿Conoce la franquicia internacional de Sándwiches Subway?
 - a. Si _____
 - b. No _____

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

6. ¿Alguna vez ha probado los sándwiches de Subway?
 - a. Si _____ b. No_____

7. ¿Qué le llamó la atención de probar los Sándwiches de Subway?
 - a. Diseño y empaque
 - b. Sabor
 - c. Ambiente del local
 - d. Precio
 - e. Variedad en productos y sabores
 - f. Recomendación de alguien
 - g. Publicidad

8. ¿Consumiría este Sándwich como sustituto de:
 - a. Almuerzo
 - b. Media tarde
 - c. Cena
 - d. Otro

9. ¿Con qué frecuencia consumiría Sándwiches de Subway?
 - a. Una o dos veces por semana _____
 - b. Tres o cuatro veces por semana_____
 - c. Una vez al mes_____
 - d. Nunca_____

10. Si se ubicara un local de Subway en Neiva, donde considera que debería estar:
 - a. En el centro de la ciudad
 - b. Cerca de una universidad
 - c. Centro comercial
 - d. Otro

ANEXO B CÓDIGO DE ÉTICA

CÓDIGO DE ÉTICA PARA LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA (COLFRANQUICIAS)

La Cámara Colombiana de Franquicias COLFRANQUICIAS fue constituida el 4 de Diciembre de 2012. Sus miembros son todas aquellas personas naturales o jurídicas (I) franquiciantes, cuya explotación de negocio se realiza directamente y/o a través del otorgamiento de franquicias en Colombia, (II) en proceso de convertir su explotación en Colombia a formato de franquicia, y (III) Consultores, Asesores y demás colaboradores en el área de franquicias en Colombia.

El objeto de COLFRANQUICIAS es, reunir en una asociación civil sin fines de lucro de corte gremial, a los franquiciantes y demás personas involucradas en el sector franquicias en Colombia, a los fines de propiciar condiciones de colaboración y contribución activa en el desarrollo sectorial y empresarial de las franquicias; así como impulsar el estudio objetivo y científico de la Franquicia en todos sus aspectos, la coordinación de las acciones conjuntas de sus miembros, y la promoción de la Franquicia en general y de los intereses particulares de sus asociados. La evolución e importancia cada vez mayor de la Franquicia en la economía Colombiana y el deseo de los miembros de COLFRANQUICIAS de colaborar en el desarrollo y éxito sostenido de este sistema de negocio, ha impulsado a que éste sirva como código de buenas costumbres y de buena conducta de los usuarios de la Franquicia en Colombia. En este sentido, el presente Código de Ética, no sustituye la legislación y las disposiciones reglamentarias que incidan en el negocio de franquicias, ni tampoco pretende constituir o ser origen de relaciones jurídicas entre las partes de un contrato de franquicia.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

El Código de ética para las franquicias en Colombia es el resultado de la revisión efectuada sobre distintos códigos deontológicos o de ética de la franquicia, desarrollados en países de reconocido éxito en esta área, y de la experiencia y de los trabajos llevados a cabo por COLFRANQUICIAS y sus miembros en esta materia. Después de dicho análisis se decidió acogerse a los postulados del Código Deontológico de la Asociación Europea de Franquicias por ser el que más se acerca a lo establecido en nuestra misión y visión, y a los objetivos de COLFRANQUICIAS.

Por el simple hecho de su adhesión a COLFRANQUICIAS, sus miembros se comprometen a hacer cumplir las distintas disposiciones contenidas en el Código de ética para las franquicias en Colombia. Este Código entra en vigencia a partir del 4 de Diciembre de 2012.

CÓDIGO DE ETICA PARA LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA

1. DEFINICION DE LA FRANQUICIA:

La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre personas legales y financieramente distintas e independientes, el franquiciante y sus respectivos franquiciados, por el cual el franquiciante concede a sus franquiciados el derecho e impone la obligación, de llevar a cabo una explotación de conformidad con el concepto de negocio desarrollado por el franquiciante. Este derecho faculta y obliga a cada franquiciado, a desarrollar un negocio bajo los requerimientos determinados por el respectivo franquiciante, para lo cual utilizará el nombre comercial, marcas comerciales y otros derechos de propiedad intelectual, el know – how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos y otros derechos de propiedad industrial del franquiciante, a cambio del pago de una contraprestación económica a favor de este último.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

En el desarrollo de cada negocio de franquicia, el franquiciante deberá prestar, de manera continua, apoyo y asistencia comercial y técnica a sus franquiciados, según se prevea en las estipulaciones y por la duración acordada en un contrato de franquicia escrito, celebrado entre las partes a tal efecto.

2. PRINCIPIOS RECTORES DE LA FRANQUICIA:

2.1 El franquiciante es el propietario de los derechos involucrados en un sistema de franquicia e iniciador y supervisor de la respectiva red de franquicia, compuesta por él mismo y sus respectivos franquiciados.

2.2 Obligaciones del franquiciante

Son obligaciones del franquiciante:

I) Haber explotado con éxito un concepto de negocio, durante un período de tiempo razonable y, como mínimo, una unidad piloto antes de poner en marcha la red de franquicia.

II) Ser el propietario, o tener derechos legales de uso del nombre comercial, marca comercial, logos y otros derechos de propiedad intelectual que identifiquen su sistema de franquicia.

III) Proporcionar a sus franquiciados:

a) Los manuales de operación, técnicos y comerciales del negocio a franquiciar.

b) La capacitación y asistencia comercial y/o técnica que el franquiciado requiera durante toda la vigencia del contrato, bajo las condiciones previstas en el respectivo contrato de franquicia.

2.3 Obligaciones del franquiciado

Son obligaciones del franquiciado:

I) Dedicar sus mejores esfuerzos para:

a) Lograr el crecimiento exitoso de su negocio de franquicia.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

b) Consolidar las marcas y demás derechos de propiedad intelectual que identifiquen a la franquicia, dentro de la zona de cobertura establecida en el respectivo contrato de franquicia.

c) Conservar la identidad y la reputación común del sistema de franquicia.

II) Suministrar al franquiciante:

a) Datos operativos verificables, a los fines de determinar el funcionamiento de la franquicia.

b) Los estados financieros necesarios para orientar una gestión efectiva.

III) Previa solicitud del franquiciante, permitir a sus representantes debidamente autorizados, el acceso a los locales, registros y documentos correspondientes al negocio franquiciado, bajo las estipulaciones que hayan pactado las partes en el contrato de franquicia.

IV) No revelar a terceros el know-how suministrado por el franquiciante, no poner a la disposición de terceros manuales operativos, técnicos o comerciales ni cualquier otro documento confidencial relativo a la franquicia, durante o después de la finalización del contrato de franquicia o cualquiera de sus prórrogas.

2.4 Obligaciones de las partes en casos de controversias:

En caso de controversia entre franquiciante y franquiciados, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones o interpretación del alcance de éstas bajo sus respectivos contratos de franquicia, las partes deberán agotar todas las vías necesarias para resolver de manera amistosa, de buena fe y con buena voluntad, sus quejas y disputas.

En caso que el franquiciante considere que alguno de sus franquiciados ha cometido infracciones al contrato de franquicia, que por su gravedad no ameriten la terminación inmediata del mismo, dicho franquiciante deberá comunicarlo por escrito a su franquiciado, y éste le concederá un plazo razonable para solucionarlo.

3. CAPTACION DE FRANQUICIADOS, PUBLICIDAD E INFORMACIÓN:

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

3.1 Toda publicidad dirigida a la captación de franquiciados deberá estar libre de ambigüedad y de manifestaciones engañosas.

3.2 Todo material de captación, propaganda y publicidad de franquicias asequible públicamente, que haga referencia directa o indirecta a posibles futuros resultados, cifras o beneficios económicos de los franquiciados, deberá ser objetivo y no engañoso.

3.3 Antes de la firma de cualquier contrato de franquicia o acuerdo de compromiso de adquisición de franquicia, el franquiciante deberá suministrar a sus potenciales o futuros franquiciados una copia del presente Código de Ética, así como un documento contentivo de la información técnica, comercial y financiera de la franquicia, que en adelante y para todos los efectos de este Código de Ética se denominará Circular Uniforme de Oferta de Franquicia que deberá contener la información que se indica a continuación:

- I) Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- II) Descripción de la franquicia.
- III) Antigüedad de la empresa franquiciante, y de ser el caso, del franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- IV) Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- V) Montos y concepto de los pagos que el franquiciado deberá realizar al franquiciante.
- VI) Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciado.
- VII) Definición de la zona de cobertura territorial, para la realización de operaciones de la franquicia que este siendo negociada.
- VIII) Derecho del franquiciado a conceder o no subfranquicias a terceros, y en caso de permitirlo, los requisitos que dicho franquiciado deba cumplir para ello.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

IX) Obligaciones del franquiciado respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.

4. SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS:

Un franquiciante deberá seleccionar y aceptar como franquiciados únicamente aquellos que, luego de una investigación razonable parecieren tener, según considere dicho franquiciante, las habilidades básicas, formación, cualidades personales y recursos financieros, suficientes para desarrollar el negocio de franquicia que se trate.

5. EL CONTRATO DE FRANQUICIA:

5.1 El contrato de franquicia deberá ajustarse a la legislación colombiana vigente y a lo previsto en este Código Deontológico.

5.2 El contrato deberá estipular la obligación del franquiciado de proteger los derechos de propiedad industrial e intelectual del franquiciante, y en mantener la identidad y la reputación comunes del sistema de franquicia.

5.3 El contrato de franquicia deberá establecer sin ambigüedad las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes, y todas las demás condiciones relevantes de la relación de franquicia.

5.4 Los puntos esenciales mínimos que deberá contener todo contrato de franquicia, son los siguientes:

- I) Los derechos otorgados al franquiciante.
- II) Los derechos concedidos al franquiciado.
- III) Los productos y/o servicios y/o tecnologías a suministrar al franquiciado.
- IV) Las obligaciones del franquiciante.
- V) Las obligaciones del franquiciado.

Encabezado: VIABILIDAD FINANCIERA FRANQUICIA SUBWAY

VI) Los montos, conceptos y condiciones de pago por parte del franquiciado.

VII) La duración, la cual debería ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales específicas de la franquicia.

VIII) La base para cualquier renovación del contrato.

IX) En caso de preverse la posibilidad del franquiciado de ceder a terceros el negocio, el objeto de la franquicia, las condiciones bajo las cuales el franquiciado podrá hacerlo y los eventuales derechos de prioridad del franquiciante al respecto.

X) Las disposiciones relacionadas con el derecho de uso del franquiciado sobre los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros derechos de propiedad intelectual del franquiciante.

XI) El derecho del franquiciante de adaptar el sistema de franquicia a métodos nuevos o modificados.

XII) Las disposiciones relativas a la terminación del contrato.

XIII) Las disposiciones relativas a la inmediata entrega a la terminación del contrato de franquicia, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciante o a otro titular del mismo.

6. EL CÓDIGO DE ETICA Y EL SISTEMA DE FRANQUICIA MAESTRA

Serán aplicables las disposiciones contenidas en este Código de Ética, a la relación entre el franquiciante y sus franquiciados, e igualmente entre el subfranquiciante maestro y sus subfranquiciados.