



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**VIABILIDAD SUCURSAL RESTAURANTE WENDY'S EN  
LA COLONIA SATÉLITE DE SAN PEDRO SULA**

**SUSTENTADO POR:  
RACHID FAUZI MAALOUF  
CARLOS ANTONIO FERNÁNDEZ PINEDA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**MIRALDA**

**VICERRECTORA**

**ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARIA PANTOJA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**VIABILIDAD SUCURSAL RESTAURANTE WENDY'S EN  
LA COLONIA SATÉLITE DE SAN PEDRO SULA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
TULIO ARNALDO BUESO**

**ASESOR TEMÁTICO  
ALBERTO CALDERÓN VALENZUELA**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
ALEX DOUGLAS BANEGAS  
ARTURO SUÁREZ HERNÁNDEZ  
DOUGLAS ALEXANDER CABUZ PAZ**

## **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2017

**RACHID FAUZI MAALOUF**

**CARLOS ANTONIO FERNÁNDEZ PINEDA**

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE  
POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, Rachid Fauzi Maalouf, y Carlos Antonio Fernández Pineda, ambos de San Pedro Sula. autores del trabajo de postgrado titulado: “Viabilidad Financiera Proyecto Wendy’s Colonia Satélite”, presentado y aprobado en el mes de diciembre del año 2017, como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCIÓN EMPRESARIAL y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y

exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, a los siete días del mes de octubre del año 2018.

**Rachid Fauzi Maalouf**

**Número de Cuenta 21553061**

**Carlos Antonio Fernández Pineda**

**Número de Cuenta 21443133**



## **FACULTAD DE POSGRADO**

# **VIABILIDAD SUCURSAL RESTAURANTE WENDY'S EN LA COLONIA SATÉLITE DE SAN PEDRO SULA**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**RACHID FAUZI MAALOUF**

**CARLOS ANTONIO FERNÁNDEZ PINEDA**

### **Resumen**

El propósito del presente trabajo es emplear los conocimientos adquiridos en el curso de la maestría en la Universidad Tecnológica Centroamericana, en un ámbito empresarial real que permitiese la aplicación de dichos conocimientos y, en concreto, estudiar la posibilidad de la apertura de una sucursal de la empresa *Wendy's Honduras* en una zona de alta de población como el sector Satélite. Empleando diversos instrumentos de análisis como el estudio de Fuerzas Porter, un análisis de mercado, y una encuesta de la población, se revela que existe un alto grado de competitividad dentro del mercado de comidas rápidas en el sector Satélite; cabiendo destacar que la encuesta realizada no tomaba en consideración las variaciones de precios entre los productos de comidas rápidas. Así mismo, se han elaborado estados financieros proyectados para diez años, con la finalidad de entender y detallar los requerimientos de capital, el flujo financiero del proyecto, así como la rentabilidad del mismo. A través de estos instrumentos se llegó a la conclusión que la sucursal Wendy's Satélite es rentable y sostenible ya que las ventas proyectadas son mayores al mínimo de ventas necesarias para la sostenibilidad del proyecto.

Palabras claves: comida rapida, factibilidad, fuerzas porter, viabilidad, restaurante

## **Abstract**

The purpose of this paper is to use the knowledge acquired during the master's degree at Universidad Tecnológica Centroamericana, within a genuine business environment which would allow us to implement such knowledge and, in particular, to research the possibility of opening a branch of the company Wendy's Honduras in a high population such as Satélite sector. Using various analysis tools such as Porter's Forces, a market analysis, and a survey of the population, it was revealed that there is a high degree of competitiveness within the fast food market in sector Satélite; it is noteworthy to disclose that the survey did not consider the price variations between fast food products. Likewise, financial statements were prepared for ten years, to understand and detail the capital requirements, the cash flow of the project as well as its profitability. Through these instruments we arrived at the conclusion that the Wendy's Satélite branch is profitable and sustainable considering that projected sales are greater than the minimum required for the sustainability of the project.

**Key Words:** fast-food, feasibility, restaurant, porter forces, viability

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiéramos agradecer por este medio a todas las personas que nos brindaron el apoyo para concretar este proyecto de maestría. En particular a nuestro asesor de tesis, el Doctor Tulio Arnaldo Bueso, quien desde el comienzo nos brindó un invaluable apoyo, una motivación constante y la confianza para lograr emprender este proyecto de investigación. Quisiéramos agradecer al Máster Alberto Calderón, quien desde su inicio accedió a ser nuestro Asesor Metodológico, orientándonos y brindando siempre sus conocimientos, sugerencias y apoyo en concretar un gran proyecto de maestría. Por parte de la empresa Wendy's Honduras, quisiéramos agradecer a el Licenciado Juan Sing, quien desde un comienzo nos brindó la apertura, su conocimiento y apoyo para concretar este proyecto de maestría. A nuestros familiares, quienes nos brindaron su constante apoyo, por su paciencia, recomendaciones y creer en nosotros para la elaboración de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

Yo, Carlos Fernández, dedico el presente trabajo, desde luego, a mi madre por su incondicional apoyo en la obtención de esta maestría.

Yo, Rachid Fauzi Maalouf deseo dedicar el presente trabajo a Dios por sus bendiciones, guía y fe en un ser superior e infinito, a mi prometida Alexandra por su incondicional amor, apoyo, entendimiento y creer en mí, a mi padre Rachid por ser mi maestro, amigo y apoyarme en todos mis emprendimientos, a mi madre Rosemarie por su invaluable apoyo, amor incondicional y cariño. A mi hermana Josephine, por su brillantez, buenos consejos y apoyo, a mi hermano Claudio por su lealtad, amistad y entrega a nuestra hermandad, gracias por siempre estar ahí por mí.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. ANTECEDENTES .....	1
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.5.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
1.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	7
1.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	8
1.1.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	9
1.1.3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	9
1.1.3.2. WENDY'S EN HONDURAS.....	10
1.1.3.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	10
1.1.3.4. LOS PRECIOS.....	11
1.1.3.5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	12
1.1.3.6. PROPIEDAD INTELECTUAL .....	12
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO .....	13
2.2.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	13
2.2.1.1. ESTUDIO DE MERCADO .....	14
2.2.1.2. ESTUDIO TÉCNICO .....	14
2.2.1.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	15
2.2.2. ANÁLISIS FODA.....	16
2.2.3. ANÁLISIS PEST .....	16
2.2.4. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	19
3.1. HIPÓTESIS.....	19
3.1.1. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	19
3.1.2. VARIABLES DEL PROYECTO. ....	20
3.1.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	21

3.1.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.1.4.1.	TÉCNICAS APLICADAS.....	26
3.1.4.2.	UNIVERSO Y MUESTRA .....	26
CAPÍTULO IV.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	28
4.1.	ESTUDIO DE MERCADO .....	28
4.1.1.	ANÁLISIS PEST (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO).....	28
4.1.1.1.	AMBIENTE POLÍTICO.....	28
4.1.1.2.	AMBIENTE ECONÓMICO.....	29
4.1.1.3.	AMBIENTE SOCIAL.....	30
4.1.1.4.	AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	31
4.1.2.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	32
4.1.3.	ANÁLISIS FODA.....	36
4.1.3.1.	FORTALEZAS .....	36
4.1.3.2.	OPORTUNIDADES .....	38
4.1.3.3.	DEBILIDADES .....	40
4.1.3.4.	AMENAZAS .....	41
4.1.4.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA (SECTOR SATÉLITE).....	41
4.2.	ESTUDIO TÉCNICO .....	43
4.2.1.	LOCALIZACIÓN.....	43
4.2.2.	DISEÑOS DE LA CONSTRUCCIÓN.....	46
4.2.3.	TECNOLOGÍA Y EQUIPO NECESARIO.....	50
4.2.4.	CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	53
4.2.5.	ORGANIGRAMA DEL PERSONAL.....	55
4.2.6.	ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL.....	56
4.2.7.	PROCESO DE RESTAURANTE Y CAPACIDAD.....	57
4.2.8.	CARGA REGULATORIA.....	59
4.2.8.1.	PERMISO DE CONSTRUCCIÓN.....	59
4.2.8.2.	PERMISO DE OPERACIÓN.....	60
4.2.8.3.	LICENCIA SANITARIA .....	61
4.2.8.4.	LICENCIA AMBIENTAL .....	62
4.3.	ESTUDIO FINANCIERO .....	62
4.3.1.	VENTAS, TICKET PROMEDIO, TRANSACCIONES.....	62
4.3.2.	TASA INTERNA DE RETORNO & VALOR PRESENTE NETO .....	65
4.3.3.	PRÉSTAMO .....	67

4.3.4. RENTABILIDAD.....	68
4.3.5. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	76
ANEXO A. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA SECTOR SATÉLITE.....	82
ANEXO B.....	84
TABLA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	84
ANEXO C. PROYECCIONES FINANCIERAS .....	85
ANEXO D. ESTADO DE RESULTADOS.....	86
ANEXO E. BALANCE GENERAL.....	87
ANEXO F. FLUJO DE EFECTIVO.....	88
ANEXO G. INVERSIÓN WENDY´S SATÉLITE .....	89
ANEXO H. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2018.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PRECIOS DE PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN WENDY'S HONDURAS .....	11
FIGURA 2. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA (ELABORACIÓN PROPIA).....	20
FIGURA 3. CUADRO DE VARIABLES (ELABORACIÓN PROPIA).....	21
FIGURA 4. CUADRO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (ELABORACIÓN PROPIA) .....	25
FIGURA 5. COMPOSICIÓN DEL TRÁFICO EN SAN PEDRO SULA - EL PROGRESO.....	37
FIGURA 6. TRÁFICO ANUAL PROYECTADO (SOPTRAVI, 2013).....	37
FIGURA 7. RESULTADOS SOBRE PERCEPCIÓN DE MARCA OBTENIDOS EN ENCUESTA. ....	42
FIGURA 8. LOCALIZACIÓN DEL TERRENO.....	44
FIGURA 9. COMPLEJO DONDE SE INSTALARÁ LA SUCURSAL WENDY'S SATÉLITE.....	45
FIGURA 10. VISIÓN AMPLIADA DEL ÁREA D DONDE SE INSTALARÁ LA SUCURSAL .....	45
FIGURA 11. WENDY'S NARANJO (ESTUDIO URBANO, 2011). .....	46
FIGURA 12. WENDY'S NARANJO PLANTA (ESTUDIO URBANO, 2011). .....	47
FIGURA 13. DISEÑO EXTERIOR MODELO CURVA (WENDY'S INTERNATIONAL, 2009). .....	48
FIGURA 14. DISEÑO EXTERIOR MODELO 'TORRE' (WENDY'S INTERNATIONAL, 2009). .....	49
FIGURA 15. LISTA DE EQUIPO NECESARIO PARA SUCURSAL DE WENDY'S. ....	53
FIGURA 16. ORGANIGRAMA DE COLABORADORES (ELABORACIÓN PROPIA).....	55
FIGURA 17. FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL RESTAURANTE (ELABORACIÓN PROPIA) .....	57
FIGURA 18. FLUJO DE PROCESOS EN EL RESTAURANTE (ELABORACIÓN PROPIA).....	58
FIGURA 19. PROYECCIONES FINANCIERAS WENDY'S SATÉLITE .....	65
FIGURA 20. PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2018 (ELABORACIÓN PROPIA). .....	69
FIGURA 21. ESTADOS DE RESULTADOS A DIEZ AÑOS (ELABORACIÓN PROPIA). .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	24
TABLA 2. MATRIZ DE LOCALIZACIÓN (ELABORACIÓN PROPIA).....	43
TABLA 3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROYECTO (ELABORACIÓN PROPIA).....	53
TABLA 4. PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1 .....	64
TABLA 5. PROYECCIÓN FINANCIERA.....	64
TABLA 6. INVERSIÓN WENDY´S SATÉLITE (ELABORACIÓN PROPIA). .....	65
TABLA 7. FINANCIAMIENTO (ELABORACIÓN PROPIA) .....	67
TABLA 8. PRÉSTAMO WENDY´S SATÉLITE (ELABORACIÓN PROPIA).....	68
TABLA 9. PUNTO DE EQUILIBRIO (ELABORACIÓN PROPIA) .....	69

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Según Sampieri en “Metodología de la Investigación”, *la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno* (pg, 4). De manera que, en este proyecto se pretende aplicar este enfoque al asunto que nos atañe. La empresa *Wendy's Honduras*, franquiciada de la Cadena de hamburguesas estadounidense Wendy's, continúa expandiéndose en el mercado nacional de Honduras. La ciudad de San Pedro Sula es un centro económico sumamente importante para el país, la misma funge como un centro logístico, productivo, de acopio y de servicios. La zona Sud - Este de la ciudad mantiene una creciente concentración poblacional, continuo desarrollo en infraestructura vial e interesante atractivo para proyectos comerciales.

Ante esta creciente demanda poblacional, se ha propiciado una amplia oferta de terrenos, locales, propuestas de desarrollo para restaurantes en esta zona. Por consiguiente, la empresa Wendy's Honduras está considerando la apertura de una sucursal en esta zona, afianzando su presencia en el mercado nacional. La empresa requiere de un Estudio con el fin de analizar la viabilidad de un restaurante Wendy's en esta zona.

## 1.2. ANTECEDENTES

San Pedro Sula es una ciudad en constante crecimiento poblacional, así como un firme desarrollo. Al ser la capital industrial de Honduras, esta ciudad es considerada el Centro Económico, Industrial, Logístico y Agro Industrial de la nación.

Wendy's Honduras es una empresa que lleva más de 20 años en el mercado hondureño, con una marca ya posicionada dentro de la mente del consumidor y que, como toda empresa con fines de lucro, tiene dentro de sus consideraciones expandirse dentro del país a través de la ampliación de su oferta de locales comerciales.

Es al inicio de la década de los 90's, en 1991, cuando Wendy's Honduras inicia operaciones dentro de la República de Honduras. El primer restaurante con el que contaba la empresa estaba ubicado en una zona altamente comercial como lo es la avenida circunvalación. Luego, continuando con la agenda de toda empresa. Wendy's Honduras abre su segunda sucursal dentro del país, y es colocada en la capital del país, Tegucigalpa.

Posteriormente, en 1993 Wendy's Honduras continúa su expansión en las diversas zonas del país al abrir un restaurante nuevo en las ciudades de La Ceiba, Choloma, Comayagua, Siguatepeque, Choluteca, El Progreso, Puerto Cortés, Villanueva y finalmente Tocoa llegando a tener en el presente año de 2017, hasta veintitrés restaurantes a nivel nacional.

Para el año 2018, Wendy's Honduras pretende continuar su expansión añadiendo un restaurante en la Colonia Satélite de la ciudad de San Pedro Sula.

### 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Wendy's Honduras procura continuar su expansión añadiendo una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de la ciudad de San Pedro Sula. La Gerencia de la compañía propone anualmente al directorio de la compañía un presupuesto de remodelaciones y aperturas nuevas con el fin de seguir ampliando su red de sucursales en el mercado hondureño. Una de las zonas de mayor auge en el mercado nacional es el sector Satélite de San Pedro Sula, que mantiene un continuo crecimiento poblacional y de desarrollo en infraestructura vial. En vista de que el sector suburbano Este representa el 21% de la población, la empresa Wendy's Honduras ha considerado colocar una sucursal en el sector Satélite ubicado en esta zona. Por consiguiente, requerirá realizar un estudio que permita observar o calificar la viabilidad de una sucursal para un restaurante Wendy's en esta zona.

El problema que se plantea en la presente investigación, se formula en los siguientes términos: ¿Es viable o no la apertura de una sucursal Wendy's en el sector Satélite de San Pedro Sula, desde una perspectiva tripartita de orden técnica, de mercado y financiera?

## 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación, se desarrollan los objetivos generales y específicos del presente proyecto de investigación. Los objetivos aquí expresados servirán de guía o criterio final de evaluación con respecto a determinar si la investigación ha producido los resultados que se esperan de la misma.

### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general se refiere a la finalidad general de nuestro proyecto. Desde un punto de vista genérico, define la presente evaluación sin presentar resultados concretos o medibles, pero deja en claro el propósito central del proyecto.

En nuestro caso, el Objetivo General es Determinar la Viabilidad Financiera, Técnica y de Mercado de la propuesta de apertura de una nueva sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula, Cortes, Honduras.

### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del proyecto son aquellos que, además de que emanan del Objetivo General, indican los efectos particulares que se buscan lograr como consecuencia del proyecto, aunque no explicitan acciones que son directamente medibles por medio de indicadores.

Los Objetivos Específicos que hemos definido para este proyecto de investigación son los siguientes:

1. Determinar la Viabilidad Financiera para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula, Cortes, Honduras, CA.

2. Determinar la Viabilidad de Mercado para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula, Cortes, Honduras, CA.
3. Determinar la Viabilidad Técnica para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula, Cortes, Honduras, CA.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

Wendy's Honduras es una empresa que lleva más de 20 años en el mercado nacional; y, considerando que los restaurantes Wendy's han demostrado ser inversiones económica y financieramente sostenibles a largo plazo, la empresa está considerando continuar con su progresiva expansión mediante la apertura de un nuevo restaurante en la Colonia Satélite de San Pedro Sula, Cortes, Honduras.

El objetivo de la presente investigación es determinar la viabilidad Financiera, Técnica y de Mercado de la apertura de una nueva sucursal Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula. La determinación de esta viabilidad tripartita del negocio ha sido la práctica o modus operandi de la empresa Wendy's en Honduras previo a la apertura de cualquier sucursal en territorio hondureño, dado que cada restaurante responde a diferentes condicionamientos de demanda, tráfico vehicular, capacidad adquisitiva de la población, riesgo del crimen, capacidad técnica y financiera para lanzar el proyecto, así como la sostenibilidad financiera del mismo a largo plazo.

En consecuencia, se ha considerado pertinente realizar una investigación que abarque los factores condicionantes más importantes o definitorios con respecto a la viabilidad general del negocio, la cual habremos de determinar mediante la evaluación del mercado objetivo, de la capacidad técnica de la empresa para lanzar el negocio y de la sostenibilidad financiera de la sucursal a largo plazo. En este sentido, dada la necesidad de examinar los factores condicionantes de la viabilidad del negocio, se plantean una serie de siguientes preguntas que esta investigación busca contestar con el objetivo de examinar los factores condicionantes a los que se ha aludido y, con ello, determinar la viabilidad de mercado, técnica y financiera del negocio propuesto.

### 1.5.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Existe el interés de la empresa Wendy's Honduras para expandirse con una sucursal adicional en la ciudad de San Pedro Sula?
2. ¿El mercado del sector sudeste de San Pedro Sula comprende de una demanda suficiente para una sucursal del restaurante Wendy's?
3. ¿Existe oferta de terrenos, desarrollos inmobiliarios y espacios físicos que puedan acoplar un restaurante Wendy's?
4. ¿Qué modelo de restaurante Wendy's se utilizaría para una sucursal en la Colonia Satélite?
5. ¿Contemplaría área de juegos, autoservicio y un comedor una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite?
6. ¿Existe la viabilidad de mercado para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula?
7. ¿Existe la viabilidad técnica para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula?
8. ¿Existe la viabilidad financiera para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula?

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico sobre el cual se construye la presente investigación se integra por la premisa que el éxito comercial del proyecto evaluado dependerá de los resultados que arrojen los estudios y análisis realizados con respecto a la viabilidad o factibilidad del mismo, desde una perspectiva de las condiciones existentes del mercado objetivo, de las exigencias técnicas del proyecto y la capacidad de la empresa para cumplir con las mismas; y, de la rentabilidad y sostenibilidad financiera proyectada.

La decisión de proceder con el proyecto de sucursal dependerá de los resultados que arrojen los diferentes estudios de mercado, técnico y financiero. Si cada uno de los estudios denota que las condiciones están dadas para que la empresa incurra en el negocio de una nueva sucursal, entonces se procederá con la apertura del restaurante en el 2018. De forma general, describimos cada parte del estudio de factibilidad a continuación.

La viabilidad técnica es la condición que posibilita el funcionamiento del sistema, investigación o proyecto que se pueda tener en cuestión, teniendo en cuenta las características tecnológicas y cualquier ley de la naturaleza o la ciencia que pueda ser relevante. Desde un punto de vista de Viabilidad Técnica, se evaluará la necesidad de recurso humano que pueda requerir el proyecto. También, en cuanto a infraestructura y localidad se estudiará la necesidad de tecnología que pudiese tener el proyecto. Asimismo, también se evaluará la necesidad de permisos y demás requerimientos legales que este tipo de emprendimientos llevan implícitos consigo y, desde luego, todos los otros requerimientos administrativos para una sucursal adecuada para este tipo de empresas.

El análisis o viabilidad de mercado es el estudio que dispone ya sea el éxito o el fracaso de un proyecto partiendo de una secuencia de datos de diversas naturalezas. No existe una metodología única para el análisis de viabilidades de un proyecto; existen varias que se pueden utilizar. En cuanto a la Viabilidad de Mercado, es necesario observar el Mercado Potencial que pueda tener el proyecto. Además, se realizará un estudio de la participación proyectada de mercado, así como las proyecciones de ventas que pueda considerar tener el proyecto.

La viabilidad financiera de un proyecto o investigación es la capacidad que esta pueda tener para obtener fondos suficientes como para satisfacer sus propios requerimientos de función a cualquier plazo ya sea corto, mediano, o largo. En cuanto a la Viabilidad Financiera del proyecto, se estudiará la proyección presupuestaria que pueda tener el proyecto. Los estados financieros por lo menos diez años. Se deberá realizar un análisis del punto de equilibrio y luego los indicios financieros del proyecto.

## 1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En cuanto a un análisis de la situación actual, este es conformado por información relacionada al entorno del proyecto desde un alcance macro e internacional en cuanto a lo tecnológico, político, y social. En cuanto al análisis del micro entorno, este conlleva aspectos locales del tema del proyecto y luego, para concluir, el análisis interno para observar el proyecto desde un punto de vista actual y local.

### 1.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En cuanto a un análisis de la situación actual, este es conformado por información relaciona El macro entorno lo componen todos aquellos factores ya sean tecnológicos, económicos, demográficos, políticos o legales que afectan o tienen influencia sobre el entorno de una empresa. La situación actual de Wendy's Honduras desde un punto de vista macro, es el siguiente:

- **Tecnológico:** Franquicia Estadounidense especializada en la Industria con Tecnología de Nivel Mundial y 6,500 restaurantes alrededor del mundo de respaldo.
- **Político:** El entorno político de Honduras es, a la fecha de redacción de la presente investigación, una democracia con división de tres poderes del estado; el Poder Legislativo que se encarga de crear las leyes, el Poder Ejecutivo que es el poder del estado cuya labor es ejecutarlas y, por último y no por ello de menor importancia, el

Poder Judicial que es el Poder del Estado encargado de vigilar que dichas leyes se cumplan.

- **Internacionales:** Relación económica de Honduras con países centroamericanos, entre ellos, la pronta unificación de fronteras de tanto Guatemala como El Salvador. Honduras como país, por medio de las remesas, tiene una alta dependencia con los Estados Unidos de América.
- **Sociales:** La sociedad hondureña conoce ampliamente la industria de las comidas rápidas y, entre ellas, una preferencia por las hamburguesas como platillo predilecto dentro de esta industria.

### 1.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Aparte del macro entorno que pudimos observar anteriormente, el micro entorno de una empresa está conformado por las fuerzas cercas a la compañía que suponen una influencia en la capacidad de satisfacer a sus clientes. La situación actual de Wendy's Honduras desde un punto de vista micro, es el siguiente:

- **Proveedores:** En vista de que el proyecto como tal es una sucursal adicional a una empresa que ya existe dentro del país, las relaciones con los proveedores de materiales, insumos, ingredientes y demás necesidades que pueda tener el proyecto, ya están establecidas.
- **Mercado:** En consideración a la localidad del proyecto, es beneficioso para el mismo que dentro de esta zona ya exista un mercado captivo que al momento de las comidas opte por consumir comidas rápidas.
- **Competidores:** Dentro de la zona, ya existen franquicias tanto locales como extranjeras que también funcionan dentro de la industria de comidas rápidas.
- **Comunidad:** Por la trayectoria que lleva la franquicia dentro del país, ya se cuenta con aceptación apoyo y participación dentro de la comunidad.

- **Banca:** De la misma forma en que ya se cuenta con relaciones claras con proveedores, también existen ya este tipo de lazos con la banca ya sea para funciones de pagos con los mismos proveedores o para pagos de planillas de colaboradores.
- **Estado:** En cuanto licencias, permisología y demás requerimientos que tienen proyectos como el presente ante el estado, ya se tiene experiencia para el cumplimiento de todas las normas estatales.
- **Clientes:** La industria de comidas rápidas ya existe dentro del país, con lo cual, esto comporta ya un conocimiento del cliente para con el proyecto de la nueva sucursal de Wendy's Honduras.

### 1.1.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

#### 1.1.3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Wendy's es una cadena internacional de restaurantes de comida rápida fundada en el año 1969 por Dave Thomas en Columbus, Ohio. Con un poco más de seis mil quinientos locales alrededor del mundo, para el 2016 Wendy's era la tercera cadena de comida rápida basada en hamburguesas más grande del mundo, siguiendo a *Burger King* y *McDonald's*. De todos los restaurantes Wendy's unos 6,207 son franquiciados y el 77% de ellos están ubicados en los Norte América.

Si bien Wendy's establece requisitos en cuanto a la apariencia exterior de los establecimientos, la calidad de la comida y el menú, los dueños individuales tienen control sobre las horas de operación, el diseño interior, los precios y los uniformes y salarios de sus colaboradores (United States Securities and Exchange Commission, 2017).

### 1.1.3.2.WENDY´S EN HONDURAS

El primer restaurante de Wendy´s abrió sus puertas en 1991 en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, frente al Monumento a la Madre donde ahora se encuentra el City Mall. Transcurrido un año, se apertura el segundo restaurante en la ciudad capital de Tegucigalpa, ubicado en la Avenida República de Chile. Actualmente Wendy´s cuenta con veintitrés restaurantes a nivel nacional ubicados en algunas de las ciudades más importantes del país, como ser Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba, Choloma, Comayagua, Siguatepeque, Choluteca, El Progreso, Puerto Cortés, Villanueva y Tocoa (Corporación Lady Lee, 2017).

En su conjunto, los restaurantes de Wendy´s en Honduras emplean aproximadamente a 600 colaboradores (Corporación Lady Lee, 2017).

### 1.1.3.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Wendy´s es reconocido internacionalmente por sus hamburguesas cuadradas, papas fritas saladas y por el Frosty, un tipo de helado mezclado con almidones congelados. La idea principal es de hamburguesas a la antigua o “old fashioned” en las que, debido a la naturaleza cuadrada de la empanada de carne, los clientes podrían ver fácilmente las puntas y apreciar la calidad de la carne (Taylor, 2016).

El menú ofrecido por Wendy´s Honduras para el presente año consiste principalmente en una serie de alternativas de comidas para desayuno, dentro del que encontramos el desayuno típico, el muffin, los panqueques, entre otros; de combos de hamburguesa, dentro de las que se incluye el Clásico, Clásica Doble, Big Bacon, Pollo Grill, Spicy, y el Baconator; y, los productos accesorios o de adición al plato principal, como ser los extras de chorizo, huevo, queso, jamón, tocino y demás. En cuanto a los helados o postres, el plato más vendido es el Pie de Manzana seguido por el cono de vainilla.

Considerando a los 23 restaurantes establecidos a nivel nacional, los platos más populares o de mayor venta en Honduras son, por su orden, el Econo Pollo Crispy; el Tri

económico Cheddar Onion; el Menú Nacho; y, el Combo Clásico. Sin embargo, los platos que mayores ingresos reputan a los restaurantes son, por su orden, el Econo Pollo Crispy; el Combo Clásico; el Tri económico Cheddar Onion; y el Menú Nacho. En cuanto a los helados o postres, los mayores ingresos los trae el Pie de Manzana seguido por el Frosty pequeño de vainilla (Corporación Lady Lee, 2017).

#### 1.1.3.4. LOS PRECIOS

A continuación, detallamos los precios fijados en la actualidad por *Wendy's Honduras* de los productos que reflejan las mayores ventas e ingresos a la empresa.

<b>Producto</b>	<b>Precio por unidad</b>
Econopollo Crispy	L. 52.00
Tri económico Cheddar Onion	L. 52.00
Menú Nacho	L. 93.00
Combo Clásico	L. 143.00
Pie de Manzana	L. 29.00
Cono de Vainilla	L. 11.00
Frosty pequeño de vainilla	L. 20.00

**Figura 1. Precios de productos más vendidos en Wendy's Honduras**

Dadas las diferentes variaciones del producto que se consume en los restaurantes Wendy's se utilizará el precio promedio por unidad de US\$ 5.00 que al tipo de cambio promedio de L. 117.50 de precio de venta.

### 1.1.3.5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

La estrategia genérica de Wendy's para una ventaja competitiva está basado en la aproximación general de las empresas dentro de la industria global de restaurantes de comida rápida. Esta aproximación enfatiza la minimización de costos en las operaciones de la empresa, enfocándose en el liderazgo en costos y en la diferenciación frente a los competidores.

El liderazgo en costos es la estrategia principal, cuyos pilares son la minimización de costos y la minimización de precios; en 1988, Wendy's fue la primera empresa de restaurantes de comida rápida en utilizar una única referencia de precio para todos los productos en su menú, cobrando 99 centavos por cada unidad vendida. La estrategia continua es la de buscar reducir sus precios para competir contra los bajos precios de otras empresas en el mercado. De forma general, Wendy's tiene el objetivo estratégico de estandarizar todos sus procesos operativos a efectos de minimizar su coste.

En un segundo plano, encontramos la diferenciación como estrategia para adquirir una ventaja competitiva. La individualidad del producto se encuentra dentro del énfasis principal de esta estrategia; por ejemplo, Wendy's promueve su empanada cuadrada de carne que es significativamente más grande a las de McDonald's u otras cadenas de hamburguesas. De igual forma, se ofrece además una serie de platos de ensalada que lo diferencia de otros competidores particularmente en cuanto concierne a preocupaciones de salud. En general, la estrategia de diferenciación tiene el objetivo estratégico de crear una ventaja competitiva a través de una calidad superior de productos que ofrece la empresa (Thompson, 2017).

### 1.1.3.6. PROPIEDAD INTELECTUAL

Todas las marcas registradas, derechos de autor, así como los patentes, aplicaciones de patente, invenciones, diseños industriales de aplicaciones, propiedad de Wendy's o sus subsidiarias (en adelante "Propiedad Intelectual Poseída"), está disponible para uso de los restaurantes Wendy's de conformidad con el contrato de franquicia (Wendys International Inc, 2008).

En el caso de Honduras, la marca comercial de Wendy's se encuentra registrada ante la Dirección General de Propiedad Intelectual, dependencia del Instituto de la Propiedad, a favor de Corporación Lady Lee; de conformidad con lo dispuesto en la Ley del Derecho de Autor y de los Derechos Conexos de la República de Honduras (Corporación Lady Lee, 2017).

## 2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías de sustento otorgan fundamentos y bases teóricas para la conceptualización y el análisis de las variables de estudio, las cuales demuestran y sustentan la relevancia de los resultados de la investigación o proyecto que se está realizando.

### 2.2.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Antes de iniciar o realizar cualquier proyecto que conlleve una inversión de cualquier índole, es necesario realizar un estudio de factibilidad del proyecto. El Estudio de Factibilidad consiste en realizar una investigación sobre el marco de factores que mayor incidencia podrían tener sobre la operación y resultados del proyecto en cuestión.

De igual forma, es un estudio orientado a determinar las fortalezas y debilidades del proyecto tal y como se encuentra planteado, las oportunidades y amenazas provenientes del ambiente externo y los recursos requeridos para impulsarlo (Justis & Kreigsmann, 1979). Los principales criterios por utilizar para determinar la viabilidad del proyecto serán el costo requerido para la realización del proyecto y el valor a ser obtenido por el mismo (Young, 1970).

### 2.2.1.1. ESTUDIO DE MERCADO

Según Koller-Koller (2012): “En ocasiones [los gerentes de marketing] necesitan de un informe de mercado, los resultados de estudio de preferencia de productos, un pronóstico de la demanda por regiones...” (p. 97). A través de estos estudios se obtiene lo que es una comprensión de mercado proporciona información que permite hacer un diagnóstico sobre cómo y por qué se llevan a cabo ciertos comportamientos dentro del mercado y lo que estos comportan para con las empresas que son influenciadas por dichos mercados. En base a este estudio de mercados se tomarán decisiones preliminares para cualquier proyecto que se pueda tener en cualquiera de sus etapas de gestación.

Uno de los objetivos primordiales del Estudio de Mercado es determinar si la zona objetivo reúne las condiciones tales que la propuesta de abrir un restaurante Wendy’s en dicha área resulte atractiva como una inversión de la cual se pretende obtener un flujo de ingresos positivo y sostenible a largo plazo. Dentro de los puntos que abarcará el estudio de mercado se encuentra la determinación de si la apertura de un restaurante en dicha zona representa una oportunidad de negocio, considerando que la existencia de una oportunidad de negocio dependerá de si el producto a ofrecerse satisface una necesidad existente en el mercado examinado mejor de lo que la satisface la competencia directa o los productos substitutivos (Horne, 2010).

Así mismo, el estudio analiza la intensidad de la competencia en la zona objetivo, tomando en consideración todas las empresas que compiten directamente con su producto y aquellas que compiten con productos sustituto; y, además, contempla una segmentación del mercado objetivo tomando en consideración la facilidad de acceso al producto y la dirección que habrá de tomar la fuerza de ventas y el equipo de mercadeo.

### 2.2.1.2. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico analizará los elementos y necesidades relacionadas a la ingeniería básica del producto que se desea vender y los procesos a aplicar. Hacia esa finalidad, se hace una detallada descripción de aquellos elementos y necesidades necesarias para llevar a cabo

el proyecto que se pretende. En el estudio técnico se determinarán las posibilidades y limitantes en la adquisición y gestión de los recursos humanos necesarios; de su capacitación y desarrollo; de las instalaciones que habrán de utilizarse; así como del equipo que resulta indispensable para llevar a cabo la actividad empresarial de una sucursal de Wendy's Honduras.

En resumen, podemos decir que mediante el estudio técnico pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y operatividad misma del proyecto (Baca, 2001).

### 2.2.1.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

Una inversión hacia un proyecto se debe de realizar en base a planes cuidadosamente desarrollados para lograr metas específicas. La evidencia apoya el método planificado, que comienza con el establecimiento de una serie de metas financieras generales y después continúa con el desarrollo y la ejecución de un programa de inversión congruente con dichas metas.

El estudio de factibilidad financiera representa una evaluación sobre la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio o un proyecto en específico. Algunos de los elementos que se evalúan en el estudio de factibilidad financiera son la rentabilidad del proyecto, es decir, su habilidad para generar un ingreso y sostener un crecimiento en el corto y largo plazo; la solvencia presente y futura para responder a las obligaciones asumidas con sus acreedores; la liquidez que tendrá el proyecto, verificando su habilidad para mantener un flujo de fondos positivo y capaz de hacer cumplir las obligaciones inmediatas; y, su estabilidad, entendida como la capacidad del proyecto para mantenerse operando a largo plazo sin tener que soportar fuertes pérdidas en su quehacer empresarial (Meza Orozco, 2013).

### 2.2.2. ANÁLISIS FODA

En el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se analizan las características internas (Debilidades y Fortalezas) y las características externas (Oportunidades y Amenazas). El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa o proyecto y la estrategia a emplear según convenga con los resultados de dicho análisis.

El análisis FODA sirve para explorar soluciones a problemas; identificar barreras que limitarán los objetivos; decidir sobre una dirección más eficaz; y, revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo (Renault, 2017).

### 2.2.3. ANÁLISIS PEST

El análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) describe una estructura de factores macro ambientales utilizada en el análisis ambiental para la gerencia estratégica. Los factores políticos se refieren a cómo el gobierno interviene en la economía, específicamente la política fiscal, el derecho laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales y tarifas arancelarias.

En cuanto a los factores económicos, podrían considerarse el crecimiento económico, las tasas de interés, el tipo de cambio, y la tasa de inflación; dentro de los factores sociales, podrían incluirse los relacionados a la consciencia de la población en cuanto a lo saludable, crecimiento poblacional, distribución de edades, entre otros. Por último, dentro de los factores tecnológicos se incluyen el acceso a la tecnología necesaria, la capacidad de automatización, la tasa de cambio tecnológico. Los cambios tecnológicos inciden en los costos, la calidad y la innovación (Carr & Nanni, 2009).

#### 2.2.4. CINCO FUERZAS DE PORTER

Es una herramienta para el análisis de la competencia de una empresa. Se basa en la economía de organización industrial para desarrollar cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y, consecuentemente, si dicho negocio es atractivo en términos de rentabilidad. El negocio menos atractivo sería aquel en “competencia pura” en donde la rentabilidad de las empresas involucradas sería aquella necesaria para continuar en operación (Porter, 1979).

Las fuerzas analizadas por este estudio son las siguientes:

1. **Amenaza de nuevos entrantes al mercado.** Los mercados rentables atraen nuevas firmas que pretenderán explotarlo comercialmente. Esta entrada de nuevos competidores en un mercado determinado reducirá el margen de rentabilidad de otras firmas explotando el mismo mercado. Si el ingreso de nuevos competidores no es detenido por aquellos que ya explotan el mercado, la tasa de rentabilidad se reducirá a aquella rentabilidad mínima necesaria para mantener una empresa en operación.
2. **Amenaza de productos sustitutos.** Un producto sustituto pretende ofrecer una alternativa para resolver una misma necesidad económica. Dentro de los factores a considerar para medir esta fuerza encontramos la tendencia de los clientes para sustituir el producto, la operatividad de precio del producto sustituto, los costos del cliente para cambiar de producto, nivel percibido de diferenciación del producto, número de productos sustitutos en el mercado, facilidad de sustitución y disponibilidad de un sustituto similar.
3. **Poder de negociación de los consumidores.** Esta fuerza se refiere a la habilidad de los consumidores para colocar presión sobre la firma y se relaciona directamente con la sensibilidad de los clientes hacia los precios. El poder de negociación de los clientes es alto cuando tienen muchas alternativas y bajo cuando tienen pocas alternativas.
4. **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores de materiales, trabajo y servicios a la firma pueden constituir una fuerza de poder sobre ésta cuando hay pocos

sustitutos. En el caso que los sustitutos sean pocos, éstos pueden negarse a trabajar con la firma o cobrar precios excesivamente onerosos por recursos.

5. **Rivalidad de la industria.** Para muchas industrias el nivel de intensidad de la rivalidad competitiva es el factor de mayor importancia para determinar la competitividad general de una industria en particular. Una comprensión amplia sobre los rivales en el mercado es vital para los esfuerzos de mercadeo del producto.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. HIPÓTESIS

Para el presente trabajo de investigación manejamos como hipótesis investigativa que el sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula, carretera salida a la Lima, es una localidad propicia para el establecimiento de una sucursal de restaurante *Wendy's* desde una perspectiva de factibilidad de mercado, técnica y financiera, de conformidad a los parámetros de la empresa *Wendy's* Honduras. Se espera que, para la viabilidad del proyecto, se obtenga una TIR superior al 15%. Este resultado previsto razonaría el retorno de la inversión, facultaría el capital de trabajo previendo una tasa superior los intereses bancarios y facultaría el valor agregado en adicionar una sucursal a una existente cadena propiciando una sinergia en los costos administrativos, materias primas así como la operatividad general del negocio.

La hipótesis nula, supondría la no viabilidad del proyecto *Wendy's* en el sector Satélite de San Pedro Sula, sea por la situación existente del mercado de comidas rápidas, por incapacidad técnica de la empresa para embarcarse en el proyecto, o por la no viabilidad financiera del mismo, al no proyectarse una rentabilidad suficiente para hacer el proyecto sostenible a mediano y largo plazo. La hipótesis nula supondría una Tasa Interna de Retorno inferior al 15%.

#### 3.1.1. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

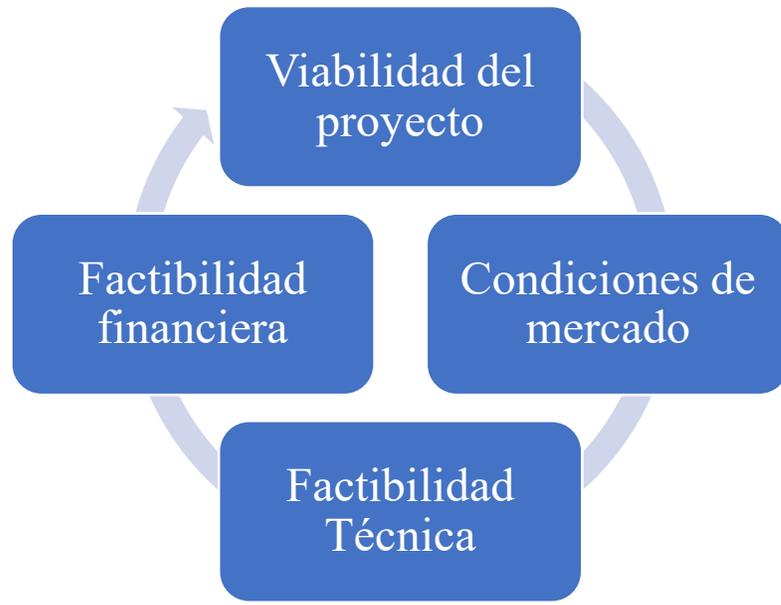
La matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento. Su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio.

Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables		Hipótesis		Instrumentos
		General	Específicos	Dependiente	Independiente	De investigación	Nula	
¿Es viable o no la apertura de una sucursal Wendy's en el sector Satélite de San Pedro Sula, desde una perspectiva tripartita de orden técnica, de mercado y financiera?	¿Existe el interés de la empresa Wendy's Honduras para expandirse con una sucursal adicional en la ciudad de San Pedro Sula?	Determinar la viabilidad financiera, técnica y de mercado de la propuesta de apertura de una nueva sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula, Cortes, Honduras.	Determinar la viabilidad financiera para una sucursal del restaurante Wendy's en el sector Satélite	Viabilidad del proyecto de sucursal Wendy's en el sector Satélite de San Pedro Sula, Honduras	Factibilidad de Mercado	Que el sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula, carretera salida a la Lima es una localidad propicia para el establecimiento de una sucursal de restaurante Wendy's desde una perspectiva de factibilidad de mercado, técnica y financiera, de conformidad a los parámetros de la empresa Wendy's Honduras.	La no viabilidad del proyecto Wendy's en el sector Satélite de San Pedro Sula, sea por la situación existente del mercado de comidas rápidas, por incapacidad técnica de la empresa para embarcarse en el proyecto, o por la no viabilidad financiera del mismo, al no proyectarse una rentabilidad suficiente para hacer el proyecto sostenible a mediano y largo plazo.	Encuestas
	¿El mercado del sector sudeste de San Pedro Sula comprende de una demanda suficiente para una sucursal del restaurante Wendy's?		Determinar la viabilidad de mercado para una sucursal del restaurante Wendy's en el sector Satélite					
	¿Existe oferta de terrenos, desarrollos inmobiliarios y espacios físicos que puedan acoplar un restaurante Wendy's?		Determinar la viabilidad técnica para una sucursal del restaurante Wendy's en el sector Satélite		Factibilidad Técnica			
	¿Qué modelo de restaurante Wendy's se utilizaría para una sucursal en la Colonia Satélite?							
	¿Contemplaría área de juegos, autoservicio y un comedor una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite?		Factibilidad Financiera					
	¿Existe la viabilidad de mercado para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula?							
	¿Existe la viabilidad técnica para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula?							
	¿Existe la viabilidad financiera para una sucursal del restaurante Wendy's en la Colonia Satélite de San Pedro Sula?							
							Revisión de Registros	

**Figura 2. Matriz de congruencia metodológica (elaboración propia)**

### 3.1.2. VARIABLES DEL PROYECTO.

Existen tres variables primordiales que a su vez se condicionan a los resultados que arroje la examinación de una serie de sub-variables. Las tres variables existentes se refieren a los diferentes tipos de viabilidad del proyecto: de mercado, técnica y financiera. La viabilidad de cada una de estas áreas, definida a su vez por los sub-condicionantes, determinará la viabilidad del proyecto en general.



**Figura 3. Cuadro de variables (elaboración propia)**

Como se puede observar en la Figura de arriba, la viabilidad del proyecto depende de las condiciones de mercado, sobre la cual depende la factibilidad técnica del proyecto al indicarnos las exigencias técnicas necesarias para penetrar en ese mercado; seguidamente, sobre los resultados del estudio de mercado y de factibilidad técnica, se desarrolla el estudio de factibilidad financiera, que finalmente nos indicara la viabilidad o no del proyecto a mediano y largo plazo.

En la definición operacional de las variables se detallarán cada uno de los sub-condicionantes de las variables principales, por su orden secuencial de influencia en la decisión de final de calificación como viable o no.

### 3.1.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Las variables principales serán la intensidad competitiva del mercado, la viabilidad y capacidad técnica para instalar un restaurante *Wendy's* en la localidad objetivo, y la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo. Estas tres variables se manifiestan en tres estudios de factibilidad que versan sobre la factibilidad financiera, de mercado y técnica.

1. **Estudio de Mercado.** El estudio de mercado realizará una examinación sobre las condiciones del mercado objetivo a efectos de determinar cómo este contexto influenciará los resultados finales que arroje el proyecto.

Las principales variables que condicionarán la viabilidad de mercado del proyecto, por su orden, son: a) resultados del análisis de las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST); b) tamaño del mercado por personas en el sector; c) tamaño del mercado por tránsito vehicular; d) resultados arrojados por el análisis de las cinco fuerzas de Porter (intensidad de la competencia); e) resultados del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) sobre el proyecto de sucursal; y, f) resultados de la encuesta realizada sobre la población muestra, con respecto a sus preferencias de marca, hábitos de consumo y datos sociodemográficos. Son estos resultados que nos permitirán saber si el proyecto puede cumplir con las metas de venta.

2. **Estudio Técnico:** El estudio técnico busca examinar las exigencias técnicas y logísticas de proceder con el proyecto de sucursal Wendy's, así como la capacidad de la empresa para cumplir con las mismas. Los factores determinantes de la viabilidad técnica del proyecto son: a) disponibilidad de una localidad adecuada en la zona objetivo; b) capacidad de diseño y construcción del edificio, entradas de autoservicio y demás particularidades exigidas por el contrato de franquicia; c) disponibilidad del equipo necesario para adquisición; d) entrenamiento necesario del personal; e) condicionamientos externos generados por la carga regulatoria existente para el restaurante. Si la empresa se encuentra en la posición de asumir y cumplir cada uno de los factores mencionados, se tendrá el proyecto por técnicamente viable.
3. **Estudio Financiero.** El estudio financiero del proyecto de sucursal dependerá, por su orden, de las siguientes variables: a) precio promedio por unidad; b) cantidad de ventas proyectadas; c) costo de las ventas; d) gastos fijos y administrativos; e)

utilidad antes del impuesto sobre la renta; f) margen de utilidad después de impuestos; g) plazo antes de llegar a un punto de equilibrio. Son éstos últimos dos factores los que determinarán de forma final la viabilidad del proyecto de sucursal de Wendy's, es decir, si éste presenta un margen de utilidad de suficiente atracción y a partir de cuánto tiempo empieza a recuperarse la inversión.

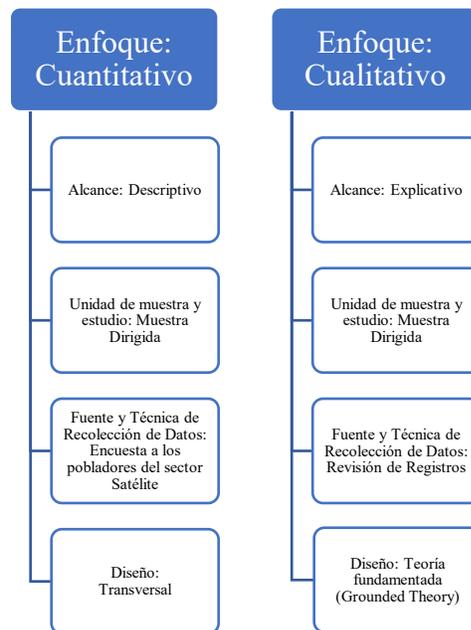
Por su orden, si existe una factibilidad de mercado, se procede a analizar la factibilidad técnica, y si existen ambas, se procede con el estudio financiero. Si cada uno de los estudios denota la factibilidad del proyecto en sus respectivas áreas, el mismo será considerado viable para Wendy's Honduras.

**Tabla 1. Cuadro de operacionalización de las variables (elaboración propia)**

Variables		Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medición	
<b>Dependientes</b>	Viabilidad del proyecto	Flujo sostenible y positivo de ingresos a mediano y largo plazo.	Resultados del Estudio de Factibilidad Financiera	Proyecciones Financieras del Proyecto	
<b>Independientes</b>	Factibilidad de Mercado	Tamaño del mercado	Mercado de la zona	Cantidad de habitantes en el sector Satélite	
			Mercado fuera de la zona	Tráfico vehicular en la carretera salida a La Lima	
		Preferencias de los consumidores	Preferencia de la marca.	Resultados de la encuesta	
			Hábitos de consumo de comida rápida	Resultados de la encuesta	
		Intensidad de la competencia	Poder de negociación de los compradores;	Alternativas de consumo y facilidad de tomarlas	
			amenaza de sustitutos;	Precio y facilidad de acceso a productos sustitutos al vendido	
			Rivalidad competitiva;	Competidores en la zona apuntando al mismo mercado	
			poder de negociación de los proveedores	Oferta de los proveedores (cantidad)	
		Ambiente	Condiciones económicas,	PIB, crecimiento económico, inflación, carga regulatoria	
			Condiciones políticas	Estabilidad política, vigencia del Estado de Derecho	
			Condiciones sociales	Tasa de pobreza, expectativa de vida, escolarización, acceso a internet.	
			Condiciones tecnológicas	Disponibilidad tecnológica, sofisticación de empresas, innovación	
		Factibilidad Técnica	Establecimiento del local	Disponibilidad del local	Costo de adquisición del terreno y de la construcción.
			Requerimientos de equipo	Disponibilidad del equipo	Costo de adquisición y transporte del equipo
	Carga regulatoria		Facilidad para hacer negocios	Cantidad de licencias requeridas, pasos para obtenerlas y costo que ello implica.	

### 3.1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la forma de una serie de estudios de factibilidad sobre los diferentes pilares en los que descansa la sostenibilidad y rentabilidad de abrir una sucursal del restaurante *Wendy's* en el sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula. Los estudios de factibilidad recaen sobre las condiciones de mercado prevalecientes en la zona en la que se pretende ingresar comercialmente; sobre los requerimientos técnico-operativos para abrir la sucursal en la zona objetivo; y, en la viabilidad económica financiera de la apertura de dicha sucursal.



**Figura 4. Cuadro de diseño de la investigación (elaboración propia)**

En este sentido, la investigación denota un enfoque cualitativo en virtud del tipo de análisis realizados, por ejemplo, con el análisis de la situación política, económica, social y tecnológica; del análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas; y, con el análisis de fuerzas Porter. Por otra parte, la investigación plantea un también un enfoque cuantitativo, dado que se realiza una recolección de datos con respecto al mercado objetivo, de fuentes documentales para obtener la población, tasas de tránsito vehicular y pronósticos de crecimiento; así mismo, al utilizar la técnica de la encuesta, siendo la recolección de datos su propósito, se está ante el uso de una técnica cuantitativa.

Las muestras utilizadas para la presente investigación son no probabilísticas, ya que fueron escogidas explícita y coordinadamente para los propósitos de esta investigación. En el caso concreto, se eligió la población del sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula.

#### 3.1.4.1. TÉCNICAS APLICADAS

Entre las técnicas utilizadas en la presente investigación encontramos las siguientes:

**Encuestas:** Destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al desarrollo del proyecto. Mediante un cuestionario, se busca documentar las respuestas de las personas objetivo, para así tener una muestra representativa que sirva al momento de realizar los análisis correspondientes. En el caso de la presente investigación, el cuestionario se aplicó a las personas segmentadas como mercado objetivo.

**Registros:** La revisión de los archivos, registros y bases de datos constituyeron la fuente principal para la elaboración de esta investigación. Las bases de datos del Foro Económico Mundial, del Banco Mundial, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Estadísticas sirvieron como algunas de las principales fuentes utilizadas para sustentar la presente investigación.

#### 3.1.4.2. UNIVERSO Y MUESTRA

La muestra tomada para realizar el estudio de mercado es de 2,364 personas que viven en el sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula. La encuesta se realizó manejando un nivel de confianza del 95% en sus resultados, con un error muestral de hasta un 2%, sobre un universo equivalente a un total de 150,000 personas. Para obtener el tamaño de la muestra 'n' que necesitamos para obtener los niveles de precisión antes descritos, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde el tamaño de la población 'N' equivalente a 150,000 personas; contando con un error muestral = 'e' equivalente al 2%; y, con un nivel de confianza del 95% ('k'= 1.96). La variable 'p' es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, dato que es desconocido y que supondremos es igual a 0.5; mientras que 'q' es la proporción de individuos que no poseen la característica de estudio, igual a 0.5 (1 – p).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1. ESTUDIO DE MERCADO**

El presente estudio de mercado consiste en tres partes. En primer lugar, se realiza un análisis PEST (situación Política, Económica, Social y Tecnológica) de Honduras como mercado en el que se desarrollará la actividad de la sucursal Wendy's.

En un segundo plano, se analiza la intensidad de las cinco fuerzas de Porter para la instalación de un restaurante Wendy's en el país; en tercer lugar, se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sobre la apertura de un restaurante Wendy's en el sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula; y, finalmente, haciendo una relación con los datos disponibles, se detallan una serie de conclusiones sobre el mercado objetivo de la sucursal Satélite.

#### **4.1.1. ANÁLISIS PEST (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO)**

La República de Honduras es el macro ambiente bajo el cual operan los 23 restaurantes de *Wendy's Honduras* y donde operaría la sucursal del sector Satélite de San Pedro Sula. De forma general, el análisis PEST examinará las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Honduras, con el objetivo de esclarecer el panorama bajo el que operará la sucursal.

##### **4.1.1.1. AMBIENTE POLÍTICO**

Formalmente, conforme el texto constitucional, el sistema de gobierno de Honduras es republicano, democrático y representativo; constituida como república libre, el Poder del Estado se divide en el trinomio clásico: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Poder Ejecutivo lo detenta el Presidente de la República quien ejerce la administración general del Estado;

así mismo, dentro del Ejecutivo encontramos a la Administración Pública que se divide en entidades y dependencias concentradas, desconcentradas, autónomas o municipales.

El Poder Legislativo es ejercido por el Congreso Nacional que cuenta con la participación de 128 diputados representando los dieciocho departamentos del país. El titular del Ejecutivo, de las Corporaciones Municipales y los Diputados del Congreso Nacional son electos por un periodo de cuatro años a través del sufragio periódico y universal.

Sin embargo, Honduras enfrenta grandes retos en materia de seguridad jurídica y los postulados constitucionales no siempre adquieren eficacia en el diario vivir de los agentes económicos del país. El Estado de Derecho en Honduras es calificado con un 42% de un 100% en el *2017 Rule of Law Index* del World Justice Project, un proyecto iniciado por el American Bar Association (ABA). A nivel regional se ubica en el puesto número 28 de 30 países evaluados; mientras que a nivel global se encuentra en el puesto número 102 de 113 países evaluados.

Conforme a dicho índice, los retos más grandes que se enfrenta el Estado de Derecho en Honduras son la justicia criminal, debido a la falta de un sistema penitenciario eficiente, la carencia de una investigación profesional y técnica del delito, la influencia del gobierno en los asuntos judiciales, entre otros; seguida por la corrupción pública, debido a la alta percepción de corrupción en los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y las fuerzas de seguridad pública; posteriormente, por su orden de incidencia, el Estado de Derecho en la República de Honduras enfrenta fuertes retos en materia de aplicación de la ley; acceso a la justicia; protección de derechos fundamentales; límites al poder público; transparencia gubernamental; y lo relacionado al orden y seguridad pública (World Justice Project, 2016).

#### 4.1.1.2. AMBIENTE ECONÓMICO.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Honduras alcanza los US\$ 21,517,000,000.00 para el año 2016; con una Renta Nacional Bruta (RNB) per cápita de US\$ 2,150.00; un pronóstico de crecimiento anual de la economía alrededor del tres por ciento (3%); y una tasa de inflación que redondea al cuatro por ciento (4%) anual (World Bank, 2017).

En cuanto al clima para hacer negocios, Honduras se encuentra calificado en el puesto número 115 de 190 países analizados por el Banco Mundial en el índice de *Haciendo Negocios 2018*. De acuerdo al índice, es el sistema tributario hondureño el que más dificulta hacer negocios en el país, calificando esa área en el puesto 164 de 190 países; calificación obtenida en virtud que, una empresa promedio operando en Honduras, debe realizar 48 pagos diferentes al año para encontrarse solvente en impuestos, tasas y contribuciones obligatorias. La realización de estos 48 pagos toma un aproximado de 224 horas al año; pagos que vienen a representar un 44.4% de las utilidades de una empresa.

Después del sistema tributario, le sigue la ejecución de los contratos como el segundo mayor reto que se enfrenta en Honduras para hacer negocios. Para la ejecución legal de un contrato en Honduras, tomando como ejemplo una demanda ordinaria de pago de unos L. 112,956.00, transcurren aproximadamente 920 días, un poco más de dos años. El costo de llevar a cabo el procedimiento judicial representa un 35.2% de la cantidad reclamada.

Por orden de su impacto en la realización de negocios en Honduras, el índice de *Haciendo Negocios* califica dentro de los últimos 100 puestos las categorías de ‘Iniciando un Negocio’, para lo cual se deben llevar a cabo 11 tramites diferentes en un tiempo aproximado de 13 días, por un costo del 41.3% del PIB per cápita; seguido por las categorías de ‘Obteniendo electricidad’; ‘Resolviendo la Insolvencia’; ‘Protegiendo Derechos de Inversionistas Minoritarios’; ‘Comercio Internacional’; y, ‘Lidiando con Permisos de Construcción’ (World Bank, 2017).

#### 4.1.1.3. AMBIENTE SOCIAL.

La población de Honduras alcanza los 9,112,867 personas; con una tasa de pobreza del 66% (World Bank, 2017). El 54.7% de la población vive en áreas urbanas. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ubica a Honduras en el puesto número 130 a nivel global, y le da una calificación de 0.625. La expectativa de vida de la población es de aproximadamente 73 años; una escolarización promedio de 11 años; una tasa de empleo de 63%; y, con un 20% de la población con acceso a internet (UNDP, 2016).

#### 4.1.1.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO.

Honduras es parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y mantiene tratados bilaterales de libre comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana; con México, Perú, Taiwán, e incluso con la Unión Europea. Este marco jurídico de tratados internacionales multilaterales y bilaterales de libre comercio habilita al país a importar la tecnología que necesite para la realización de sus actividades productivas en las áreas industriales y comerciales.

El *Reporte Global de Competitividad* del Foro Económico Mundial incluye pilares de ‘Disponibilidad tecnológica’; de ‘sofisticación de las empresas’; y, ‘Innovación’. El primero mide la disponibilidad de las tecnologías más recientes en el país, la tasa de inclusión de estas tecnologías por parte de las empresas, la tasa de nueva tecnología ingresada en el país a raíz de la inversión extranjera directa, y el porcentaje de individuos con acceso a internet. En esta categoría Honduras aparece en el puesto 99 de 137 países analizados y con una calificación de 3.3/10.

El segundo pilar analiza la cantidad de proveedores locales, la calidad de los proveedores locales, en qué se basa la ventaja competitiva de las empresas internacionales radicadas en el país (trabajo barato, recursos naturales, etc.), sofisticación de los procesos productivos, el éxito que tienen las estrategias de mercadeo, y la disposición para delegar autoridad. En este pilar Honduras aparece en el puesto 88 y con una calificación de 3.8/10.

Finalmente, el tercer pilar se relaciona a la capacidad de las empresas para innovar, la calidad de los institutos científicos de investigación, la tasa de inversión de las empresas en investigación y desarrollo, la colaboración entre universidades e industria en la investigación y desarrollo, disponibilidad de científicos e ingenieros, cantidad de patentes registrados. En este pilar Honduras se ubica en el puesto número 108 con una calificación de 2.9/10 en el reporte (World Economic Forum, 2017).

#### 4.1.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La competencia entre restaurantes de comida rápida en Honduras, particularmente en San Pedro Sula, puede llegar a ser bastante agresiva entre las principales marcas, debido a la gran cantidad de sucursales que existen. Dentro de las principales marcas *Pizza Hut* lidera con 47 restaurantes a nivel nacional y 15 en San Pedro Sula (Comidas Especializadas, S. de R.L., 2017); seguido por *Burger King* con 36 restaurantes a nivel nacional y con ocho en San Pedro Sula (Grupo Intur, 2017); en tercer lugar, encontramos a *Little Cesar* con 27 restaurantes a nivel nacional y ocho en San Pedro Sula (Grupo Intur, 2017).

A dicha competencia les sigue la marca *Campero* con 19 restaurantes en total y cuatro en San Pedro Sula (Grupo Intur, 2017); *Popeyes* con dieciocho restaurantes en total y seis en San Pedro Sula (Grupo Intur, 2017); *Kentucky Fried Chicken* con 13 restaurantes en total y cuatro en San Pedro Sula (Comidas Especializadas, S. de R.L., 2017); y, finalmente, *McDonald's* que cuenta con 11 restaurantes en el país y tres en San Pedro Sula (Barrera, 2017).

A efectos de crear un esbozo general sobre el escenario competitivo en la industria de comidas rápidas en Honduras en general y San Pedro Sula en particular, se procedió a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter, estudio cuya finalidad es la de proveer una medición sobre la intensidad de la competencia en el sector del mercado en el que se pretende ingresar (Gregory, 2017).

1. **Rivalidad competitiva:** Los competidores afectan fuertemente el ambiente industrial de Wendy's. Esta parte del análisis de las cinco fuerzas se enfoca en el impacto que las empresas tienen la una en la otra. En el caso de *Wendy's*, existen factores externos que potencian la fuerza de la rivalidad competitiva:

- a) **Alta saturación del mercado (fuerte):** El mercado de restaurantes de comida rápida está saturado con muchas empresas diferentes que implementan diversas estrategias de atracción del consumidor, generando así una fuerte presión competitiva sobre *Wendy's*;

b) **Alta agresividad de las empresas (fuerte):** *Wendy's* enfrenta empresas muy agresivas como *McDonald's* y *Burger King*. En el caso de Honduras, han surgido nuevas empresas locales dedicadas al mismo rubro de restaurantes de hamburguesas de comida rápida; sin embargo, éstas aún no alcanzan una cuota de mercado que amenacen las operaciones de *Wendy's*, como sí lo hace *Burger King*;

c) **Bajo costo de tomar alternativas o sustitutos (fuerte):** En el caso de *Wendy's*, sus clientes tienen un costo bastante bajo para moverse a otras compañías o restaurantes porque muchos de los precios y la calidad de los productos son similares o comparables.

La competencia es una de las fuerzas más importantes a la que *Wendy's* debe prestar atención y responder adecuadamente en el desarrollo de su operación.

2. **Poder de negociación de los clientes:** Los consumidores son una influencia fuerte en el ambiente de la industria de los restaurantes de hamburguesas de comida rápida en el que opera *Wendy's*. Esta parte del análisis determina cómo los consumidores influyen la actuación de la empresa. Los siguientes factores externos mantienen un fuerte poder de negociación de los consumidores de *Wendy's*:

a) **Bajos costos de tomar alternativas o sustitutos (fuerte):** Representa una fuerte fuerza en cuanto a la intensidad de la competencia, dado que los clientes de los restaurantes de comida rápida pueden moverse fácilmente a otras compañías. El costo de optar por un producto alternativo o sustituto es sumamente bajo en esta industria;

b) **Alta disponibilidad de sustitutos (fuerte):** En el mercado hondureño existen muchos sustitutos en el mercado de comida rápida más allá de los competidores que tradicionalmente enfrenta *Wendy's*, empoderando a sus clientes para que pasen a consumir sustitutos si no encuentran su demanda satisfecha por el restaurante;

c) **Calidad moderada de información (fuerte):** Los consumidores tienen acceso a internet y a suficiente información de suficiente calidad para ayudarles a decidir cuando vayan a comprar. Pueden comparar los productos y los precios fácilmente.

Basándonos en este análisis, podemos concluir que además de la competencia, la capacidad de negociación de los clientes debe ser una de las principales prioridades de *Wendy's*.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores determinan la disponibilidad de materiales que *Wendy's* necesita para su negocio. En el presente análisis de las cinco fuerzas se consideran los efectos de los proveedores en términos de cuánto impactan a *Wendy's* y su ambiente industrial. Los siguientes factores externos reflejan el débil poder de negociación de los proveedores:

a) **Baja integración hacia delante (débil):** Los proveedores tienen una baja influencia en *Wendy's*, en parte, porque tienen una mínima integración hacia delante. El factor externo de integración hacia delante es el grado de control que los proveedores tienen en la distribución y venta de sus productos, que en el caso de Honduras es muy bajo;

b) **Alta oferta total (débil):** Los proveedores son débiles en la industria de comidas rápidas debido a la abundancia de oferta que existe en el mercado local;

c) **Tamaño moderado de los proveedores (moderado):** A pesar del tamaño moderado de los proveedores, éstos no son suficientemente grandes como para imponer sus demandas a *Wendy's*. En este caso es *Wendy's* quien tiene el mayor poder de negociación frente a sus proveedores.

Tal y como se demuestra en el presente análisis, los proveedores son una fuerza de poca consideración en el proceso de decisión estratégica de *Wendy's*.

4. **Amenaza de los sustitutos:** *Wendy's* enfrenta una amenaza de sustitutos en el mercado. El impacto de estos sustitutos en las empresas y el ambiente de la industria se analizan como parte del presente análisis de las cinco fuerzas de Porter. En el caso de *Wendy's*, los siguientes factores externos generan una fuerte fuerza de sustitución:

a) **Bajos costos de tomar sustitutos o alternativos (fuerte):** Los consumidores se pueden mover fácilmente hacia productos sustitutos porque es fácil hacerlo, debido a los bajos costos de acceso a los sustitutos. Por ejemplo, los restaurantes de comida casual o la adquisición de alimentos en el supermercado son fácilmente accesibles.

También son igual de accesibles los productos de comida rápida que no sean hamburguesas (*Pizza Hut* o *Popeye´s* por ejemplo);

b) **Alta diferenciación de los sustitutos (fuerte):** La alta diferenciación es un factor que hace que los sustitutos sean atractivos para muchos clientes. Por ejemplo, *Burger King*, *Pizza Hut*, *Little Cesar´s*, *Campero*, entre otros, son marcas fuertemente diferenciadas a *Wendy´s*, que buscan atraer al mismo cliente y que implementan estrategias innovadoras y agresivas para captar la atención de los consumidores;

c) **Alta asequibilidad de los sustitutos (fuerte):** Los clientes de *Wendy´s* pueden acceder a productos sustitutos a un precio sumamente bajo. La asequibilidad de los productos sustitutos obliga a *Wendy´s* a dirigir sus esfuerzos hacia el liderazgo en costos y la diferenciación de su marca;

En este sentido, la amenaza de sustitutos es una fuerza prioritaria en el ambiente competitivo bajo el que operará la sucursal Satélite de *Wendy´s*.

5. **Amenaza de nuevos competidores:** Los nuevos entrantes al mercado de comidas rápidas pueden cambiar las actuaciones de *Wendy´s* y las condiciones del ambiente industrial. El impacto de nuevas empresas en el mercado se considera en esta parte del análisis Porter. Los factores externos que crean la amenaza moderada de nuevos competidores son los siguientes:

a) **Costo moderado de hacer negocios (moderado):** El costo de ingreso al mercado representa un factor externo que limita la entrada de nuevos competidores. Si bien el costo no resulta insuperable, si funciona como un primer filtro ante nuevos actores en un mercado ya saturado de empresas;

b) **Facilidad moderada de diferenciación de marca (moderado):** La diferenciación de una marca representa un reto de nivel moderado para que las empresas puedan pasar a competir de inmediato contra de *Wendy´s*. En el caso de Honduras vemos que han surgido nuevas marcas como *Frites*, *Clea´s Burgers*, *Costas Burger*, entre otros;

c) **Alto costo del desarrollo de la marca (débil):** Si bien la diferenciación de marca representa un reto moderado, un factor que evita que muchas nuevas empresas puedan competir y tener éxito contra marcas como *Wendy´s*, conocidas a nivel internacional

y con muchos años en el mercado, es el costo de desarrollar su marca hasta ese nivel de notoriedad y familiaridad en la mente de los consumidores;

Las nuevas marcas, son un fenómeno que deberá de tomarse en consideración en el desarrollo de las actividades de *Wendy's*.

#### 4.1.3. ANÁLISIS FODA.

A continuación, como parte del estudio de mercado, se detalla el Análisis FODA realizado sobre el proyecto de apertura de sucursal *Wendy's* en el sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula.

##### 4.1.3.1.FORTALEZAS

1. **Zona Estratégica de Alto Tráfico Vehicular:** El terreno donde se pretende construir el restaurante *Wendy's* tiene acceso directo a una de las carreteras más transitadas de la ciudad 'Bulevar del Este'. En el tramo desde la ciudad de San Pedro Sula a la ciudad de El Progreso cuenta con la composición de tráfico siguiente: 38% lo componen carros livianos (turismo); el 36% los pick ups; el 8% los buses; un 11% los camiones tipo 2E; un 2% los camiones tipo 3E; y, un cinco por ciento las rastras.

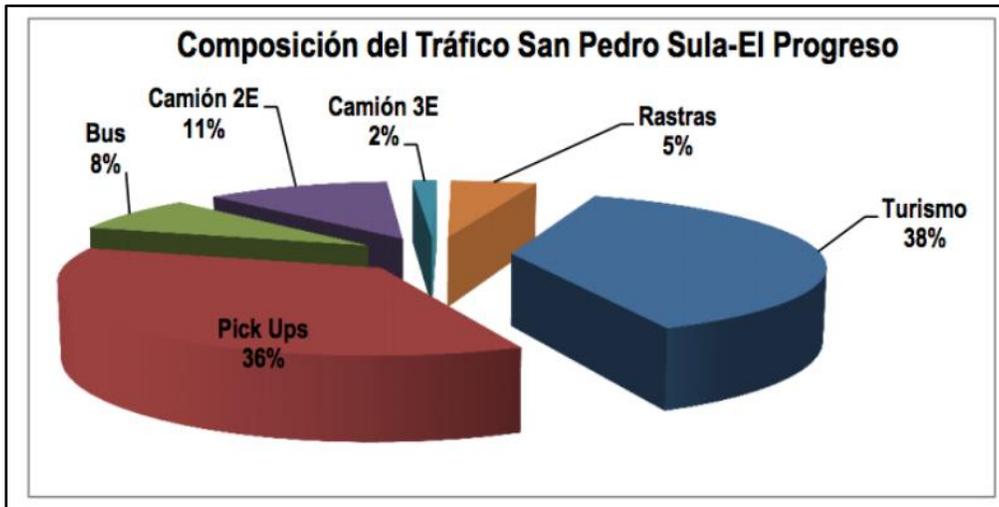


Figura 5. Composición del tráfico en San Pedro Sula - El Progreso (SOPTRAVI, 2013).

El tráfico anual (TPD) para el año 2013 en el tramo San Pedro Sula a El Progreso, es de 16,995 vehículos. Se estima que al año 2015 hay un tráfico anual de 18,156 vehículos. Se pronostica, además, un crecimiento anual de tránsito vehículo de entre un 3% a un 4% hasta el año 2045 (SOPTRAVI, 2013).

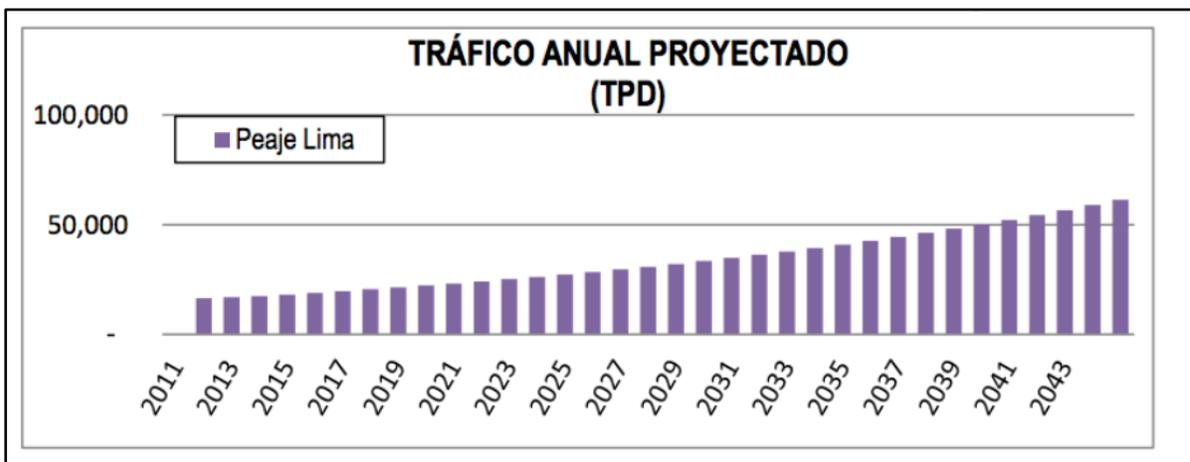


Figura 6. Tráfico anual proyectado (SOPTRAVI, 2013).

2. **Principales Bulevares de la Ciudad:** El Bulevar del Este es uno de los principales a la ciudad y conecta con ciudades como la Lima y el El Progreso, cada una con una población de 71,000 habitantes y 188,366 habitantes respectivamente (Instituto Nacional de

Estadísticas, 2013). Así mismo, conecta con el Aeropuerto Ramón Villeda Morales y con la Aduana La Mesa; para finales del año 2016 el aeropuerto Ramón Villeda Morales contaba con el mayor tráfico de viajeros en Honduras, con una circulación de más de 792,000 personas (Baquedano K. , 2017).

**3. Zona Residencial Alta Densidad Poblacional:** Las áreas denominadas ‘Rivera Hernández’ y ‘Satélite’ constituyen el sector sub urbano número cinco de la ciudad de San Pedro Sula y cuentan con unos 138 barrios y colonias, siendo las más grandes de la ciudad que cuenta con casi 700 barrios y colonias (Molina, 2010). Se estima que en el subsector cinco reside el 21% de la población de la ciudad (Baquedano K. , En dos décadas se crearon 427 barrios y colonias en San Pedro Sula, 2014). Este porcentaje representa aproximadamente una cantidad de 150,000 personas (Instituto Nacional de Estadísticas, 2013).

**4. Zona Industrial Alto Número de Empresas:** La zona en que se pretende instalar el restaurante está rodeada de una diversidad de empresas que en su conjunto suman una cantidad considerable de empleados que podrían ser potenciales clientes. Entre las empresas que rodean el área encontramos a la misma Corporación Lady Lee; Aguazul Planta de Distribución y Producción; Laboratorio Fiallos; Banco Ficohsa; Tool Store; entre otras (Google Maps, 2017).

**5. Marca Reconocida y Posicionada en el Mercado Nacional:** La marca de Wendy’s es reconocida internacionalmente con más de 6,500 restaurantes alrededor del mundo. En Honduras, la marca está presente desde 1991 en San Pedro Sula; es decir, una marca con unos 26 años de presencia. Es una marca notoriamente conocida a nivel internacional y nacional.

#### 4.1.3.2. OPORTUNIDADES

**1. Baja Penetración de la Competencia:** A la fecha, en el área en donde se pretende instalar la sucursal de *Wendy’s* no se encuentran establecimientos de la competencia directa, como ser *McDonald’s* y *Burger King*. Estas empresas se han establecido cerca del área a la

intersección del Bulevar del Este con la 14 Avenida; es decir, con una distancia aproximada de 3km del área de interés para la apertura de la sucursal. Sí encontramos competidores no directos, sino de productos sustitutos a los ofrecidos por *Wendy's*, pero no de sus rivales tradicionales (Google Maps, 2017).

**2. Explotación del Auto Servicio:** Como se detalló anteriormente, para los años 2018 en adelante se espera un tráfico vehículo superior a los 18,156 con miras de convertirse en un tráfico superior de 50,000 vehículos para el año 2041 (SOPTRAVI, 2013). El tráfico vehículo denota la importancia de tener un sistema eficiente de auto servicio, en el que se cuide tanto la calidad del producto como de la atención al cliente, considerando fuertemente los tiempos en los que se responde a las peticiones de los clientes vehiculares. Es una oportunidad para aprovechar la experiencia de *Wendy's Honduras* en capacitar adecuadamente a sus colaboradores (Corporación Lady Lee, 2017).

**3. Alto Número de Empresas, generando oportunidad de entrega domicilio:** Como se mencionó anteriormente, existe una gran cantidad de empresas en los alrededores de la localidad escogida para instalar la sucursal *Wendy's*. Además de atraer clientes y empleados a el área, surge la oportunidad de que *Wendy's* ofrezca un servicio de provisión de almuerzos a entregar a domicilio a los empleados de todas estas empresas.

**4. Institutos de Educación Primaria y Secundaria:** En el área designada para la sucursal encontramos una serie de institutos de educación primaria y secundaria, como ser la Escuela Primero de Febrero; Escuela Cesar López; Escuela Luis García Bustamante; Campo de Futbol San Sebastián; entre otras. Adicionalmente, muchas personas de la Lima y El Progreso deciden matricular a sus hijos en escuelas de San Pedro Sula, obligándolos a transitar el Bulevar del Este. El tránsito de menores por el área objetivo provee la oportunidad de segmentar el mercado y lanzar campañas específicamente diseñadas para atraer menores de edad, ofreciendo coleccionables y otro tipo de ofertas ligadas a películas y tendencias juveniles.

#### 4.1.3.3. DEBILIDADES

1. **Bajo Poder Adquisitivo:** El sector Satélite es conocido por ser un área de San Pedro Sula con una gran cantidad de habitantes con bajo poder adquisitivo (Baquedano K. , 2015). El poco poder adquisitivo de la población habitante de la zona designada para la instalación de la sucursal puede ser contrarrestado por *Wendy's* mediante la oferta de precios bajos y competitivos. Tal y como se mostró en la sección 4.1. sobre 'Detalles de la Empresa y su Producto' de la presente investigación, *Wendy's Honduras* tiene experiencia comercializando con éxito una serie combos de comida rápida a un precio sumamente competitivo, como lo es el *Econo Pollo Crispy* y el *Tri-económico Cheddar Onion*; siendo éstos algunos de los platillos más populares y que mayores ingresos representan para *Wendy's*.

2. **Alto Índice Criminalidad en la Zona:** El sector Satélite de la ciudad de San Pedro Sula es víctima del crimen organizado manifestado en la forma de maras y pandillas que extorsionan locales comerciales y empresas de transporte (Redacción, 2016). A pesar de la reciente reducción de homicidios en el país, los homicidios que ingresan a las estadísticas del Estado tienen a señalar que una considerable porción de las víctimas proviene del sector Satélite (Pineda, 2014). La sucursal se verá amenazada por este contexto por lo cual se vuelve indispensable realizar una inversión en seguridad privada.

3. **Limitada Accesibilidad Peatonal:** La colonia Residencial Satélite se encuentra ubicada al otro lado de la carretera, lo cual presenta dificultades para que los habitantes de dicha colonia crucen la calle en aras de acceder a la sucursal *Wendy's*.

4. **Alternativas de Retorno Limitadas:** Una gran parte de la clientela que se espera atraer proviene del tráfico vehicular que se pretende atraer hacia el autoservicio. Sin embargo, como consecuencia de las limitadas alternativas de retorno, se prevé que serán los vehículos que pretendan ingresar a San Pedro Sula quienes serán más propensos a utilizar el auto servicio.

#### 4.1.3.4. AMENAZAS

1. **Competencia Franquicias Americanas:** Si bien la sucursal *Wendy's* no estaría compitiendo directamente contra sus rivales tradicionales, como lo son *McDonald's* y *Burger King*, sí competiría con productos sustitutos ofrecidos por marcas americanas de mucha notoriedad como lo son *Pizza Hut*, *Larson's*, *Church's Chicken*, *Little Cesar*. Todas estas marcas estarían a pocos metros de distancia de la sucursal *Wendy's* y, en virtud de ello, la sucursal entraría en competencia directa con estos establecimientos (Google Maps, 2017).

2. **Barreras de Penetración Bajas, Alta Accesibilidad Terrenos:** Tal y cómo se analizó en el estudio se las cinco fuerzas de Porter, existe una barrera moderada sino baja para que nuevos competidores ingresen al mercado a competir contra la sucursal *Wendy's*. Uno de los factores que permiten esta facilidad de ingreso al mercado es la asequibilidad de terrenos en la zona, ya que la precaria situación de seguridad y la baja capacidad adquisitiva que impera en el área presiona hacia abajo los precios del mercado inmobiliario (Inmobiliaria.com, 2017). Así mismo, la Plaza Ibiza queda sumamente cerca del local en donde se pretende instalar la sucursal *Wendy's*, lo cual genera expectativa de competidores que busquen asentarse en dicha plaza (Google Maps, 2017).

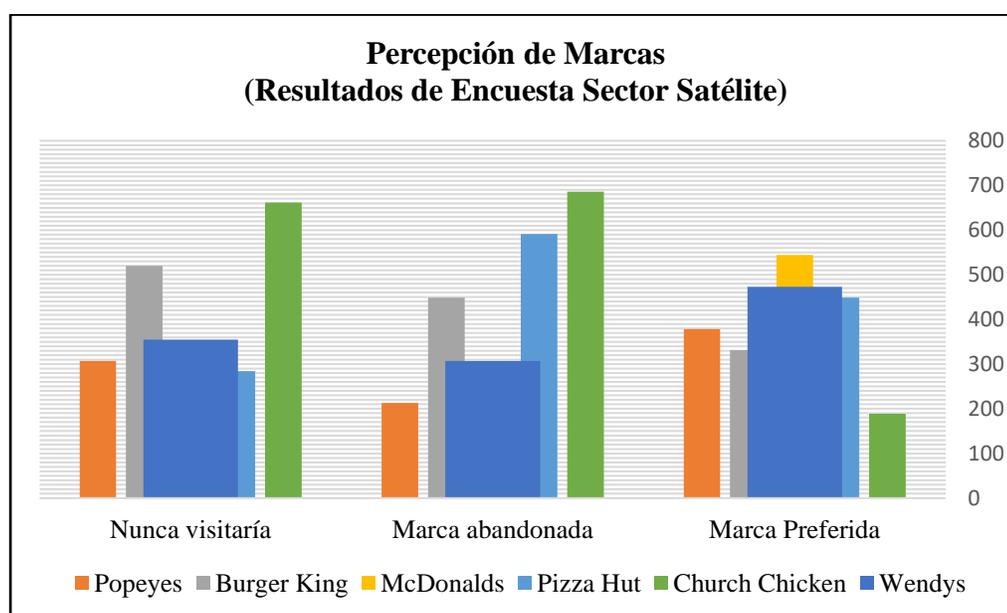
3. **Regulación empresarial e impuestos:** A nivel global Honduras se encuentra en el puesto número 115 en cuanto a facilidad para hacer negocios, según los datos más recientes del Banco Mundial. Uno de los retos más grandes que enfrentará la sucursal en materia de regulación empresarial consiste en la obtención de los permisos municipales de construcción necesarios para instalar la sucursal *Wendy's*. Dicho procedimiento consiste, aproximadamente, en la realización de 17 tramites diferentes; un plazo de aproximadamente 94 días; y, un costo aproximado de 7.5% del valor de la construcción (Banco Mundial, 2017).

#### 4.1.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA (SECTOR SATÉLITE).

Como parte del estudio de mercado se realizó una encuesta de 13 preguntas a 2,364 pobladores del sector Satélite de San Pedro Sula. Las preguntas evaluaban la posición de las principales marcas de la industria de comida rápida en la escala de valores de los pobladores;

y, además, recopilaba datos sociológicos relacionados a las edades, grados académicos, patrones de consumo y gasto en comidas rápidas entre otros.

Los resultados de la encuesta nos revelan que el alto grado de competitividad que existe dentro del mercado de comidas rápidas. Las marcas de *Wendy's* y *McDonald's* gozan de una percepción bastante positiva por parte de los pobladores entrevistados; sin embargo, la encuesta no toma en consideración cómo las variaciones de precios entre los productos que ofrecen las diferentes marcas pueden incidir en la decisión final del consumidor.



**Figura 7.** Resultados sobre la percepción de marca obtenidos en la encuesta realizada en el sector Satélite.

En torno a la perspectiva socioeconómica, el 71.5% afirmó comer comidas rápidas; el 54% de los encuestados prefiere no gastar más de L. 100.00 en comida rápida; el 46% afirmó comer comidas rápidas una vez a la semana; el 62.5% tenía una edad de entre 16 y 24 años; y, el 24.5% prefiere comer hamburguesas frente a un 46% que prefiere comer pollo. Los restaurantes *Wendy's* pueden responder de forma directa a las preferencias del consumidor de comidas rápidas. De forma congruente con los resultados de la encuesta, algunos de los principales productos que vende *Wendy's* tienen un precio menor al de los L. 100.00; la

disponibilidad del restaurante en el sector Satélite, en conjunción con su buena percepción como marca, le permitirá captar la clientela de ese 46% que consume comida rápida una vez al día.

## 4.2. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico abarca los detalles de la localidad en la que se pretende construir la sucursal *Wendy's*; el equipo tecnológico necesario para desarrollar el restaurante bajo los términos y condiciones en que se contrató la franquicia; y, finalmente, examinamos los procesos de entrenamiento del personal de *Wendy's*.

### 4.2.1. LOCALIZACIÓN.

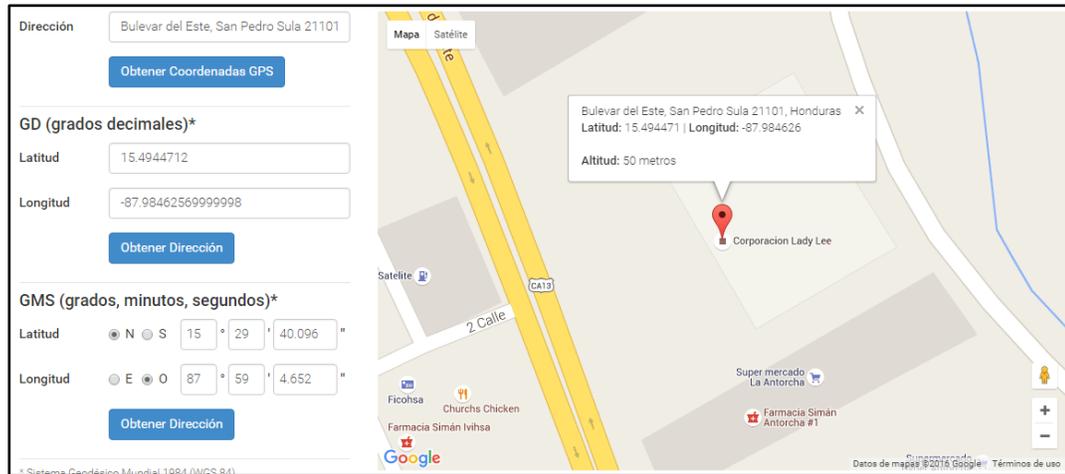
Para designar la localización del proyecto, se analizaron tres terrenos en particular. Un terreno aledaño a las oficinas de Corporación Lady Lee, uno al interior de la Colonia Satélite, y una en la salida a La Lima. Se analizaron cinco factores sobre los cuales se determinaría la localidad del proyecto (tráfico vehicular, seguridad en la zona, habitantes, acceso a servicios públicos y coste del terreno). La prioridad se colocó sobre el tráfico vehicular y la seguridad de la zona.

**Tabla 2. Matriz de localización (elaboración propia)**

FACTORES		ALTERNATIVAS		
Descripción	Peso	Terreno aledaño a CLL	Terreno al interior de la Colonia Satélite	Terreno en salida a La Lima
Tráfico Vehicular	9	7	3	5
Seguridad en la zona	7	8	3	4
Habitantes	5	2	8	5
Acceso a servicios públicos	6	7	7	7

Costo del terreno	3	1	2	3
<b>Puntaje Final</b>		174	136	149

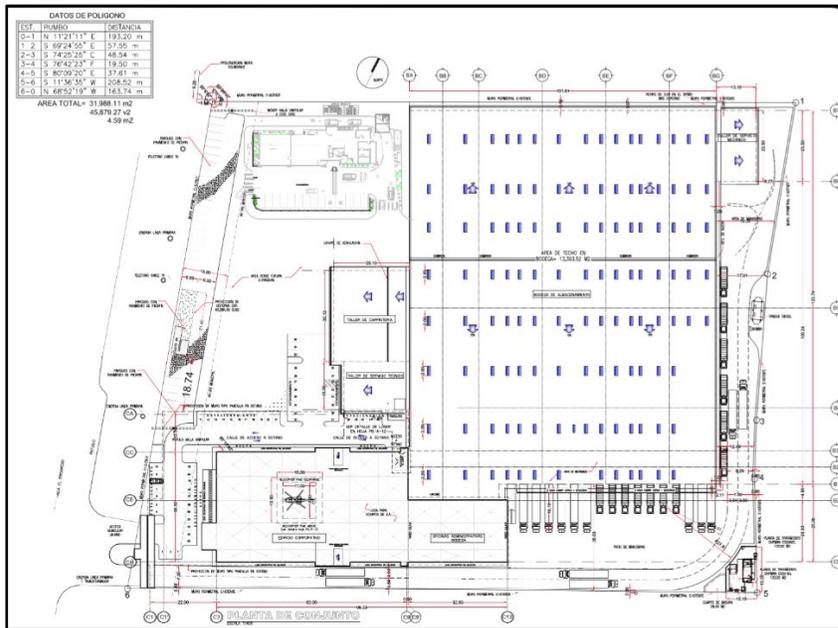
El terreno donde se pretende instalar la sucursal *Wendy's* se encuentra ubicado en el complejo de Corporación Lady Lee ubicado en el Bulevar del Este carretera salida a la Lima en la ciudad de San Pedro Sula, Departamento de Cortés.



**Figura 8. Localización del terreno para la construcción de Wendy's sucursal Satélite (Google Maps, 2017).**

El terreno forma parte del complejo donde están instaladas las oficinas ejecutivas de Corporación Lady Lee. Ubicado específicamente en la esquina noreste del complejo, el terreno consiste de un área total de 620m<sup>2</sup>, con 427.00m<sup>2</sup> del área dedicados a la construcción del restaurante; y, con 193m<sup>2</sup> del área dedicados al montaje del autoservicio que, tal y como se reseñó en el estudio de mercado, jugará un rol indispensable en la viabilización económica del proyecto de sucursal (Canales Girbal & Asociados, 2009).

El espacio existente en el terreno es suficiente para implementar cualquiera de los diseños de edificio examinados en la siguiente sección. La existencia de diseños arquitectónicos previos que pueden ser replicados en este terreno agilizará el proceso de instalación de la infraestructura.



**Figura 9. Complejo Corporación Lady Lee en donde se instalará la sucursal Wendy's Satélite (Canales Girbal & Asociados, 2009).**



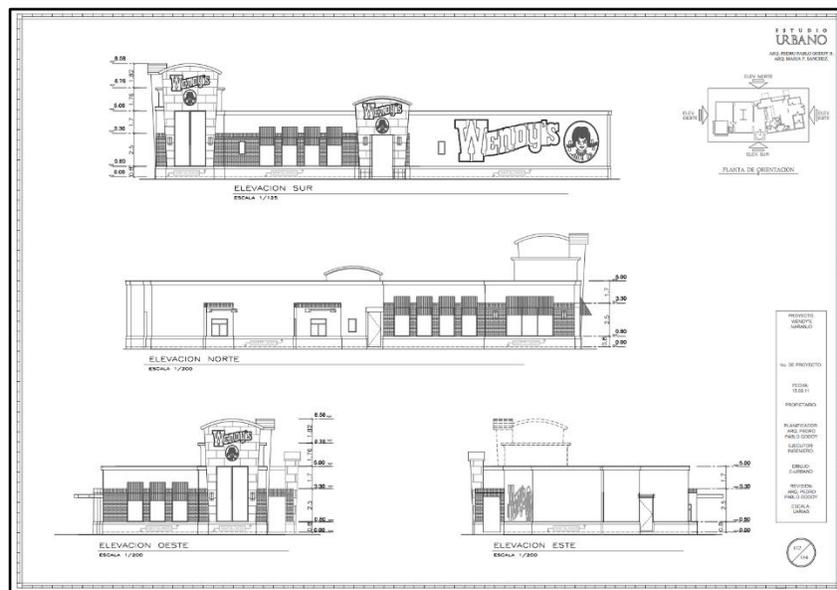
**Figura 10. Visión ampliada del área de complejo Lady Lee donde se instalará la sucursal Wendy's Satélite. (Canales Girbal & Asociados, 2009).**

#### 4.2.2. DISEÑOS DE LA CONSTRUCCIÓN.

La construcción de las instalaciones necesarias para montar la sucursal *Wendy's* en el terreno designado tiene un costo que asciende a los US\$ 250,000.00; se estima que el desarrollo y montaje del jardín del restaurante tiene un costo de US\$ 15,000.00; y, adicionalmente, la instalación de la rotulación necesaria para el restaurante tiene un costo aproximado de US\$ 40,000.00.

En este sentido, concluimos que todo el proceso de instalación física de la infraestructura tendrá un costo aproximado de US\$ 305,000.00; lo que representa un 30% del monto de inversión total, según lo que se ha determinado en el Estudio de Factibilidad Financiera (Corporación Lady Lee, 2017).

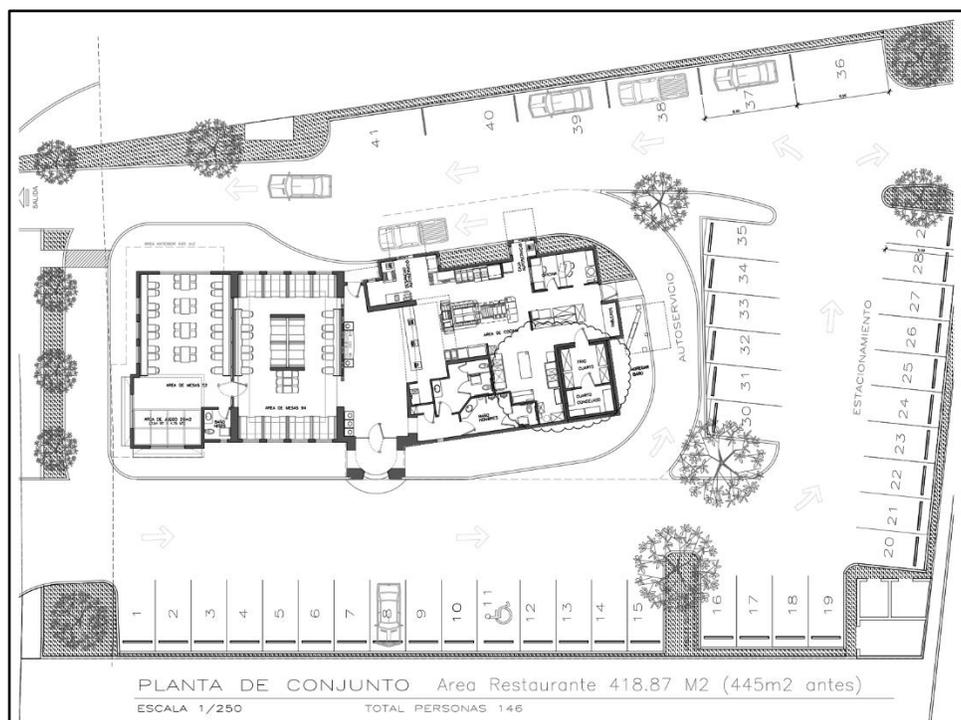
Los diseños arquitectónicos para la instalación de la sucursal *Wendy's* tienen peculiaridades que obligatorio cumplimiento y que se derivan del contrato de franquicia mismo. Sin embargo, siempre y cuando se cumplan determinados requisitos, los diseños pueden variar. Para efectos del montaje de la infraestructura de *Wendy's* sucursal Satélite se utilizarán los planos elaborados por el bufete de arquitectos 'Estudio Urbano' para proyectos previos: *Wendy's Naranjo*.



**Figura 11. Wendy's Naranjo (Estudio URBANO, 2011).**

Gran parte del diseño del restaurante consiste en proyectar hacia el público la peculiaridad de la marca Wendy's como parte de su estrategia de diferenciación frente a otras marcas. Como podemos ver en la figura ocho, donde se muestra el diseño general utilizado para el montaje de *Wendy's Naranjo*, el edificio cuenta con una leyenda *Wendy's* que será visible para todos los vehículos que transiten en la carretera de ingreso a San Pedro Sula desde El Progreso o la Lima (Estudio URBANO, 2011).

De esta forma se pretende brindar una macro visibilidad del restaurante y generar una reacción de familiaridad con la marca de parte del cliente, en aras de atraerlo hacia el consumo de un producto cuya calidad y sabor conoce desde ya hace muchos años. Naturalmente, junto a la leyenda Wendy's figura la icónica imagen que porta la cara del personaje 'Wendy'.



**Figura 12. Wendy's Naranjo Planta (Estudio URBANO, 2011).**

En la figura nueve vemos el funcionamiento del autoservicio que, en el caso de la sucursal Satélite, será una herramienta indispensable para las ventas, considerando la necesidad de aprovechar el alto tráfico vehicular en la zona y que ha sido detallado en el

Estudio de Mercado. La capacidad interna del restaurante alcanza las 146 personas en todo el edificio; contando dos áreas de mesas, una con capacidad para 52 personas y otra con capacidad para 94 personas; cuenta con un área de juegos de 26m<sup>2</sup> y el espacio necesario para la cocina, área administrativa, la caja y el despacho del autoservicio.

Adicionalmente, cuenta con 42 espacios de parqueo para vehículos livianos. En general, el restaurante modelo utilizado para el presente análisis tiene un espacio de 418.87m<sup>2</sup> para realizar sus diferentes funciones (Estudio URBANO, 2011). El diseño exterior de Wendy's puede cobrar dos formas de conformidad a los lineamientos de la franquicia. Por una parte, la leyenda de la marca se puede destacar a través del modelo 'Curva' o a través del modelo 'Torre'.

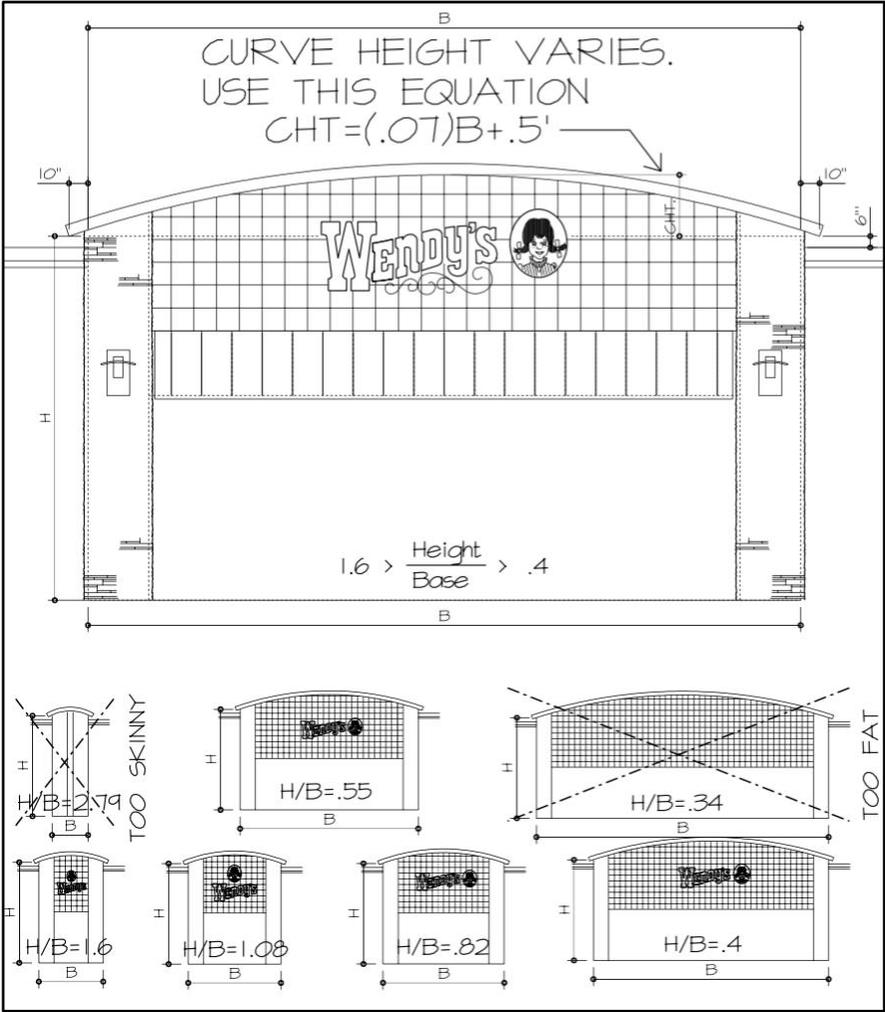
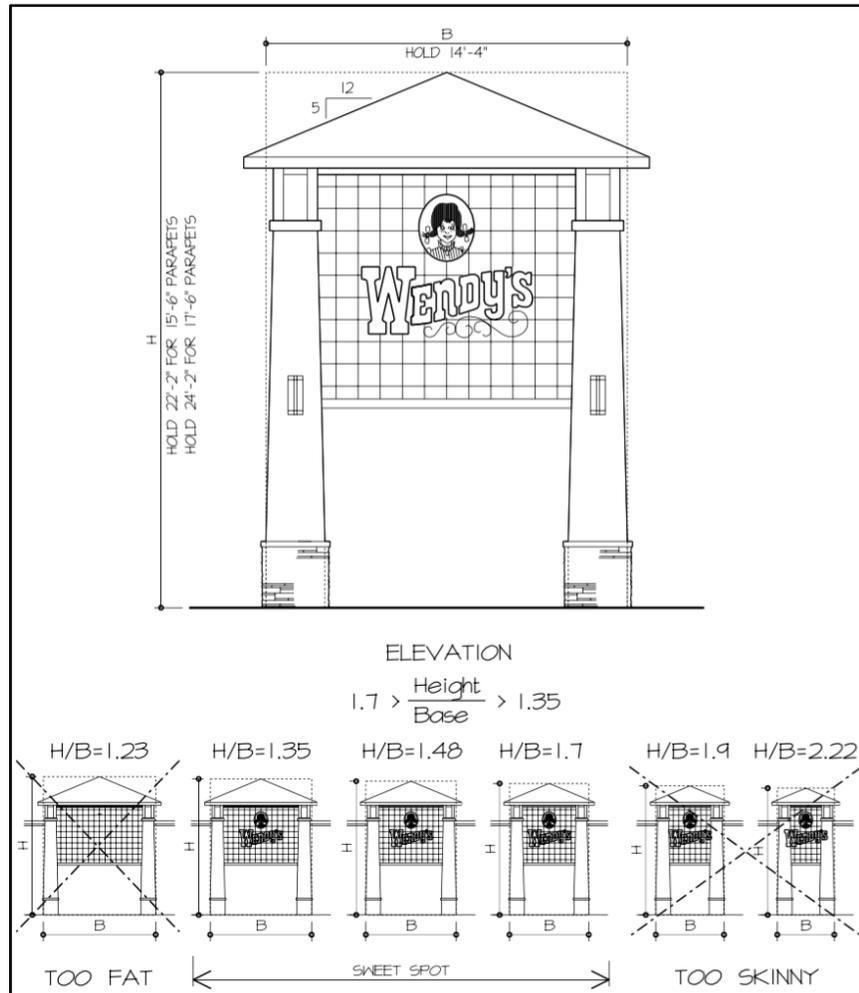


Figura 13. Diseño exterior modelo Curva (Wendy's International, 2009).

En el caso del diseño para el local *Wendy's Naranjo* se implementó la modalidad 'Torre' pues el primer avistamiento que verán los potenciales clientes en carretera será la marca *Wendy's* en la forma de una torre de aproximadamente ocho punto cincuenta y seis metros (8.56 m). La modalidad curva consiste en colocar la leyenda principal sobre un muro con un diseño particular de curva.



**Figura 14.** Diseño exterior modelo 'Torre' (Wendy's International, 2009).

Por requerimientos del contrato de franquicia, un restaurante *Wendy's* no debe utilizar el modelo 'curva' y el modelo 'torre' en un mismo edificio. El manual para diseño exterior posibilita la utilización de metal o vinyl para la instalación de los toldos del edificio y

presenta, además, diferentes opciones para la instalación del equipo de iluminación. Todo de conformidad a las necesidades de los arquitectos y de los dueños del restaurante (Wendy's International, 2009).

#### 4.2.3. TECNOLOGÍA Y EQUIPO NECESARIO.

Para aperturar la sucursal *Wendy's* en el sector Satélite de San Pedro Sula se necesita adquirir una serie de equipamientos de cocina, de administración, de seguridad, de atención al cliente, de mantenimiento general, entre otros. A continuación se detalla una lista de todo el equipo que se necesita adquirir para la apertura de la sucursal, misma que fue desarrollada tomando como ejemplo las operaciones que llevan a cabo los otros 23 restaurantes *Wendy's* alrededor de Honduras.

El costo de adquisición del equipo se determina en los US\$ 250,000.00 de inversión (Alimentos Internacionales, S.A., 2017).

<b>EQUIPO NECESARIO</b>	
<b>COSTO DE ADQUISICIÓN: US\$ 250,000.00</b>	
Archivo 4 gavetas	Estantes metálicos producto bodega y cuarto frio
Área de juego completa (play ground) w20	Gaveta p/dinero (cash drawer)
Balanza p/ verduras de 400 lib.	Gaveta p/dinero (cash drawer)
Kits de mobiliario de comedor	Gaveta p/dinero (cash drawer)
Kits de mobiliario de área de juegos	Juego de estante de lavador de 2 compartimientos
Bóveda de efectivo	Juego de estante de lavador de 3 compartimientos
Carrito p/trasladar producto frio	Lámparas blancas decorativas grandes
Colgadores de gavetas (mounting brackets)	Lámparas exteriores (rojas)
Colgadores de gavetas (mounting brackets)	lavador de 3 compartimientos (acero inox.)
Colgadores de gavetas (mounting brackets)	lavamanos p/empleados (acero inox.)

<b>EQUIPO NECESARIO</b>	
<b>COSTO DE ADQUISICIÓN: US\$ 250,000.00</b>	
Cuadritos decorativos pequeños de pared media	Menú digital del comedor
dispens tapaderas de vasos línea enfrente acero inox.	menú eléctrico de autoservicio
Continuación tabla Equipo Necesario	
dispensador de condimentos de autoserv (acero inox.)	mesa de condimentos (acero inox.)
dispensador de copitas de 3/4	mesa de preparación de chili (acero inox.)
dispensador de copitas de 3/4	mesa de preparación de ensalada acero inox.
dispensador de juguetes	mesa p/caja registradora # 4 (acero inox.)
dispensador de servilletas	Mesas grandes
dispensador de servilletas	Mesas pequeñas
Dispensador de tapaderas vasos autoserv. (acero inox.)	Mostrador de línea de enfrente
DVD [gris]	mueble de condimentos
Equipo de sonido completo	muebles p/basurero (nuevo modelo simple)
Escritorio beige de 3 gavetas	Rótulo eléctrico elevado
rebanadora de tomate en luna	Rotulo eléctrico Wendy's (carita)
ups	Serpentina (fila única p/clientes)
Bin de papas fritas nuggets y pie de manzana	Sillas de madera
Centro de cocina	Sistema comunicación (diad aud batcarg speakerauto)
Cajones de efectivo	Teléfono [black]
Cajas registradoras	Zapatera de área de juegos (para niños)
Controlador de video	Annual support per store
Licencia p/programa	Conos aviso de piso mojado (amarillos)
Programa control	Controladores de video
Secador aire "supra" lexan 115 p/manos	CPU [black]

<b>EQUIPO NECESARIO</b>	
<b>COSTO DE ADQUISICIÓN: US\$ 250,000.00</b>	
Urinario ártico llave resorte	impresora de papel[cajas][gris]
Impresoras térmicas EPSON tm-t881vp	Modem
Impresora térmica radiant SRP 350 + auto corte	Monitor [black]
LCD Sony kdl-40bx 450 40 full HD USB	Rebanadora de cebolla
Computadora desktop	Rebanadora de lechuga
Computadora desktop stick	Rebanadora de tomate
Router inalámbrico unificado	Timer de bin de papas
Teclado bump bar	Timer de chili
Monitor para desktop stick	Timer de pollo
Calentador de chili	Mantenedor de producto caliente
Calentador de agua de 80 galones	Maquina twist Frosty
Cuarto y mantenedor frio	Tostadoras sistema
Freezer vertical p/producto frio	Unidad de aire acondicionado de 20 ton.
freidora 4 compartimientos (papa fritas Nuggets pie manzana)	Freezer vertical 1 puerta hoshizaki
freidora de presión (pollera)	sistema de seguridad con cámara
horno con estufa p/chili (vulcan)	Escalera de metal
Mantenedores de ensalada	Extintores
Mantenedores de mphc (4 gavetas)	Juegos de colgadores de cajones de efectivo
Mantenedores de pan	Kit de temperatura
Maquina p/Frosty	Abrelatas grande
Maquina p/hacer café	Cestas p/freidora de papas Nuggets pie manzana
Microondas p/pan	Paquete de utensilios, cucharas, ollas, crock, utensilios varios
Parrillas p/carne y pollo	Olla arrocera

<b>EQUIPO NECESARIO</b>	
<b>COSTO DE ADQUISICIÓN: US\$ 250,000.00</b>	
Sistema extracción de humo (campana fritura-parilla)	Cubeta con exprimidor trapeador
Medidor de tiempo de autoservicio	Maquina p/jugo

**Figura 15.** Lista de equipo necesario para sucursal de Wendy's (Alimentos Internacionales, S.A., 2017).

Todo el equipo antes detallado se encuentra fácilmente accesible para compra de proveedores locales. Desde una perspectiva técnica y logística, la adquisición del equipo necesario no representa una barrera insuperable, quedando condicionada únicamente a los resultados arrojados por el estudio de factibilidad financiera.

#### 4.2.4. CRONOGRAMA DEL PROYECTO.

El tiempo proyectado para el montaje de la operación hasta el primer día de apertura al público es de ocho meses, comenzando desde la aprobación del préstamo por parte de la entidad financiera, hasta el montaje y decoración del edificio, la adquisición del equipo y producto necesario, contratación y entrenamiento del personal.

**Tabla 3. Cronograma de ejecución de proyecto (elaboración propia)**

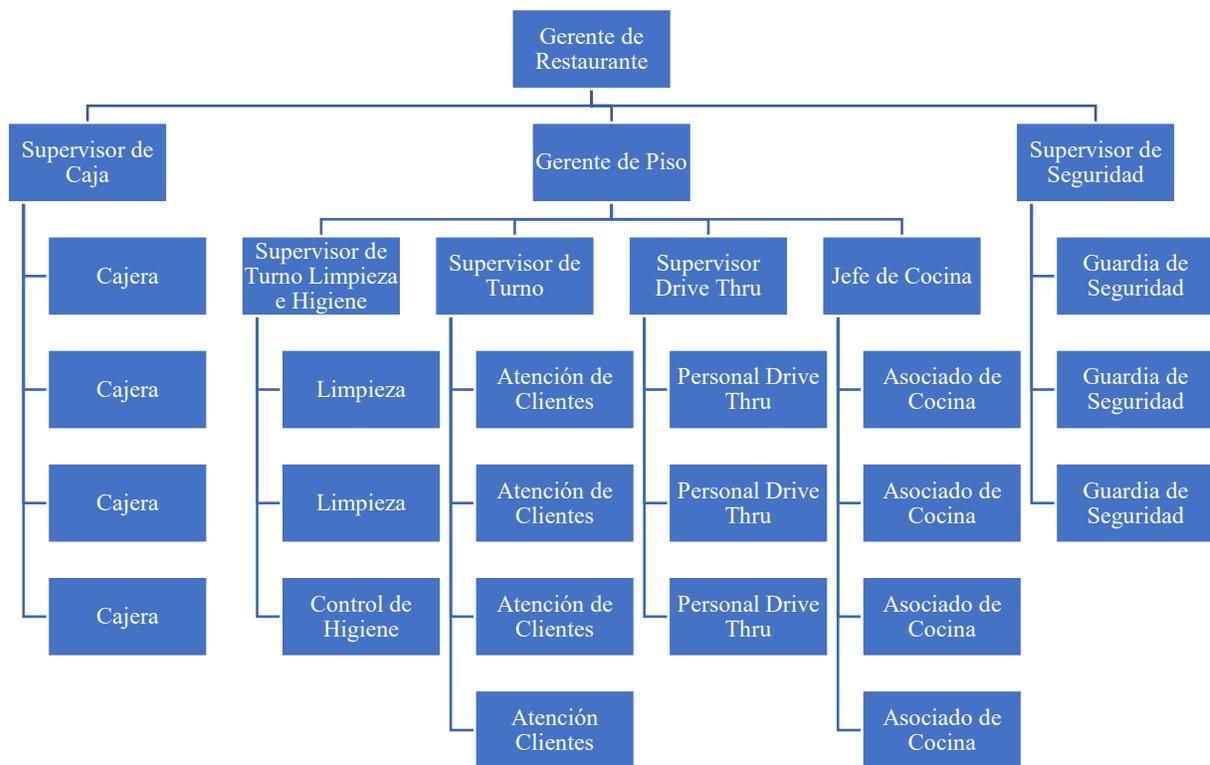
<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>	
Mes 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobado el préstamo bancario, se procede a contratar a los arquitectos, ingenieros y constructores de la firma utilizada para los restaurantes anteriores.</li> <li>2. Se obtienen los Permisos municipales de Construcción necesarios.</li> <li>3. Se inicia la construcción del local de restaurante.</li> <li>4. Se giran las instrucciones al Departamento de Mercadeo y Publicidad para que elabore y ejecute un Plan de Marketing para la nueva sucursal.</li> </ol>

<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>	
Mes 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se continúan los procesos de construcción y montaje del local.</li> <li>2. Se empieza a ejecutar la campaña de mercadeo del nuevo local Wendy's Satélite.</li> </ol>
Mes 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se continúan los procesos de construcción del local.</li> <li>2. Se continúa con el proceso de mercadeo.</li> </ol>
Mes 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se contrata todo el equipo necesario, en el mercado nacional o internacional, y se contrata toda la materia prima necesaria a ser entregada en la fecha pactada, dentro del séptimo y octavo mes de ejecución del proyecto.</li> </ol>
Mes 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicia proceso de contratación del personal de sucursal Wendy's Satélite. Se desarrollan entrevistas, debida diligencia de los candidatos, así como el mercadeo necesario de los puestos de trabajo.</li> </ol>
Mes 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se inician las gestiones para la obtención del Permiso de Operación Municipal.</li> <li>2. Se inician las gestiones para el cumplimiento de la normativa tributaria.</li> <li>3. Se inician gestiones para la obtención de la Licencia Sanitaria y la Licencia Ambiental correspondiente.</li> <li>4. Continúa la construcción del local.</li> </ol>
Mes 7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finalización de la construcción fundamental del restaurante.</li> <li>2. Inicio de la decoración interior y exterior.</li> <li>3. Inicia instalación del equipo y tecnología necesaria para el restaurante.</li> <li>4. Se acrecienta la intensidad de la campaña de mercadeo.</li> </ol>
Mes 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finalización al 100% de la construcción del local.</li> <li>2. Finalización del detalle de decoración exterior e interior.</li> <li>3. Del personal seleccionado y necesario se firman los contratos de trabajo.</li> </ol>

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	
	4. Se inicia el proceso de entrenamiento y certificación en línea de los nuevos colaboradores de Wendy's. 5. Contratación del personal de seguridad.
Mes 9	1. Apertura al público e inicio de operaciones.

#### 4.2.5. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL.

Se tiene planificada una contratación de un personal consistente en 30 personas para la sucursal de Wendy's Satélite, dentro de los cuales se incluye el personal administrativo de gerencia, supervisores, manejo y control de caja, cocineros, atención al cliente, limpieza, seguridad, entre otros. A continuación, se presenta un gráfico detallando la organización jerárquica y operativa de los colaboradores de la sucursal Wendy's Satélite.



**Figura 16. Organigrama de colaboradores (elaboración propia).**

De conformidad con las proyecciones financieras elaboradas para la ejecución del presente proyecto, para el primer año de operación se tiene prevista una inversión de US\$ 240,000.00 en la mano de obra necesaria para la gestión del nuevo restaurante. El gerente de restaurante, a su vez, responde a los ejecutivos de Wendy's Honduras, que a su vez ofrecen a éste un esquema de compensación por cumplimiento de metas.

#### 4.2.6. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL.

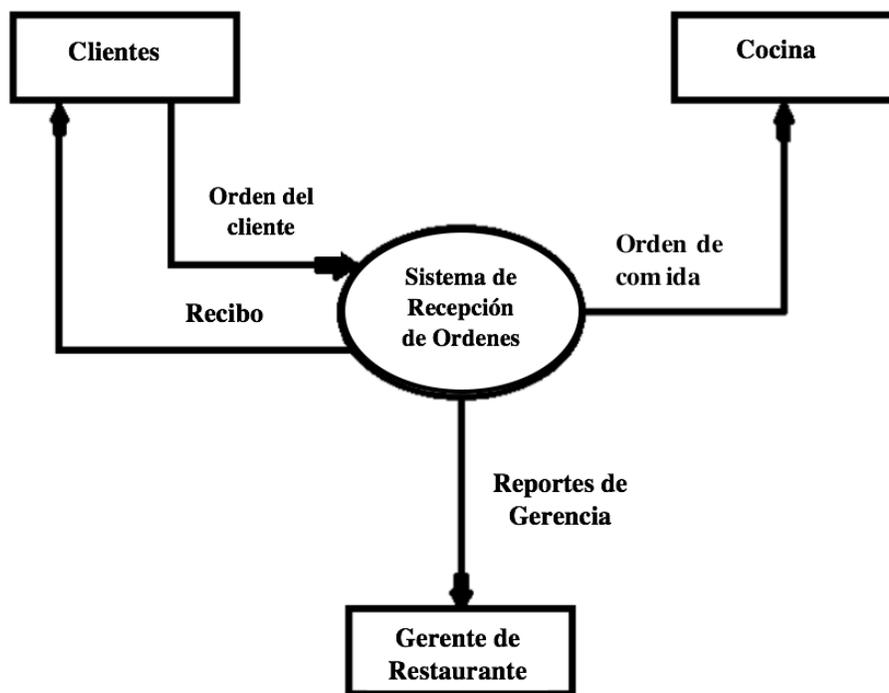
El personal de Wendy's debe contar con un entrenamiento mínimo en relación a atención al cliente, procedimiento de manejo de comida y bebidas, gerencia del local, entre otros. El 100% de los empleados de Wendy's Honduras a nivel nacional ha pasado por un entrenamiento en estas áreas; en particular, el proceso de certificación de personal ServSafe.

El programa ServSafe fue desarrollado por la National Restaurant Association con la ayuda de expertos en la industria de los servicios alimenticios, con un enfoque dirigido a manejar los riesgos inherentes a dicha industria. El programa prepara personal para el manejo de riesgos de higiénico alimenticios y cuenta con apoyo de expertos en el manejo seguro de alimentos. Para los procesos de certificación el programa utiliza ilustraciones, fotografías e iconos fáciles de entender; ejemplos de la vida real para comunicar conceptos de forma clara; curso en línea disponible en inglés español; así como un libro de texto disponible en inglés, español, chino y coreano (National Restaurant Association, 2017).

En el caso de Honduras, se utiliza el programa de ServSafe Manager, para el entrenamiento relacionado a las enfermedades transmitidas por alimentos, cómo prevenir las y cómo entrenar personal sobre salubridad de alimentos; y, el programa de ServSafe Food Handler, en aras de entrenar al personal sobre prácticas básicas de seguridad alimenticia en cuanto a la preparación y servicio de la comida (National Restaurant Association, 2017).

#### 4.2.7. PROCESO DE RESTAURANTE Y CAPACIDAD.

La sucursal de restaurante Wendy's en el sector Satélite, por exigencia del contrato de franquicia, debe implementar el sistema de procesos de restaurante previamente definidos por Wendy's International. La columna vertebral del proceso de restaurantes Wendy's es el flujo de información y la correcta reacción ante la misma. Como se observa en la figuras de esta sección, el inicio de todo el proceso comienza con el arribo de los clientes en el restaurante, sea por drive thru o dentro del edificio, pasa por el sistema de recepción de órdenes, a la cocina y a los reportes que serán presentados a la gerencia.



**Figura 17. Flujo de información en el restaurante (elaboración propia)**

Recibida la información, la cocina debe reaccionar consecuentemente y el equipo debe cooperar para respetar los tiempos establecidos y satisfacer las peticiones de los clientes, tanto en forma (tiempos) como en fondo (entrega de lo pedido).

El sistema de recepción y gestión de órdenes del restaurante genera datos que sobre el producto vendido y sobre la situación de inventario del restaurante. Los datos pasan a actualizar los archivos manejados hasta el momento, son formateados para ser presentados en informes que habrán de ser remitidos a la gerencia a efectos que ésta tome las decisiones correspondientes. Es a través de este flujo de información que se obtiene el detalle diario de producto vendido que a su vez va determinando si se llega o no a las metas de venta mensual a efectos de lograr los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad del proyecto a mediano y largo plazo. De igual forma, los datos generados por el sistema de recepción de ordenes pasan a actualizar los archivos, son formateados para ser presentados en reportes sobre los cuales se genera el detalle de agotamiento diario del inventario, proveyendo la información necesaria para tomar las decisiones de reabastecimiento.

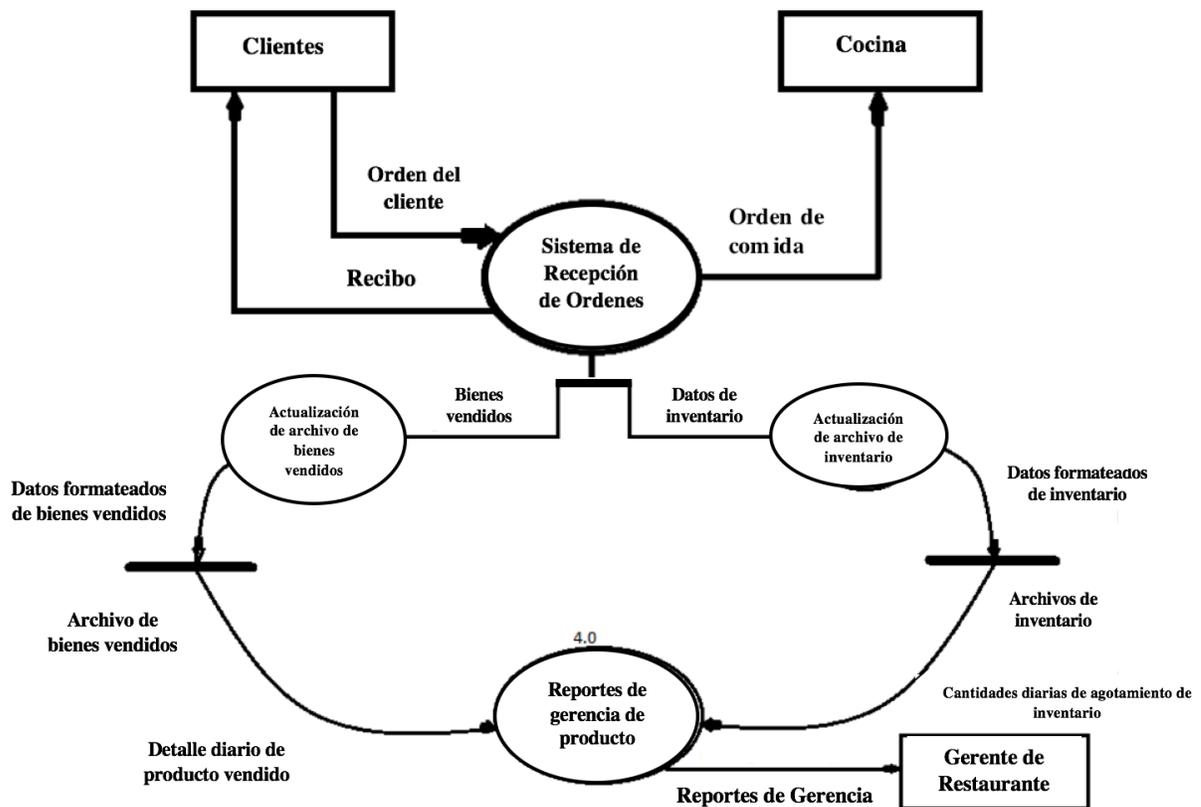


Figura 18. Flujo de procesos en el restaurante (elaboración propia)

De conformidad a los esquemas arquitectónicos del restaurante, éste tendrá una capacidad en sus instalaciones para un aproximado de 146 personas en un momento determinado; sin embargo, el sistema de atención por drive thru posibilita el cumplimiento de las metas de venta. El sistema de información antes descrito funciona para cualquiera que sea el formato de operaciones de Wendy's, en el caso que nos ocupa, se ha previsto un restaurante Free Standing con autoservicio y juegos.

#### 4.2.8. CARGA REGULATORIA.

El proyecto *Wendy's* sucursal Satélite debe cumplir con una serie de regulaciones gubernamentales a nivel municipal y de gobierno central. A continuación, se examinan los principales permisos legales con los que deberá contar el restaurante, dentro de los que se incluye el Permiso de Operación, el Permiso de Construcción y la Licencia Ambiental en el orden municipal; y, dada la intrínseca relación entre la industria de alimentos y la salud pública, la Licencia Sanitaria emitida hoy por la Agencia de Regulación de Salud (ARSA).

En la categoría de 'regulaciones' el *Reporte 2017 de Libertad Económica del Mundo* ubica a Honduras en el puesto número 86 de 159 economías analizadas. Dentro de las subcategorías con calificación más baja se encuentra la de 'requisitos administrativos' con un 3.72/10, que analiza la dificultad que enfrentan los empresarios para cumplir con las exigencias administrativas del gobierno; los 'costos de la burocracia' con un 3.78/10, que mide el riesgo de elevación de los costos de operación debido a cambios en el ambiente regulatorio, o por su ineficiencia u opacidad; y, 'amenaza de pagos extra y sobornos' con un 3.89/10, que mide la probabilidad de que en determinada industria se exija hacer pagos adicionales a los que establece la ley (Gwartney, Lawson, & Hall, 2017).

##### 4.2.8.1. PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

Para el levantamiento de las instalaciones necesarias para la operación del proyecto *Wendy's* sucursal Satélite se debe obtener el respectivo Permiso de Construcción ante la Municipalidad de San Pedro Sula. Los Permisos de Construcción se encuentran dentro de los servicios eventuales que las Municipalidades prestan al público (artículo 152 inciso c)

numeral 2) del Reglamento de la Ley de Municipalidades); encontrándose éstos regulados por los respectivos Planes de Arbitrios Municipales. Las Municipalidades exigen la obtención previa de un Permiso de Construcción en ejercicio de su atribución de control y regulación del desarrollo urbano, con fundamento en el artículo 13.2 de la Ley de Municipalidades.

En el caso de San Pedro Sula, la Municipalidad cuenta con un Departamento de Edificaciones y Permisos de Construcción encargado de verificar el cumplimiento de las normativas y ordenanzas en materia de urbanismo, zonificación, seguridad, ambiente, entre otras. De conformidad al Plan de Arbitrios Municipal para el año 2017, corresponde aplicar una tasa del 1% del valor de la obra (Municipalidad de San Pedro Sula, 2016).

Como se detalló en el análisis FODA, una de las amenazas a las que se enfrenta el proyecto *Wendy's* son los tiempos de espera y la cantidad de tramites a realizar para la obtención de un permiso de construcción. El país se ubica en el puesto número 118 de 190 economías analizadas; con tiempo de espera aproximado de 94 días, 17 procedimientos a seguir y un costo total aproximado de un 7.5% del valor de la construcción (World Bank, 2017).

#### 4.2.8.2. PERMISO DE OPERACIÓN

Los Permisos de Operación encuentran su fundamento en los artículos 119 y 152 del Reglamento de la Ley de Municipalidades; y en las atribuciones de regulación sobre de la actividad comercial, industrial y de servicios que el artículo 13.9 Ley de Municipalidades concede a las corporaciones municipales de Honduras. En el caso de San Pedro Sula, los Permisos de Operación son regulados por el Plan de Arbitrios para el año 2017; previo al inicio de operaciones, el Departamento de Regulación de Ingresos deberá extender una licencia de operación de negocio por cada establecimiento ubicado dentro del término municipal.

Dentro de los principales requisitos se encuentra que los socios y administradores se encuentren solventes ante la Municipalidad; la presentación de la Declaración de Impuesto

Sobre Industria, Comercio y Servicios; copia del contrato de arrendamiento del local en el que se establecerá el negocio; fotocopias de la cedula, registro tributario nacional y acreditación de la calidad de comerciante. Los Permisos de Operación tienen una vigencia de un año, debiendo renovarse en el mes de enero de cada año.

El costo del Permiso de Operación varía conforme a los ingresos obtenidos por la empresa, con un mínimo de L. 100.00 anuales para las empresas que generen entre L. 0.01 y L. 25,000.00, hasta un máximo de L. 5,000.00 pagadero por las empresas con ingresos superiores a los doscientos millones de lempiras L. 200,000,001.00 al año (Municipalidad de San Pedro Sula, 2016).

#### 4.2.8.3. LICENCIA SANITARIA

Siendo la salud pública un bien jurídico tutelado por la Constitución de Honduras, el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Salud se encarga de velar por que los establecimientos que expidan alimentos y bebidas cumplan con ciertos requisitos mínimos necesarios para la protección de la salud del público en general. Dentro de los principales instrumentos legales que componen el marco jurídico aplicable en esta materia encontramos el Código de Salud de orden legislativo; el Reglamento para el control sanitario de los alimentos en la vía pública, de orden administrativo; y, el Acuerdo 1286 donde se establecen las cuotas de recuperación por prestación de servicios de autorización de licencia sanitaria a establecimientos de alimentos y bebidas.

El costo de la licencia sanitaria depende de la categoría que le sea asignada al establecimiento. En el caso de los restaurantes existe la Categoría I y la Categoría II, con un costo de L. 1,500.00 y L. 2,500.00 respectivamente. El proceso comienza con una clasificación del establecimiento con respecto a su categoría; luego se procede a la verificación de la documentación entregada por el requirente; se ordena la inspección física del establecimiento a efectos de levantar un dictamen técnico. Finalmente, se procede al dictamen legal y la emisión de la resolución otorgando el certificado de licencia sanitaria (Secretaría de Salud, 2010).

En el año 2017 la regulación de bienes y productos de interés sanitario fue traspasada a la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA) quien actuará como nueva entidad para la gestión de las licencias y registros sanitarios en el país (ARSA, 2017).

#### 4.2.8.4. LICENCIA AMBIENTAL

La protección del medio ambiente también constituye un bien jurídico tutelado por el derecho hondureño. El marco legal aplicable abarca la Ley General del Ambiente, sus reformas mediante Decreto No. 181-2007 y el Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. La emisión de las Licencias Ambientales ha correspondido tradicionalmente a la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA); sin embargo, SERNA puede delegar sus funciones a las Municipalidades. En el caso de la ciudad de San Pedro Sula, le corresponde a la División Municipal Ambiental (DIMA) la gestión de todo el proceso de emisión de Licencias Ambientales.

Dentro de los pasos y requisitos a cumplir para la obtención de una Licencia Ambiental se encuentra el registro en el sistema en línea de licenciamiento ambiental; la publicación de la intención de obtenerla; generar en el sistema en línea el monto a pagar por servicios de licenciamiento de conformidad a la cuantía de la inversión; desarrollar una memoria técnica del proyecto; proceder con la firma del contrato de cumplimiento de medidas de control ambiental; obtener un pre dictamen técnico del proyecto; gestionar el informe de validación ambiental y permitir las inspecciones presenciales al establecimiento (FIDE, Inversión y Exportaciones, 2016).

### 4.3. ESTUDIO FINANCIERO

#### 4.3.1. VENTAS, TICKET PROMEDIO, TRANSACCIONES

Una de las principales consideraciones en el análisis de la factibilidad financiera de un proyecto son los ingresos previstos. En el caso de una sucursal de la franquicia Wendy's en

el Sector Satélite, es importante evaluar cuales serían supuestos en las consideraciones de las ventas proyectadas para dicho proyecto. Uno de los primeros puntos en determinar es cuál sería el ticket promedio esperado en este tipo de restaurante.

Considerando que este monto para Wendy's Honduras a nivel país según la empresa ronda cerca de los US\$6.00. Bajo la previsión que los precios de los productos serán iguales, hemos considerando un ticket promedio para la sucursal de Wendy's en la Colonia Satélite de US \$ 5.00. Esta suposición fue tomada en cuenta por el nivel socio económico de la zona, y en concordancia con las observaciones de los ejecutivos de la empresa Wendy's Honduras.

Partiendo, de dicha proyección del ticket promedio, debemos evaluar la cantidad de transacciones de dicho restaurante, bajo un esquema anualizado. Lo primero que se debe definir es el formato del restaurante, Wendy's maneja tres esquemas de restaurantes:

1. Restaurante Wendy's Free Standing
2. Restaurante Wendy's In Line
3. Restaurante Wendy's Food Court

Las implicaciones en cada formato son diversas, desde una perspectiva de ingresos, el formato Free Standing posee el componente de Área de Juegos y Autoservicio que funcionan como generadores de ingresos alternos que los demás formatos no poseen. Desde una perspectiva de gastos, los restaurantes en centros comerciales poseen un alto costo de alquiler y mantenimiento. Los conceptos varían en gastos de servicios públicos, metraje, requerimientos de personal. Para la sucursal de Wendy's en el sector Satélite se ha previsto un restaurante Free Standing con autoservicio y juegos.

**Tabla 4. Proyección de Ventas año 1**

El autoservicio juega un papel preponderante, ya que puede significar en algunos casos hasta un 40% de las ventas. Adicionalmente las ventas generadas por eventos en el área de juegos pueden representar hasta un 15%.

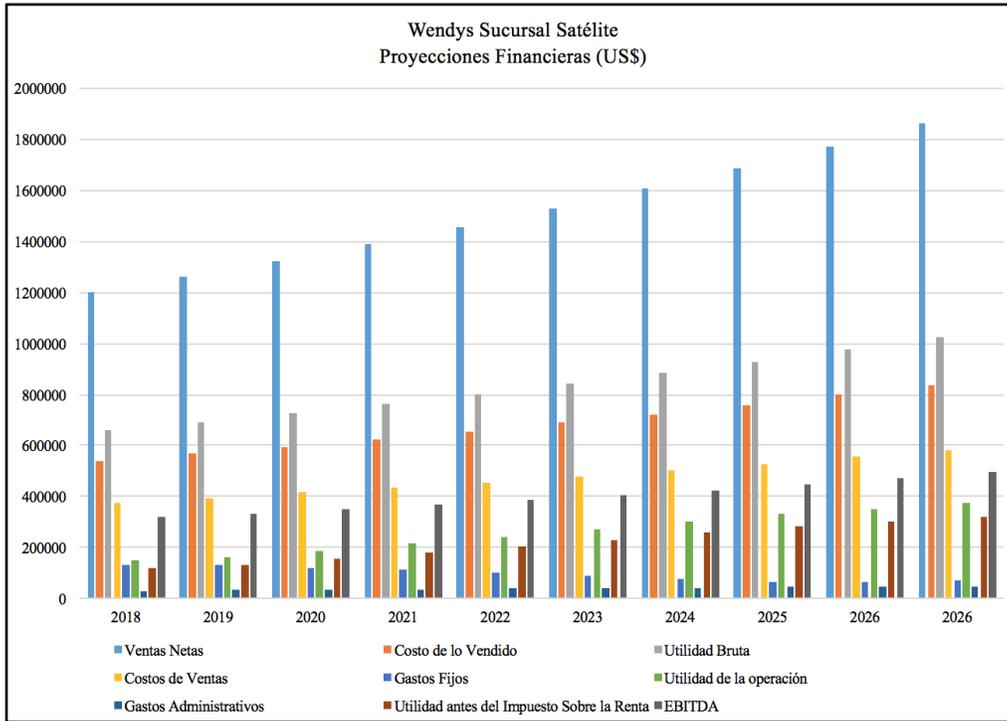
<b>Proyecciones Ventas Año # 1</b>	
<u>Proyección 2018</u>	<u>\$ US</u>
Transacciones Anuales	240,000
Ticket Promedio	US \$ 5.00
Ventas Anuales	\$1,200,000.00

**Tabla 5. Proyección Financiera**

<b>Proyección Financiera</b>	
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>
2018	\$ 1,200,000.00
2019	\$ 1,260,000.00
2020	\$ 1,323,000.00
2021	\$ 1,389,150.00
2022	\$ 1,458,607.50
2023	\$ 1,531,537.88
2024	\$ 1,608,114.77
2025	\$ 1,688,520.51
2026	\$ 1,772,946.53
2027	\$ 1,861,593.86

Debido al alto tráfico vehicular de la zona, tomando como referencia las ventas en otros restaurantes Wendy 's en el país, el potencial poblacional de la zona, la generación de empleos de la misma, se estima un monto de transacciones de anuales de 240,000. Un Ticket Promedio de US \$5.00 con una cantidad de 240,000 transacciones anuales nos generan un monto total de ventas anuales previstas de: US \$1, 200,000.00.

Así mismo, asumimos un incremento anual del 5% en las ventas. Esta es una previsión de un crecimiento moderado, previendo cualquier cambio, ingreso de competidores, maduración del mercado y demás factores que puedan influenciar los ingresos del restaurante.



**Figura 19. Proyecciones financieras Wendy’s Satélite (Elaboración propia).**

**4.3.2. TASA INTERNA DE RETORNO & VALOR PRESENTE NETO**

El proyecto de una sucursal de la franquicia Wendy ‘s en la Colonia Satélite requiere de una considerable inversión, la cual esta desglosada en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Inversión Wendy’s Satélite (elaboración propia).**

<b><u>Inversión Wendy's Satélite</u></b>	
Costos de Desarrollo	Dólares EEUU
Terreno	\$ 200,000.00
Jardín	\$ 15,000.00
Construcción y Acabados	\$ 245,000.00
Equipo de Cocina	\$ 250,000.00

POS	\$ 40,000.00
Rotulación	\$ 35,000.00
Planos	\$ 30,000.00
Costo de Franquicia	\$ 25,000.00
Capital de trabajo	\$ 100,000.00
Otros	\$ 50,000.00
<i>Imprevistos</i>	\$ 10,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,000,000.00</b>

Debido al alto monto de la inversión, hemos asumido un financiamiento del 100% del proyecto con el motivo de incentivar la inversión y no tener ningún requerimiento de capital que pueda impactar negativamente a la empresa globalmente.

Dos importantes mediciones en una consideración financiera son la Tasa Interna de Retorno-TIR y el Valor Presente Neto-VPN. La Tasa Interna de Retorno equivale a la rentabilidad que generara el proyecto, el porcentaje de retorno que generará el proyecto. En el caso de Wendy's Honduras es importante considerar que es una sucursal se sumará a una empresa ya funcionando, operando, beneficiándose de la economía de escala, el acceso a capital, crédito y demás variables críticas para la operación de una empresa. Adicionalmente hemos contemplado un financiamiento del 100% del proyecto en un periodo equivalente a 10 años. Dichas consideraciones nos generan una atractiva TIR equivalente a un 38.07%.

En cuanto al Valor Presente Neto, esta medición implica el cambio del capital comprometido, puede haber un incremento o un decrecimiento del mismo. En el caso del proyecto previsto de Wendy's logramos un monto de US \$9,782.00. Este es el monto incremental de los \$100,000.00 que la empresa Wendy's Honduras asignará al proyecto como capital inicial de trabajo. Es un monto positivo, no significativo pero en línea con el planteamiento de una sucursal que generaría un incremento positivo al global de la compañía

**Tabla 7. Financiamiento (elaboración propia)**

<b>Financiamiento al 100%</b>	
<b>Flujo del Proyecto con Financiamiento</b>	<b>(100,000)</b>
<b>TIR</b>	<b>38.07%</b>
<b>VPN</b>	<b>9,782</b>

En todo caso, realizando un análisis de sensibilidad del proyecto, calculamos la viabilidad del proyecto ante un escenario pesimista o crítico. En nuestro estudio de mercado, se realizó un análisis PEST que revela la precaria situación política, económica y social en que se encuentra el país, la cual se ha manifestado recientemente en una convulsión social que ha afectado negativamente al comercio. Sobre este escenario pesimista, se realiza un análisis de sensibilidad basado en el decrecimiento de los ingresos a raíz de convulsiones sociales.

#### 4.3.3. PRÉSTAMO

Debido a la decisión de prever el desarrollo del proyecto mediante un préstamo por el alto monto requerido y con el fin de no impactar negativamente el flujo del proyecto. El Monto por financiar del proyecto es de US \$1, 000,000.00. El plazo previsto en la financiación es de 84 meses lo cual equivale a un periodo de 7 años.

La Tasa del Préstamo se previó en base a la Activa en Moneda Extranjera, las observaciones de la empresa y las tasas de referencia de la banca en el país. Con estas proyecciones logramos pagar el préstamo en un tiempo razonable, previendo variabilidades en los ingresos.

**Tabla 8. Préstamo Wendy's Satélite (elaboración propia)**

<b><u>Préstamo Wendy's Satélite</u></b>	
<u>Términos financiamiento</u>	<u>Condiciones</u>
Monto del préstamo	\$ 1,000,000.00
Termino mensual del préstamo	84 meses
Termino anual del préstamo	7 años
Tasa de interés	8.0%

#### 4.3.4. RENTABILIDAD

La rentabilidad prevista del proyecto es positiva desde el primer año. Al final de 10 años la utilidad neta total es de US \$ 1, 537,716.70. Adicionalmente esto se suma a una red de restaurantes que impactan positivamente la suma global de la empresa. El Retorno de la Inversión, considerando una inversión prevista de US \$100,000.00 y la Utilidad Neta prevista descrita anteriormente brinda un índice global de 15.37%.

**Table 1.** Proyección de rentabilidad (elaboración propia)

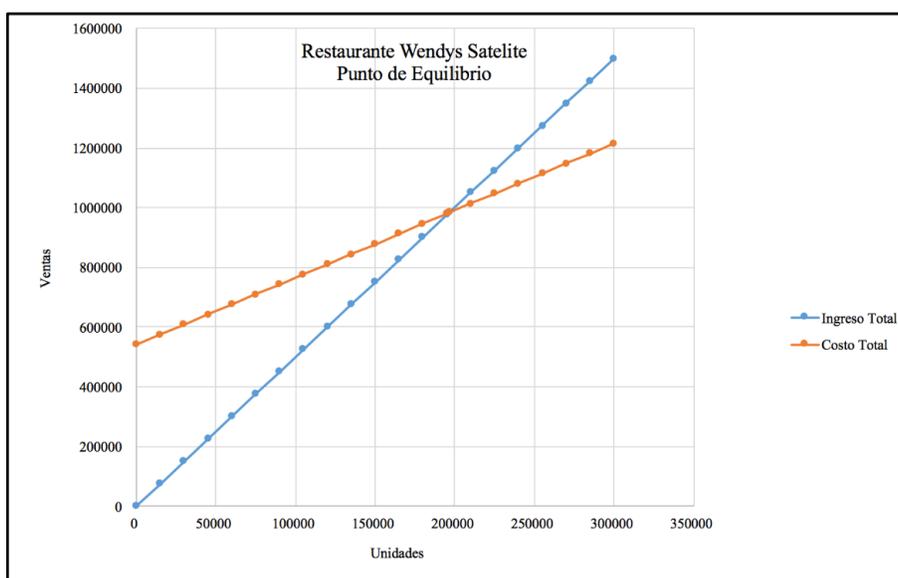
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
83,558.80	91,839.89	107,894.95	124,982.02	143,171.08	162,538.47	183,165.16	201,056.75	213,342.64	226,166.95

#### 4.3.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

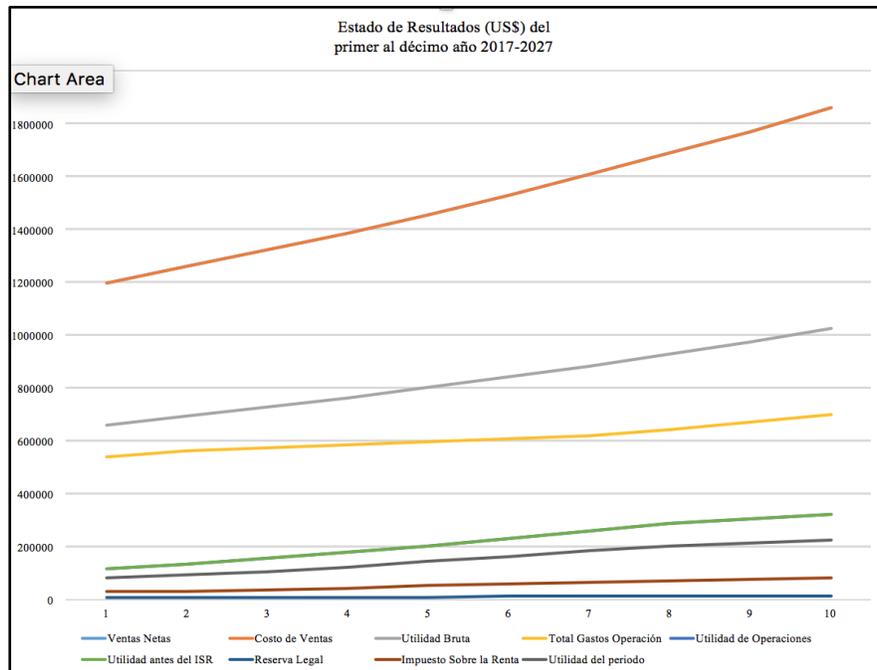
Una importante medición que nos proporciona el requerimiento financiero necesario para lograr que los ingresos logren equivaler a los costos. En el caso de la sucursal de la franquicia Wendy 's en la Colonia Satélite, el monto de ingresos requeridos para lograr el Punto de Equilibrio en el primer año de operación es de US\$982,964.16. Esto considerando un costo fijo de US\$540,630.29, un precio de venta unitario, es decir un ticket promedio de US\$5.00 y un Costo Variable Total de US\$443,333.87.

**Tabla 9. Punto de equilibrio (elaboración propia)**

2018	
IT=CT	
PUV*X=CF+CVU*X	
Costo fijo	\$ 540,630.29
Precio de venta unitario	\$ 5.00
Costo variable unitario	\$ 2.25
<b>X</b>	<b>196,592.83</b>
<b>Costo variable total</b>	<b>\$ 442,333.87</b>
<b>Ingreso total</b>	<b>\$ 982,964.16</b>



**Figura 20. Punto de equilibrio año 2018 (Elaboración propia).**



**Figura 21. Estados de Resultados a diez años (Elaboración propia).**

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La conclusión principal del presente trabajo de investigación es que se acepta la hipótesis investigativa, con respecto a que el proyecto de sucursal Wendy's en el sector Satélite de San Pedro Sula es viable desde una perspectiva técnica, de mercado y financiera. La empresa Wendy's Honduras cuenta con la capacidad y experiencia técnica para montar el proyecto, las condiciones de mercado en el sector Satélite de San Pedro Sula son, a nuestro criterio, propicias para el desarrollo sostenible de la sucursal, lo cual a su vez se ve reflejado en las proyecciones financieras que al respecto se han elaborado.

2. Ventajas de la empresa ante los retos a enfrentar: El conocimiento y experiencia que *Wendy's Honduras* tiene, con más de 20 años de operar en el mercado hondureño de restaurantes de comida rápida, lo coloca en una posición ventajosa en términos de conocimiento técnico y de la implementación y supervisión de los procesos de gestión de restaurantes necesarios para impulsar la rentabilidad a largo plazo del proyecto. El modelo de negocios es uno que se ha demostrado ser viable a pesar de los retos que se enfrentan ante el macro de Honduras, en términos de un precario Estado de Derecho; las barreras para hacer

negocios, entre las que destacan la carga regulatoria e impositiva; y, el bajo poder adquisitivo como consecuencia de una alta tasa de pobreza.

Las ventajas principales de *Wendy's* son su marca y sus precios; tal y como se detalló en la descripción del modelo de negocio en la sección 4.1.1.4., la estrategia de la empresa es enfocarse en liderar en costos y diferenciación ante los competidores. Mediante una estrategia de minimización de precios y costes, la empresa ofrece un producto asequible para la población hondureña en general y los habitantes del sector Satélite en particular; y, mediante la diferenciación de su marca, se ha logrado generar una apreciación superior por parte de los consumidores frente a otras marcas, tal y como lo demuestran los resultados de la encuesta detallada en la sección 4.2.4. de la presente investigación.

Mediante el conocimiento técnico generado por más de 20 años de experiencia en restaurantes, se minimiza el riesgo ocasionado por los factores regulatorios; y, mediante la estrategia de liderazgo en costes y diferenciación frente a competidores, *Wendy's* puede afrontar exitosamente el bajo poder adquisitivo de los consumidores y los altos niveles de competitividad en la industria de comidas rápidas.

3. Posicionamiento competitivo de *Wendy's* frente otras marcas: Con 23 restaurantes a nivel nacional, al abrir la sucursal Satélite *Wendy's* Honduras ocuparía el puesto número cuatro a nivel nacional en términos de cantidad de restaurantes; atrás de *Pizza Hut*, *Burger King* y *Little Cesar* por su orden, y vendría seguido por *Campero*, *Popeyes* y *Kentucky Fried Chicken*. En cuanto al mercado de la ciudad de San Pedro Sula, con seis restaurantes dentro de la ciudad, *Wendy's* ocuparía el puesto número cinco junto con *Popeyes*; atrás de *Pizza Hut*, *Burger King*, *Little Cesar* y *Campero*.

La competencia a nivel de restaurantes de comida rápida en la ciudad de San Pedro Sula es sumamente intensa. Como se analizó en el estudio de fuerzas Porter realizado en la sección 4.2.2. de esta investigación, los principales elementos detrás de este nivel intensivo de competencia se deben a la elevada fuerza de tres de las cinco fuerzas de Porter: rivalidad competitiva, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos. Existe un mercado saturado con marcas americanas de comida rápido y con un carácter agresivo de penetración al mercado; un bajo costo para optar por productos sustitutos y alta disponibilidad de los mismos, así como un alto poder de negociación de los clientes debido

a la información disponible sobre la calidad del producto y el bajo costo de optar por productos sustitutos.

La amenaza relacionada a la entrada de nuevos competidores aparece con una fuerza moderada debido al costo de ingreso al mercado, la facilidad para diferenciar una marca en esta industria, pero con un alto costo para desarrollar la misma a un nivel que resulte verdaderamente competitivo con *Wendy's*. Mientras que el poder de negociación de los proveedores corresponde a una fuerza débil debido a la gran cantidad de proveedores que existen a nivel local y el tamaño moderado de éstos.

Sin embargo, ante la intensidad de la competencia, los datos que nos provee la encuesta realizada a los pobladores del sector Satélite denotan una preferencia por la marca *Wendy's* y por la marca *McDonald's*. Con un 20% de los encuestados, la marca *Wendy's* se posiciona en segundo lugar como la marca de mayor preferencia entre los encuestados; de ese 20% que afirmó preferir la marca *Wendy's*, el 98% de las mismas eran personas de entre 16 y 24 años, segmento que en su totalidad compone el 62.5% de los encuestados.

El otro 42.5% por ciento de jóvenes manifestaba preferencias dispersas entre las otras cinco marcas sobre las que se consultó. Podemos concluir que es el segmento de personas más jóvenes los que tienen una preferencia por la marca *Wendy's* en el sector Satélite. En este sentido, vemos que el esfuerzo de diferenciación de marca de *Wendy's* ha tenido un mayor éxito entre los jóvenes; y, por parte del liderazgo en costos, la empresa ofrece productos como el 'Econo Pollo Crispy' a un precio de L. 52.00, satisfaciendo ese 54% de encuestados que prefieren no gastar más de L. 100.00 en comida rápida.

4. La sucursal *Wendy's* Satélite es sostenible y rentable: Para que el proyecto pueda sostenerse, el Estudio de Factibilidad Financiera determinó que, para llegar al punto de equilibrio, en el 2018 se deberá vender un mínimo de 196,593 unidades representativas de un ingreso bruto de US\$982,965.00. Sin embargo, la meta proyectada de ventas para el primer año es la de US\$1,200,000.00 representativas de 240,000 unidades vendidas a un costo promedio de US\$5.00, un poco más de los L. 100.00 que el 54% de los encuestados afirmó pretender gastar cuando consume comidas rápidas. Se proyecta que para el 2027 se esté vendiendo un total de US\$ 1,861,593.86 representativas de una rentabilidad anual del 4.00% antes de impuestos. Para que la proyección de ventas hacia del 2027 pueda

materializarse será indispensable que el restaurante capté un número cada vez mayor de ese creciente flujo vehicular que se prevé para el tramo San Pedro Sula – El Progreso. Se espera un crecimiento del 3% al 4% y para el 2027 se estima que el flujo vehicular llegará ser al de los 30,000 por año.

Consecuentemente, el mayor valor que ofrece la localidad del sector Satélite para el desarrollo exitoso del restaurante es el alto flujo vehicular de la zona. Adicionalmente, el sector Satélite es una de las localidades más pobladas en la ciudad de San Pedro Sula, conformando el subsector cinco en donde reside el 21% de la población de la ciudad; porcentaje que representa aproximadamente 150,000 personas que se encontrarán en la misma zona de la empresa. El crecimiento poblacional nacional es aproximadamente un 1.6% anual (The World Bank, 2017).

El respectivo crecimiento poblacional sobre las 150,000 personas que residen en la zona y aumento del tráfico vehicular hasta representar unos 30,000 vehículos diferentes para el 2027, conforma al sector Satélite como una de las oportunidades más importantes a ser aprovechadas por el restaurante. Considerando que el 20% de los encuestados en el sector Satélite afirmó preferir la marca *Wendy's* sobre las demás, que el 46% afirmó consumir comidas rápidas una vez a la semana, que el 62.5% de los encuestados afirmó no querer gastar más de L. 100.00 en comidas rápidas y que el precio promedio por unidad vendida bajo el que se realizaron las proyecciones financieras del restaurante es de US\$5.00, concluimos que el proyecto de sucursal *Wendy's* en el sector Satélite de San Pedro Sula es un proyecto viable y rentable que podrá alcanzar las metas de ventas establecidas en las proyecciones financieras.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

La presente investigación tiene una aplicabilidad práctica para el montaje del proyecto de sucursal Wendy's al servir como guía general de acción del proceso de desarrollo de la sucursal en la zona Satélite de la ciudad de San Pedro Sula. En primer lugar, se ha realizado un estudio del mercado en donde se desarrollaría la actividad económica de la sucursal, considerando el ambiente político, económico, social y tecnológico mediante un análisis PEST que sirve como base para proyectar a nivel macro los factores externos que incidirán en el éxito o no del proyecto de sucursal. Un pilar de la actividad empresarial es la familiarización con el ambiente en donde se llevará a cabo la iniciativa comercial pretendida, como parte del proceso de visibilizar la viabilidad o no del proyecto pretendido. Asimismo, el análisis FODA permite observar en qué fortalezas se puede apoyar el proyecto y cuáles son las debilidades a las que deberá colocárseles más cuidado.

En la misma línea, el estudio de mercado examinó también la operatividad de las fuerzas Porter en el mercado de comidas rápidas, detallando las principales fuerzas colocando presión competitiva sobre la sucursal Wendy's. La presión competitiva de otras franquicias americanas de comidas rápidas nos provee claridad sobre el nivel de diligencia que será necesario, en cuanto a mercadeo y oferta de precio, para alcanzar el éxito de la sucursal en dicha localidad. Habiéndose calibrado la intensidad de la competencia en el mercado de comidas rápidas del sector Satélite de San Pedro Sula, se procedió a esbozar un detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentaría la empresa Wendy's Honduras para el desarrollo del proyecto pretendido bajo las condiciones pre analizadas de intensidad de la competencia.

Finalmente, con respecto al estudio de mercado, se estableció un vínculo directo con los consumidores a través de un proceso de encuestas con una confiabilidad del 95%. Los resultados de la encuesta nos indican la popularidad de Wendy's con las personas más jóvenes de la zona, lo cual justifica la inversión pretendida en el área de juegos. Adicionalmente, se consideró no solo los habitantes del sector Satélite, sino también el tráfico vehicular de la carretera salida a la ciudad de La Lima. Todo lo cual forma parte de la

estrategia comercial a ser aplicada para alcanzar la rentabilidad necesaria para la sostenibilidad del proyecto.

En segundo lugar, el estudio técnico analizó la capacidad de la empresa Wendy's Honduras para instalar la sucursal: diseños arquitectónicos, tecnología necesaria y precio de la misma, decoración exterior y organización interior, carga regulatoria, entre otros. De igual forma, se examinó la localidad física sobre la cual se establecerá la sucursal, el tamaño de la misma, el parqueo y la facilidad de acceso de los vehículos en tránsito por la zona. Todo lo cual será necesario para la ejecución fáctica de dicho proyecto.

Finalmente, el estudio financiero nos provee los datos más importantes para tomar la decisión de proceder con el proyecto de sucursal; desde una perspectiva empresarial, es la rentabilidad financiera de la operación lo que finalmente determina la viabilidad del proyecto pretendido, reconociendo que ésta se ve influenciada directamente por las condiciones de mercado y por las consideraciones técnicas del proyecto. Se ha elaborado una proyección de ventas, tasa interna de retorno, un esbozo del préstamo bancario necesario, proyección de rentabilidad del proyecto, y cálculo sobre el punto de equilibrio.

El procedimiento de aplicabilidad del presente estudio comprenderá, como mencionado anteriormente en la sección **4.2.4.** del presente estudio, una cantidad de ocho meses dentro de los cuales se podrá aplicar lo comprendido dentro del presente estudio de viabilidad.

El detalle de la investigación antes descrito tiene una aplicabilidad directa en la gestión a realizarse por los ejecutivos de Wendy's Honduras en el desarrollo del proyecto, sirviendo como guía general de ejecución. Esto implica, desde luego, que toda la data recogida en los estudios antemencionados, tendrán un impacto fuerte dentro de los análisis, proyecciones, y planes de acción que serán elaborados por los ejecutivos de Wendy's Honduras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alimentos Internacionales, S.A. (2017). *Lista de Equipos y Muebles de Wendys*.
- ARSA. (2017). *Comunicados*. Obtenido de Agencia de Regulación Sanitaria:  
<http://www.arsa.gob.hn/>
- Baca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Banco Mundial. (2017). *Ease of Doing Business in Honduras*. Obtenido de Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/honduras#dealing-with-construction-permits>
- Baquedano, K. (26 de Junio de 2014). En dos décadas se crearon 427 barrios y colonias en San Pedro Sula. Diario El Heraldó.
- Baquedano, K. (22 de Enero de 2015). Zonas pobres de San Pedro Sula demandan sucursales de Banasupro. Diario La Prensa. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/honduras/787959-410/zonas-pobres-de-san-pedro-sula-demandan-sucursales-de-banasupro>
- Baquedano, K. (12 de Enero de 2017). Villeda Morales, el aeropuerto más atrayente por aerolíneas. Diario La Prensa.
- Berrera, J. (2 de Octubre de 2017). McDonald's Mesoamérica vende 200.000 hamburguesas por día. Estrategia y Negocios.
- Canales Girbal & Asociados. (2009). Centro de Distribución Lady Lee. San Pedro Sula: EMECO.
- Carr, L. P., & Nanni, A. J. (2009). Delivering results context. En L. P. Carr, & A. J. Nanni, *Delivering Results: Managing what matters* (pág. 44). New York: Springer.

Comidas Especializadas, S. de R.L. (2017). Ubicaciones. Obtenido de Pizza Hut :  
<https://www.pizzahutonline.hn/>

Comidas Especializadas, S. de R.L. (2017). Ubícanos. Obtenido de KFC:  
[https://www.kfc.hn/frmOrder\\_Promociones.aspx](https://www.kfc.hn/frmOrder_Promociones.aspx)

Corporación Lady Lee. (2017). Costo de Proyecto Sucursal Wendy's. San Pedro Sula.

Corporación Lady Lee. (2017). Información de Mercadeo Wendy's. San Pedro Sula:  
Wendy's Honduras.

Corporación Lady Lee. (2017). Nosotros. Obtenido de Wendy's: <http://wendys.hn/nosotros/>

Corporación Lady Lee. (2017). Nuestro equipo. Obtenido de Wendy's Honduras:  
<http://wendys.hn/nuestro-equipo/>

Corporación Lady Lee. (2017). Wendy's. Obtenido de <http://wendys.hn>

Estudio URBANO. (2011). Planta Wendy's Naranja. Ciudad Guatemala.

Estudio URBANO. (2011). Proyecto: Wendy's Naranja. Ciudad Guatemala.

FIDE, Inversión y Exportaciones. (2016). Licencias Ambientales. FIDE, Inversión y Exportaciones. FIDE, Inversión y Exportaciones.

Google Maps. (2017). Google Maps. (Google, Productor) Obtenido de Google Maps:  
<https://www.google.com/maps/@15.4934976,-87.985222,19z>

Gregory, L. (6 de 02 de 2017). Wendy's Five Forces Analysis (Porter's Model). Obtenido de Panmore Institute: <http://panmore.com/wendys-five-forces-analysis-porters-model>

- Grupo Intur. (2017). Encuentra tu restaurante. Obtenido de Burger King :  
[http://www.burgerking.com.hn/locations?field\\_geofield\\_distance\[origin\]\[lat\]=15.5149204&field\\_geofield\\_distance\[origin\]\[lon\]=-87.9922684](http://www.burgerking.com.hn/locations?field_geofield_distance[origin][lat]=15.5149204&field_geofield_distance[origin][lon]=-87.9922684)
- Grupo Intur. (2017). Restaurantes. Obtenido de Little Cesars:  
<http://littlecaesars.hn/restaurantes/>
- Grupo Intur. (2017). Restaurantes. Obtenido de Popeyes: <http://popeyes.hn/nuevos-restaurantes/>
- Grupo Intur. (2017). Ubicanos. Obtenido de Pollo Campero: <http://campero.hn/ubicaciones/>
- Gwartney, J., Lawson, R., & Hall, J. (2017). Economic Freedom of the World: 2017 Annual Report. Fraser Institute.
- Horne, K. (19 de 01 de 2010). Defining Market Opportunity—You Be the Judge. Obtenido de MarketingProfs: <http://www.marketingprofs.com/articles/2010/3331/defining-market-opportunityyou-be-the-judge>
- Inmobiliaria.com. (2017). Inmuebles en San Pedro Sula. Obtenido de Inmobiliaria.com el portal inmobiliario profesional: <https://honduras.inmobiliaria.com/san-pedro-sula/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2013). XVII Censo de Población y VI de Vivienda 2013. Gobierno de la República de Honduras.
- Justis, R. T., & Kreigsmann, B. (1979). The feasibility study as a tool for venture analysis. *Business Journal of Small Business Management*, 1(17), 35-42.
- Meza Orozco, J. d. (2013). Evaluación financiera de proyectos. Bogotá: Valledupar.
- Molina, J. (01 de Noviembre de 2010). Población creció a 300,000 en San Pedro Sula. *Diario La Prensa*.

Municipalidad de San Pedro Sula. (2016). Tabla de Costos de Obra Año 2017. Plan de Arbitrios año 2017. San Pedro Sula.

National Restaurant Association. (2017). Getting Started Guide. Obtenido de ServSafe: <https://www.servsafe.com/Getting-Started-Guide>

National Restaurant Association. (2017). ServSafe. Obtenido de ServSafe: <https://www.servsafe.com/ServSafe-Manager>

Net MBA. (2010). Financial Ratios. Obtenido de Net MBA: <http://www.netmba.com/finance/financial/ratios/>

Pineda, N. (2 de Abril de 2014). Muertes violentas se reducen un 20% en San Pedro Sula. Diario El Heraldo.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 137-145.

Redacción. (25 de Julio de 2016). Pobladores del sector Satélite piden seguridad. Diario La Prensa.

Renault, V. (2017). SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Recuperado el 2017, de Community Tool Box: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

Secretaría de Salud. (2010). Servicios Prestados: Procedimientos, Requisitos y Formatos. Obtenido de Portal de transparencia de la Secretaría de Salud: <http://www.salud.gob.hn/transparencia/reglamentos.html>

SOPTRAVI. (2013). Corredor Turístico de Honduras. Soptravi.

Taylor, K. (14 de 9 de 2016). Here's why Wendy's burgers are square. Obtenido de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/why-are-wendys-burgers-square-2016-9>

The World Bank. (2017). Population growth (annual %). Obtenido de The World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW>

Thompson, A. (2017 de febrero de 2017). Wendy's Generic Strategy & Intensive Growth Strategies. Obtenido de Panmore Institute: <http://panmore.com/wendys-generic-strategy-intensive-growth-strategies>

UNDP. (2016). Honduras. Obtenido de Human Development Reports: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/HND>

United States Securities and Exchange Commission. (2017). The Wendy's Company. Washington DC.

Wendy's International. (2009). 2009 Exterior Remodel Manual. Wendy's International.

Wendys International Inc. (29 de 04 de 2008). SEC Filings. Obtenido de Wendy's: <http://ir.wendys.com/phoenix.zhtml?c=67548&p=irol-SECText&TEXT=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9maWxpbmcueG1sP2lwYWdlPTU2MjkwODQmRFNFUT0yJINFUT00MSZTUURFU0M9U0VDVEIPTI9QUdFJmV4cD0mc3Vic2lkPTU3>

World Bank. (2017). Honduras. Obtenido de The World Bank: <https://data.worldbank.org/country/honduras>

World Bank. (2017). Honduras. Obtenido de Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/honduras#starting-a-business>

World Economic Forum. (2017). Global Competitiveness Index: Honduras. Obtenido de World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=HND>

World Justice Project. (2016). Honduras. Obtenido de 2016 Rule of Law Index: <http://data.worldjusticeproject.org/#/groups/HND>

Young, G. I. (1970). Feasibility studies. *Appraisal Journal*, 3(38), 376-383.

**ANEXO A.**  
**CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA SECTOR SATÉLITE**

1. ¿Usted consume comidas rápidas?
  - a. Sí
  - b. No
2. ¿Qué tipo de comidas rápidas?
  - a. Pollo
  - b. Hamburguesas
  - c. Pizza
  - d. Otro
3. ¿Qué edad tiene?
  - a. 16-24
  - b. 25-35
  - c. 35 - 45
4. ¿El grado más alto al cual llegó el jefe de su hogar?
  - a. Bachillerato
  - b. Título Universitario
  - c. Maestría
5. ¿Cuántas veces consume usted comidas rápidas?
  - a. 1 vez al mes
  - b. 1 vez a la semana
  - c. 2 veces a la semana
  - d. Varias veces a la semana
6. ¿Con quién visita los restaurantes de comidas rápidas?
  - a. Familiares
  - b. Amigos
  - c. Compañeros de trabajo
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuánto gasta en cada visita a un restaurante de comidas rápidas?
  - a. L. 100.00
  - b. L. 150.00
  - c. L. 200.00
  - d. Más de L. 200.00
8. ¿Cuáles son las marcas que usted ha abandonado?
  - a. Burger King
  - b. Wendy's
  - c. Church's Chicken
  - d. Popeye's
  - e. McDonalds
  - f. Pizza Hut
9. ¿Cuáles de estas marcas nunca visitaría?
  - a. Burger King
  - b. Wendy's
  - c. Church's Chicken
  - d. Popeye's

- e. McDonalds
  - f. Pizza Hut
10. ¿Cuál es su marca preferida de comidas rápidas?
- a. Burger King
  - b. Wendy's
  - c. Church's Chicken
  - d. Popeye's
  - e. McDonalds
  - f. Pizza Hut
11. ¿Qué tan relevante le parece a usted un restaurante Wendy's en el sector Satélite?
- a. Mucho
  - b. Poco
  - c. Nada
12. ¿Le parece atractivo un restaurante Wendy's en el sector Satélite?
- a. Mucho
  - b. Poco
  - c. Nada
13. ¿Usted recomendaría el restaurante Wendy's?
- a. Sí
  - b. No
  - c. Tal vez

**ANEXO B.****TABLA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

<b>RESULTADOS ENCUESTA SECTOR SATÉLITE 2,364</b>						
<b>No. Pregunta</b>	<b>Respuesta a</b>	<b>Respuesta b</b>	<b>Respuesta c</b>	<b>Respuesta d</b>	<b>Respuesta e</b>	<b>Respuesta f</b>
<b>1</b>	1,690	674				
<b>2</b>	1,087	579	390	308		
<b>3</b>	1,478	449	437			
<b>4</b>	1,064	898	402			
<b>5</b>	556	1,087	473	248		
<b>6</b>	756	827	781			
<b>7</b>	1,277	567	331	189		
<b>8</b>	449	307	686	213	118	591
<b>9</b>	520	355	662	307	236	284
<b>10</b>	331	473	189	378	544	449
<b>11</b>	1,749	473	142			
<b>12</b>	1477	615	272			
<b>13</b>	946	177	1,241			

**ANEXO C.  
PROYECCIONES FINANCIERAS**

Proyecciones Financieras Wendy's Satellite											
Años	%	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2026
Ventas		\$ 1,200,000.00	\$ 1,260,000.00	\$ 1,323,000.00	\$ 1,399,150.00	\$ 1,458,607.50	\$ 1,531,537.88	\$ 1,608,114.77	\$ 1,688,520.51	\$ 1,772,946.53	\$ 1,861,593.86
Materia Prima	40%	\$ 480,000.00	\$ 504,000.00	\$ 529,200.00	\$ 555,660.00	\$ 583,443.00	\$ 612,615.15	\$ 643,245.91	\$ 675,408.20	\$ 709,178.61	\$ 744,637.54
Papelera	2%	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15	\$ 30,630.76	\$ 32,162.30	\$ 33,770.41	\$ 35,458.93	\$ 37,231.88
Juguetes Combos Infantiles	3%	\$ 36,000.00	\$ 37,800.00	\$ 39,690.00	\$ 41,674.50	\$ 43,758.23	\$ 45,946.14	\$ 48,243.44	\$ 50,655.62	\$ 53,188.40	\$ 55,847.82
Costo de lo Vendido		\$ 540,000.00	\$ 567,000.00	\$ 595,350.00	\$ 625,117.50	\$ 656,373.38	\$ 689,192.04	\$ 723,651.65	\$ 759,834.23	\$ 797,825.94	\$ 837,717.24
Utilidad Bruta		\$ 660,000.00	\$ 693,000.00	\$ 727,650.00	\$ 764,032.50	\$ 802,234.13	\$ 842,345.83	\$ 884,463.12	\$ 928,686.28	\$ 975,120.59	\$ 1,023,876.62
Mano de Obra	20%	\$ 240,000.00	\$ 252,000.00	\$ 264,600.00	\$ 277,830.00	\$ 291,721.50	\$ 306,307.58	\$ 321,622.95	\$ 337,704.10	\$ 354,589.31	\$ 372,318.77
Distribucion	3%	\$ 36,000.00	\$ 37,800.00	\$ 39,690.00	\$ 41,674.50	\$ 43,758.23	\$ 45,946.14	\$ 48,243.44	\$ 50,655.62	\$ 53,188.40	\$ 55,847.82
Publicidad	4%	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30	\$ 61,261.52	\$ 64,324.59	\$ 67,540.82	\$ 70,917.86	\$ 74,463.75
Regalías	4%	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30	\$ 61,261.52	\$ 64,324.59	\$ 67,540.82	\$ 70,917.86	\$ 74,463.75
Gastos Variables	0%	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Costos de Ventas	31%	\$ 377,000.00	\$ 395,600.00	\$ 415,130.00	\$ 435,636.50	\$ 457,168.33	\$ 479,776.74	\$ 503,515.58	\$ 528,441.36	\$ 554,613.43	\$ 582,094.10
Gastos Financieros	1%	\$ 69,996.54	\$ 67,566.41	\$ 57,650.61	\$ 46,911.51	\$ 35,281.69	\$ 22,686.27	\$ 9,045.45	\$ 103.22	\$ -	\$ -
Seguros de Propiedad	0%	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Depreciacion	3%	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75
Amortizacion	1%	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00
Otros Costos Fijos	1%	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Otros	1%	\$ 5,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05	\$ 10,210.25	\$ 10,720.77	\$ 11,256.80	\$ 11,819.64	\$ 12,410.63
Gastos Fijos	9%	\$ 131,630.29	\$ 132,600.16	\$ 123,104.36	\$ 112,806.26	\$ 101,639.49	\$ 89,530.27	\$ 76,399.97	\$ 67,993.77	\$ 68,453.39	\$ 69,044.38
Utilidad de operacion	7%	\$ 151,369.71	\$ 164,799.84	\$ 189,415.64	\$ 215,589.74	\$ 243,426.31	\$ 273,038.82	\$ 304,547.58	\$ 332,251.15	\$ 352,053.77	\$ 372,738.15
Gastos Administrativos	3%	\$ 32,000.00	\$ 33,600.00	\$ 35,280.00	\$ 37,044.00	\$ 38,896.20	\$ 40,841.01	\$ 42,883.06	\$ 45,027.21	\$ 47,278.57	\$ 49,642.50
Utilidad Antes del Impuesto	4%	\$ 119,369.71	\$ 131,199.84	\$ 154,135.64	\$ 178,545.74	\$ 204,530.11	\$ 233,197.81	\$ 261,664.52	\$ 287,223.93	\$ 304,775.20	\$ 323,095.65
EBITDA	16%	\$ 318,000.00	\$ 331,400.00	\$ 348,620.00	\$ 366,701.00	\$ 385,686.05	\$ 405,620.35	\$ 426,551.37	\$ 448,528.94	\$ 471,605.39	\$ 495,835.65

**ANEXO D.  
ESTADO DE RESULTADOS**

Descripcion	Estado de Resultados Wendy's Satellite									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$ 1,200,000.00	\$ 1,260,000.00	\$ 1,323,000.00	\$ 1,389,150.00	\$ 1,458,607.50	\$ 1,531,537.88	\$ 1,608,114.77	\$ 1,688,520.51	\$ 1,772,946.53	\$ 1,861,593.86
Ventas Netas	\$ 1,200,000.00	\$ 1,260,000.00	\$ 1,323,000.00	\$ 1,389,150.00	\$ 1,458,607.50	\$ 1,531,537.88	\$ 1,608,114.77	\$ 1,688,520.51	\$ 1,772,946.53	\$ 1,861,593.86
Costo de Ventas	\$ 540,000.00	\$ 567,000.00	\$ 595,350.00	\$ 625,117.50	\$ 656,573.38	\$ 689,192.04	\$ 723,651.65	\$ 759,834.23	\$ 797,825.94	\$ 837,717.24
Utilidad Bruta	\$ 660,000.00	\$ 693,000.00	\$ 727,650.00	\$ 764,032.50	\$ 802,234.13	\$ 842,345.83	\$ 884,463.12	\$ 928,686.28	\$ 975,120.59	\$ 1,023,876.62
Gastos de Operaciones										
Gastos Administrativos	\$ 93,633.75	\$ 98,633.75	\$ 100,733.75	\$ 102,938.75	\$ 105,254.00	\$ 107,685.01	\$ 110,237.58	\$ 112,917.77	\$ 115,731.97	\$ 118,686.88
Gastos De Venta	\$ 377,000.00	\$ 395,600.00	\$ 415,130.00	\$ 435,636.50	\$ 457,168.33	\$ 479,776.74	\$ 503,515.58	\$ 528,441.36	\$ 554,613.43	\$ 582,094.10
Gastos Financieros	\$ 69,996.54	\$ 67,566.41	\$ 57,650.61	\$ 46,911.51	\$ 35,281.69	\$ 22,686.27	\$ 9,045.45	\$ 103.22	\$ -	\$ -
Total Gastos de Operacion	\$ 540,630.29	\$ 561,800.16	\$ 573,514.36	\$ 585,486.76	\$ 597,704.02	\$ 610,148.02	\$ 622,798.60	\$ 641,462.34	\$ 670,345.39	\$ 700,780.97
Utilidad de Operaciones	\$ 119,369.71	\$ 131,199.84	\$ 154,135.64	\$ 178,545.74	\$ 204,530.11	\$ 232,197.81	\$ 261,664.52	\$ 287,223.93	\$ 304,775.20	\$ 323,095.65
Otros Ingresos										
Utilidad Antes del I.S.R.	\$ 119,369.71	\$ 131,199.84	\$ 154,135.64	\$ 178,545.74	\$ 204,530.11	\$ 232,197.81	\$ 261,664.52	\$ 287,223.93	\$ 304,775.20	\$ 323,095.65
Reserva Legal	\$ 5,968.49	\$ 6,559.99	\$ 7,706.78	\$ 8,977.29	\$ 10,226.51	\$ 11,609.89	\$ 13,083.23	\$ 14,361.20	\$ 15,238.76	\$ 16,154.78
Impuesto sobre la renta	\$ 29,842.43	\$ 32,799.96	\$ 38,533.91	\$ 44,636.44	\$ 51,132.53	\$ 58,049.45	\$ 65,416.13	\$ 71,805.98	\$ 76,193.80	\$ 80,773.91
Utilidad del periodo	\$ 83,586.80	\$ 91,839.89	\$ 107,894.95	\$ 124,982.02	\$ 143,171.08	\$ 162,538.47	\$ 183,165.16	\$ 201,056.75	\$ 213,342.64	\$ 226,166.95

**ANEXO E.  
BALANCE GENERAL**

		Balance General Wendy's Satellite										
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Activo</b>												
Activo Corriente												
Caja	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Bancos	\$ -	\$ (39,416.84)	\$ (30,453.83)	\$ (13,325.14)	\$ 11,044.85	\$ 45,677.91	\$ 91,075.88	\$ 147,764.11	\$ 386,575.44	\$ 651,669.38	\$ 930,294.39	
Inventarios	\$ -	\$ 300,000.00	\$ 315,000.00	\$ 330,750.00	\$ 342,287.50	\$ 364,651.88	\$ 382,884.47	\$ 402,028.69	\$ 421,301.13	\$ 443,236.63	\$ 465,398.46	
Gastos de Instalacion	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 72,080.00	\$ 64,160.00	\$ 56,240.00	\$ 48,320.00	\$ 40,400.00	\$ 32,480.00	\$ 24,560.00	\$ 16,640.00	\$ 8,720.00	
Amortizacion gastos de instalacion	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	\$ (7,920.00)	
Franquicia	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 22,525.00	\$ 20,050.00	\$ 17,575.00	\$ 15,100.00	\$ 12,625.00	\$ 10,150.00	\$ 7,675.00	\$ 5,200.00	\$ 2,725.00	
Amortizacion costo Franquicia	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	\$ (2,475.00)	
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>\$ 115,000.00</b>	<b>\$ 365,188.16</b>	<b>\$ 378,756.17</b>	<b>\$ 401,239.86</b>	<b>\$ 431,752.35</b>	<b>\$ 473,354.78</b>	<b>\$ 526,590.35</b>	<b>\$ 592,027.80</b>	<b>\$ 840,545.56</b>	<b>\$ 1,116,351.01</b>	<b>\$ 1,406,742.86</b>	
Activo no Corriente												
Rentacion	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 31,535.00	\$ 28,070.00	\$ 24,605.00	\$ 21,140.00	\$ 17,675.00	\$ 14,210.00	\$ 10,745.00	\$ 7,280.00	\$ 3,815.00	
Depreciacion Acumulada Rentacion	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	\$ (3,465.00)	
Mobiliario y Equipo	\$ 290,000.00	\$ 290,000.00	\$ 261,290.00	\$ 232,580.00	\$ 203,870.00	\$ 175,160.00	\$ 146,450.00	\$ 117,740.00	\$ 89,030.00	\$ 60,320.00	\$ 31,610.00	
Depreciacion Acumulada Mobiliario	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	\$ (28,710.00)	
Edificio	\$ 260,000.00	\$ 260,000.00	\$ 253,936.25	\$ 247,872.50	\$ 241,808.75	\$ 235,745.00	\$ 229,681.25	\$ 223,617.50	\$ 217,553.75	\$ 211,490.00	\$ 205,426.25	
Depreciacion Acumulada de Edificio	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	\$ (6,063.75)	
Terranos	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
Otros (Deposito en Garantia)												
<b>Total Activo no Corriente:</b>	<b>\$ 785,000.00</b>	<b>\$ 746,761.25</b>	<b>\$ 708,572.50</b>	<b>\$ 670,283.75</b>	<b>\$ 632,045.00</b>	<b>\$ 593,806.25</b>	<b>\$ 555,567.50</b>	<b>\$ 517,328.75</b>	<b>\$ 479,090.00</b>	<b>\$ 440,851.25</b>	<b>\$ 402,612.50</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 900,000.00</b>	<b>\$ 1,111,949.41</b>	<b>\$ 1,087,328.67</b>	<b>\$ 1,071,523.61</b>	<b>\$ 1,063,797.35</b>	<b>\$ 1,067,161.03</b>	<b>\$ 1,082,157.85</b>	<b>\$ 1,109,356.55</b>	<b>\$ 1,319,635.56</b>	<b>\$ 1,557,202.26</b>	<b>\$ 1,809,355.36</b>	
<b>Pasivo</b>												
Pasivo Corriente												
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 29,842.43	\$ 32,799.96	\$ 38,533.91	\$ 44,636.44	\$ 51,132.53	\$ 58,049.45	\$ 65,416.13	\$ 71,805.98	\$ 76,193.80	\$ 80,773.91	
<b>Total Pasivo Corriente:</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 29,842.43</b>	<b>\$ 32,799.96</b>	<b>\$ 38,533.91</b>	<b>\$ 44,636.44</b>	<b>\$ 51,132.53</b>	<b>\$ 58,049.45</b>	<b>\$ 65,416.13</b>	<b>\$ 71,805.98</b>	<b>\$ 76,193.80</b>	<b>\$ 80,773.91</b>	
Pasivo no Corriente												
Prestamos Bancarios	\$ 1,000,000.00	\$ 898,548.18	\$ 779,080.02	\$ 649,696.07	\$ 509,573.30	\$ 357,820.42	\$ 193,472.12	\$ 15,482.99	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Pasivo no Corriente:</b>	<b>\$ 1,000,000.00</b>	<b>\$ 898,548.18</b>	<b>\$ 779,080.02</b>	<b>\$ 649,696.07</b>	<b>\$ 509,573.30</b>	<b>\$ 357,820.42</b>	<b>\$ 193,472.12</b>	<b>\$ 15,482.99</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Total Pasivo:</b>	<b>\$ 1,000,000.00</b>	<b>\$ 928,390.61</b>	<b>\$ 811,879.98</b>	<b>\$ 688,229.98</b>	<b>\$ 554,209.74</b>	<b>\$ 408,952.95</b>	<b>\$ 251,521.57</b>	<b>\$ 80,899.12</b>	<b>\$ 71,805.98</b>	<b>\$ 76,193.80</b>	<b>\$ 80,773.91</b>	
Capital Contable	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
Utilidad o Perdida del Periodo	\$ -	\$ 83,558.80	\$ 91,839.89	\$ 107,894.95	\$ 124,982.02	\$ 143,171.08	\$ 162,338.47	\$ 183,165.16	\$ 201,056.75	\$ 213,424.64	\$ 226,166.95	
Utilidad o Perdida Acumulada	\$ -	\$ 83,558.80	\$ 83,558.80	\$ 175,398.69	\$ 282,293.63	\$ 408,275.65	\$ 551,446.73	\$ 713,985.19	\$ 897,150.36	\$ 1,098,207.11	\$ 1,311,549.75	
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,311.97	\$ 6,761.36	\$ 16,651.09	\$ 31,307.07	\$ 49,452.47	\$ 69,458.71	\$ 90,864.74	
<b>Total Capital:</b>	<b>\$ 100,000.00</b>	<b>\$ 183,558.80</b>	<b>\$ 275,398.69</b>	<b>\$ 383,293.63</b>	<b>\$ 509,287.62</b>	<b>\$ 658,208.09</b>	<b>\$ 830,636.28</b>	<b>\$ 1,028,457.43</b>	<b>\$ 1,247,829.58</b>	<b>\$ 1,481,008.46</b>	<b>\$ 1,728,581.44</b>	
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 1,100,000.00</b>	<b>\$ 1,111,949.41</b>	<b>\$ 1,087,278.67</b>	<b>\$ 1,071,523.61</b>	<b>\$ 1,063,797.35</b>	<b>\$ 1,067,161.03</b>	<b>\$ 1,082,157.86</b>	<b>\$ 1,109,356.55</b>	<b>\$ 1,319,635.56</b>	<b>\$ 1,557,202.26</b>	<b>\$ 1,809,355.36</b>	

**ANEXO F.  
FLUJO DE EFECTIVO**

<b>Flujo de Efectivo Wendy's Satellite</b>											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Saldo Inicial en Efectivo		\$ (39,416.84)	\$ (30,453.83)	\$ (13,325.14)	\$ 11,044.85	\$ 45,677.91	\$ 91,075.88	\$ 147,764.11	\$ 386,575.44	\$ 651,669.38	
Saldo disponible en efectivo	\$ -	\$ (39,416.84)	\$ (30,453.83)	\$ (13,325.14)	\$ 11,044.85	\$ 45,677.91	\$ 91,075.88	\$ 147,764.11	\$ 386,575.44	\$ 651,669.38	
<b>Entradas y desembolsos de Efectivo:</b>											
Cobros a los clientes	\$ 1,200,000.00	\$ 1,260,000.00	\$ 1,323,000.00	\$ 1,389,150.00	\$ 1,458,607.50	\$ 1,531,537.88	\$ 1,608,114.77	\$ 1,688,520.51	\$ 1,772,946.53	\$ 1,861,593.86	
Compras de Inventario	\$ 575,971.94	\$ 550,836.01	\$ 593,956.13	\$ 640,892.73	\$ 687,869.61	\$ 737,591.05	\$ 790,227.11	\$ 841,294.38	\$ 886,140.95	\$ 930,821.62	
Gastos operativos	\$ 540,630.29	\$ 561,800.16	\$ 573,514.36	\$ 585,486.76	\$ 597,704.02	\$ 610,148.02	\$ 622,798.60	\$ 641,462.34	\$ 670,345.39	\$ 700,780.97	
Amortizacion +	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	\$ 10,395.00	
Depreciacion +	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	\$ 38,238.75	
Intereses											
Entradas y desembolsos de Efectivo neto	\$ 132,031.52	\$ 195,997.58	\$ 204,163.26	\$ 211,404.26	\$ 221,667.63	\$ 232,432.55	\$ 243,722.81	\$ 254,397.54	\$ 265,093.94	\$ 278,625.01	
Exceso (deficiencia) de efectivo antes del financiamiento	\$ 132,031.52	\$ 156,580.74	\$ 173,709.43	\$ 198,079.12	\$ 232,712.48	\$ 278,110.45	\$ 334,798.69	\$ 402,161.65	\$ 651,669.38	\$ 930,294.39	
<b>Financiamiento:</b>											
Solicitud de prestamos											
Reembolsos Prestamos	\$ 101,451.82	\$ 119,468.16	\$ 129,383.96	\$ 140,122.76	\$ 151,752.88	\$ 164,348.30	\$ 177,989.13	\$ 15,482.99	\$ -	\$ -	
Intereses	\$ 69,996.54	\$ 67,566.41	\$ 57,650.61	\$ 46,911.51	\$ 35,281.69	\$ 22,686.27	\$ 9,045.45	\$ 103.22	\$ -	\$ -	
Efectivo total proveniente del financiamiento	\$ 171,448.36	\$ 187,034.57	\$ 187,034.57	\$ 187,034.27	\$ 187,034.57	\$ 187,034.57	\$ 187,034.58	\$ 15,586.21	\$ -	\$ -	
Aumento total del efectivo o disminucion	\$ (39,416.84)	\$ (30,453.83)	\$ (13,325.14)	\$ 11,044.85	\$ 45,677.91	\$ 91,075.88	\$ 147,764.11	\$ 386,575.44	\$ 651,669.38	\$ 930,294.39	
Saldo final en Efectivo	\$ (39,416.84)	\$ (30,453.83)	\$ (13,325.14)	\$ 11,044.85	\$ 45,677.91	\$ 91,075.88	\$ 147,764.11	\$ 386,575.44	\$ 651,669.38	\$ 930,294.39	

**ANEXO G.**  
**INVERSIÓN WENDY'S SATÉLITE**

<b><u>Inversión Wendy's Satélite</u></b>	
Costos de Desarrollo	Dólares EEUU
Terreno	\$ 200,000.00
Jardín	\$ 15,000.00
Construcción y Acabados	\$ 245,000.00
Equipo de Cocina	\$ 250,000.00
POS	\$ 40,000.00
Rotulación	\$ 35,000.00
Planos	\$ 30,000.00
Costo de Franquicia	\$ 25,000.00
Capital de Trabajo	\$ 100,000.00
Otros	\$ 50,000.00
TOTAL	\$ 990,000.00
<i>Monto a Financiar</i>	\$ 1,000,000.00
<i>Monto de Inversión</i>	\$ 990,000.00



**ANEXO H.  
PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2018**

Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso Total	Beneficio
-	540,630.29	0	540,630.29	-	-540,630.29
15,000.00	540,630.29	33750	574,380.29	75,000.00	-499,380.29
30,000.00	540,630.29	67500	608,130.29	150,000.00	-458,130.29
45,000.00	540,630.29	101250	641,880.29	225,000.00	-416,880.29
60,000.00	540,630.29	135000	675,630.29	300,000.00	-375,630.29
75,000.00	540,630.29	168750	709,380.29	375,000.00	-334,380.29
90,000.00	540,630.29	202500	743,130.29	450,000.00	-293,130.29
105,000.00	540,630.29	236250	776,880.29	525,000.00	-251,880.29
120,000.00	540,630.29	270000	810,630.29	600,000.00	-210,630.29
135,000.00	540,630.29	303750	844,380.29	675,000.00	-169,380.29
150,000.00	540,630.29	337500	878,130.29	750,000.00	-128,130.29
165,000.00	540,630.29	371250	911,880.29	825,000.00	-86,880.29
180,000.00	540,630.29	405000	945,630.29	900,000.00	-45,630.29
195,000.00	540,630.29	438750	979,380.29	975,000.00	-4,380.29
196,593.00	540,630.29	442334.25	982,964.54	982,965.00	0.46
210,000.00	540,630.29	472500	1,013,130.29	1,050,000.00	36,869.71
225,000.00	540,630.29	506250	1,046,880.29	1,125,000.00	78,119.71
240,000.00	540,630.29	540000	1,080,630.29	1,200,000.00	119,369.71
255,000.00	540,630.29	573750	1,114,380.29	1,275,000.00	160,619.71
270,000.00	540,630.29	607500	1,148,130.29	1,350,000.00	201,869.71
285,000.00	540,630.29	641250	1,181,880.29	1,425,000.00	243,119.71
300,000.00	540,630.29	675000	1,215,630.29	1,500,000.00	284,369.71

Costo Fijo	540,630.29
Precio de Venta Unitario	5.00
Costo Variable Unitario	2.25
<b>Costo variable total</b>	<b>\$ 442,333.87</b>
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 982,964.16</b>

2018

IT=CT

PUV\*X=CF+CVU\*X

**Restaurant Wendy's Satellite**  
**Punto de Equilibrio**