

Entrega Final Opcion De Grado

Solution Invited

Juan Sebastián Cabuya Gil

Carlos Alberto Rodríguez Munar

Amanda Lucia Riápira Beltrán

Corporación Unificada nacional De Educación Superior CUN

Programa De Administración De Empresas

Opción De Grado

Bogotá

2018

## **Solution Invited**

Nuestra idea de negocio es crear una empresa de capacitación al personal de las empresas o franquicias de venta, y con los índices más altos de rotación de personal, muy diferentes a las que ya están en el mercado puesto que en la nuestra nos enfocamos 100% en las necesidades de cada uno de nuestros steak holders y hasta no solucionar el problema y/o reducir el índice de esos problemas no nos retiramos.

## **Introducción**

La franquicia que nosotros damos a conocer o que más vemos las necesidades que tienen nuestros steak holders es la franquicia de SUBWAY.

En este momento en Bogotá contamos con 17 franquicias y 121 tiendas, esta información fue recolectada gracias al personal de recurso humanos de la tienda subway de la calle 57#13-18, nos dirigimos hasta allá para tener un balance mínimo de cuán grande era la rotación del personal de las tiendas de Bogotá el cual fue 18%, encontrando que la mayoría del personal que se retira es porque no sabe cómo hacer bien su trabajo o simplemente porque no tenían un buen servicio al cliente, teniendo así varios problemas con clientes y por ende con sus jefes directos.

## **1. Customer Development**

### 1.1 Definición de la idea de negocio

La empresa la cual estamos planeando desarrollar, trata de una agencia de servicio para la capacitación, formación, e inyección de colaboradores en el área de trabajo, específicamente en ventas, en este caso de alimentos y contacto con el cliente. Esta idea nace de la falta de desarrollo del potencial del grupo de trabajo, en los puntos de venta, ocasionando esto la pérdida de clientes por mal servicio y perjudicando las ventas considerablemente.

## **2. Stake Holders**

Nuestros stake holders son directamente las franquicias de subway especialmente la franquicia COLSUB S.A. Escogimos directamente esta porque dentro de todas las franquicias de Bogotá es la que más presenta índice de rotación con un 35%, afectando a las demás también en cuanto a las ventas, ya que es una de la que menos ingresos tiene respecto a las demás. La necesidad de esta franquicia es saber que ocurre con su personal, con sus ventas y con sus clientes, los cuales no están fidelizados con la tienda.

### 2.1 Identificación del Segmento

La actividad económica sector terciario de servicios, basados en las franquicias de subway. Los retos que asumiremos nosotros como empresa o como negocio dentro de estas franquicias, será elevar la calidad de servicio a sus clientes, y que se vea reflejado en el incremento de las ventas, con las capacitaciones que brindaremos al personal.

Adicional a este tema, tratar de reducir el índice de rotación de personal, dentro de las franquicias más afectadas, como los mencionamos anteriormente.

## 2.2 Caracterización del Segmento

El tipo de empresa que escogimos son las franquicias de comidas rápidas: SUBWAY, en Bogotá contamos con 17 franquicias y 121 tiendas. Los consumidores que frecuentan estas tiendas en su mayoría son universitarios, y los fines de semana personas del común por ejemplo; familias, trabajadores sociales, conductores.

Las características de nuestros principales consumidores los universitarios, jóvenes entre los 18 a 30 años, que salen todos los días de estudiar y buscan algo rápido, rico y que sea económico a la hora de comprar algún tipo de comida para su día a día. Entre sus gustos encontramos que una de las preferencias es SUBWAY, puesto que esta franquicia de comida, cuenta con productos, de excelente calidad y que adicionalmente son muy accesibles para nuestros consumidores.

Entre los productos que ofrecen estas tiendas, encontramos una referencia que es el denominado BARATISIMO, es un sándwich económico y que viene bien en cualquier momento del día. La cantidad aproximada que se vende día a día es de 250 productos de las tiendas más cercanas a universidades o dentro de centros comerciales. Si hablamos ya de ventas en todo el país SUBWAY es una de las franquicias que más comida rápida vende, puesto que el último balance general que se realizó fue que un mes a nivel nacional se venden alrededor de 1.7 millones de sandwiches.

### 3. Necesidades

- ✓ Incremento de ventas

Creemos que actualmente nuestra franquicia de comidas SUBWAY, requieren incrementar sus ventas no solamente para tener rentabilidad en todas las tiendas que están dentro de Bogotá, sino también para lograr la sostenibilidad dentro de la misma tienda, porque como sabemos si la tiene no vende lo fundamental y/o lo que mantiene. La tienda simplemente se cierra ya que no cumplió las expectativas.

- ✓ Tienen dificultades para consolidar un grupo de trabajo estable y duradero.

Revisando estadísticas junto con el área de talento humano, nos damos cuenta que estas tiendas son de las que más empleos ofrecen, pero así mismo los índices de rotación de personal operativo son demasiados altos. En este 2018 la franquicia más afectada fue la de COLSUB S.A. Al realizar los diferentes balances en la tienda, se encuentra que al iniciar el año tenían 54 colaboradores y solo en los 4 primeros meses, ya se había retirado el 18% del total de la franquicia.

Basándonos en la información suministrada por el área de talento humano, pudimos constatar que fueron diversos los motivos, pero el principal, fue la baja en ventas, ocasionada esencialmente por la falta de capacitación a la hora de ingresar a desarrollar sus actividades.

Así como desinformación respecto a sus condiciones laborales, tanto de salarios, horarios y que conlleva a que las personas tomen este tipo de empleo, como algo de paso y no con la responsabilidad que debería asumirse.

- ✓ Problemas con la fidelidad de sus clientes.

Este es uno de los más grandes retos para nuestra idea de negocio, puesto que como sabemos, existe en el mercado una gran competencia, y todos deben partir de un excelente producto, pero sobre todo un excelente servicio al cliente.

Lo que buscamos con nuestra idea es capacitar al personal, ya que ellos son los que tienen contacto directo con los clientes, y serán los que realicen la fidelización del mismo. Esto se logra con un excelente servicio, con altos niveles de calidad, tanto en producto como en atención, logrando llegar a posicionarlos como una de las grandes cadenas de comidas rápidas en el país.

- ✓ Sus colaboradores tienen poco sentido de pertenencia

Como lo veníamos mencionando anteriormente nuestros colaboradores se van muy rápido de la franquicia, porque simplemente la tienen mientras consiguen un trabajo mejor. Lo que queremos nosotros es darles a entender lo importante que son dentro de la empresa, que sin ellos no se mueve absolutamente nada, incentivarlos con diferentes métodos, que la empresa daría para así también ayudar a disminuir el índice de rotación de personal.

#### **4. Beneficios**

##### Aumentar ventas

Lo que nosotros queremos ocasionar dentro de estas franquicias con nuestra idea de negocio es que cada una de las tiendas que tiene SUBWAY dentro de Bogotá aumenten el número de ventas mensuales para así mismo generar más ganancias a nuestros steak holders lo haríamos mediante las capacitaciones que daríamos exclusivamente al personal de ventas y así poder descubrir sus habilidades dentro de este campo.

Explorar las falencias de cada uno y mejorarlas para que cada colaborador sepa donde atacar a los cliente para generar más ingresos y ventas mensuales.

Reducir los índices de rotación de personal

Sería un gran beneficio para nuestros steak holders ya que cada proceso de contratación también como el proceso de desvinculación de la empresa tienen un valor monetario importante, lo que queremos con nuestra idea es apropiarnos de ese problemas y solucionarlos con las capacitación personales para cada uno de los colaboradores en cada franquicia el cual el índice rotativo sea muy alto, lo que haríamos es con las capacitaciones estaríamos dándole a entender a nuestros colaboradores que están en una excelente compañía que les brinda grandes ayudas y que de la cual pueden sacar excelentes ingresos.

#### **4.1 Necesidades de los Stake Holders**

Esta idea de negocio es fruto de ver la constante rotación de personal que se maneja en este tipo de franquicias, en las cuales se retiraban hasta 3 colaboradores por mes y los colaboradores que tenían no estaban bien preparados o escogidos para brindar un servicio de calidad con el perfil adecuado.

El servicio que nosotros vamos a brindar es capacitaciones mensuales a los colabores de cada franquicia para resolver los problemas como son pocas ventas dentro de las franquicias, la rotación de personal ya mencionada y la fidelización tanto de los clientes como de nuestros colaboradores.

Las expectativas que les cumpliríamos a nuestros steak holders sería ayudar a incrementar los índices de ventas y de clientes que ingresen día tras día a sus tiendas así también como reducir lo más que se puede el índice de rotación del personal para que ese dinero de las desvinculaciones sea más productivo para nuestros steak holders.

#### **4.2 Identificar la razón por la cual se resuelve la necesidad.**

Esta empresa se va a caracterizar por la capacitación que van a recibir los colaboradores y aspirantes a los cuales vamos anclar a la compañía o a nuestros clientes, así como el seguimiento constante con el fin de brindarle más apoyo y seguridad para que se cumpla el objetivo final que es la solución de sus problemas con los invitados.

Las soluciones que se manejan actualmente para resolver este problema son revisar que está pasando y tratar de evitarlo, pero no hay una clara ayuda o entrega al reamente saber que está pasando y en resolverlo, el problema de las rotaciones de personal dentro de dichas franquicias aún no se ha podido resolver puesto que nadie se ha apropiado del problema para encontrar por qué las personas no se sienten cómodas o porque no hay estabilidad laboral dentro de estas cadenas alimenticias, el servicio que nosotros brindaremos a nuestros steak holders es completamente diferente ya que nos apropiaremos del problema investigando y analizando junto con el área de talento humano de las franquicias más afectadas, así sabremos la verdadera razón del porque la gente se va, para atacar esa debilidad y convertirla en una fortaleza a favor de nuestros steak holders



### **4.3 Pasos para generar solución**

Etapas de investigación:

Lo primero que haremos es con la ayuda del área de recursos humanos de las franquicias más afectadas en referencias a ventas y rotación de personal determinaríamos cuáles son las principales causas de dichos elementos.

Atacar el problema

Una vez teniendo esta información nos dirigiríamos a cada colaborador primero para saber cómo se siente en el trabajo y en el puesto en el que se encuentra ubicado.

Procederíamos a realizar reuniones de capacitación para todos los colaboradores de esas franquicias y así saber cuál es la parte en la que ellos se desempeñarían mucho mejor, para saber si tendrían alguna idea de cambio o mejora para sí mismo sin sobrepasar límites de la empresa.

Desarrollo de Idea

Una vez sabiendo todo eso, cada colaborador estaría en el área que a ellos les agrada y así mismo tendríamos un mejor desempeño de cada área puesto que están donde deben estar, al personal de ventas haríamos reuniones aparte para saber cómo está su rendimiento comercial y enfocarlos no solo en vender por vender sino también en el enfoque al cliente que es lo más importante.

## **5. Soluciones Actuales**

Hoy en día se encuentra una empresa que brinda consultoría en el servicio al cliente, pero no se centra en introducir el personal a las empresas con base a esto seríamos pioneros en el sector de servicio al cliente, en la inyección de personal con altos estándares en el servicio al cliente y el trato al usuario

### **5.1 Identificación del entorno**

Esta compañía su única solución es contratar empresas temporales las cuales brinda el personal según los perfiles requeridos, pero esto no les garantiza que el personal que ingresa para el cargo sea el idóneo para las tareas asignadas así mismo muchas de estas personas no cuentan con un buen servicio al cliente

### **5.2 Identificación de canales**

Su medio de contacto con estas temporales de servicios es por medio de páginas en internet, esto hace que no tengan un contacto directo con el cliente ni con las personas que ingresan a la compañía.

## **6. Limitaciones, inconformidades y frustraciones**

La solución actual está basada en dar una serie de herramientas de mejora más no ayuda en la preparación y búsqueda del personal, obviamente no es algo que se vaya a resolver con seguridad puesto que no hay algún tipo de seguimiento esto sería una de las mayores limitaciones e inconformidades de nuestros steak holders frente a las demás empresas que ofrecen algo similar a nuestra idea de negocio, por ende la frustración de los steak holder es pese a que ellos contraten buenas compañías para capacitar a sus empleados aún no se ha resuelto los problemas en los que

se ven afectados por eso nuestro negocio va a ser muy bien visto en el mercado, ya que vamos a reducir índices de limitaciones frente a los problemas mencionados

## 7 Mercado

Nuestro mercado son las franquicias de comidas rápidas a nivel Bogotá tales como subway, mc Donald, Qbano, el rodeo etc.

<b>Región</b>	<b>Colombia, Bogotá</b>
<b>Tamaño de ciudad o área estadística</b>	1775 km2
<b>Urbana rural</b>	Urbana
<b>clima</b>	Caluroso, frio, lluvioso

<b>Ingreso</b>	<b>700.000.000</b>
<b>Sector</b>	Terciario

### 7.1 identificación de TAM, SAM Y TM

#### TAM

En Bogotá tenemos un total de franquicias de comidas rápidas de 1.165, con una capacidad de colaboradores de 32.540 estos datos se registran en solo Bogotá.

## **SAM**

Nuestra empresa se estaría solo centrando en franquicias de comidas que tengan un personal dedicado al servicio al cliente, y que en sus valores corporativos tengan como punto de referencia el servicio al cliente, nos vamos a enfocar en las franquicias de la marca subway como primera muestra, en Bogotá contamos con 17 franquicias y 121 tiendas.

## **TM**

Como muestra escogimos la marca subway quien cuenta con 17 franquicias en Bogotá tomando como muestra objetiva las primeras capacitaciones anuales son a las más afectadas con los problemas presentados como es la franquicia COLSUB S.A y estaríamos hablando alrededor de 3 a 4 capacitaciones mensuales para ir manejando balances y resultados y saber si está progresando o no.

### **7.2 Definición de muestra**

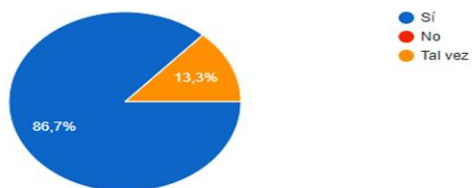
Nos basamos en las franquicias de subway ya que analizando entre las demás franquicias son las que menos ventas realizan respecto a las demás y la que más rotación de personal tiene mensualmente, dentro del 100% de franquicias de comida, subway tiene un índice de rotación de personal del 35% frente a las demás es por eso que escogimos esta, es la que mayor índice tiene.

### **7.3 Formato Entrevista**

Primeramente antes de realizar las entrevistas realizamos a 15 jefes de tiendas de subway una encuesta con diferentes preguntas para que ellos conocieran un poco mejor sobre nuestra idea de negocio y estos fueron los resultados

Cree usted que el servicio al cliente es realmente importante para una compañía?

15 respuestas



Que es lo más valioso para una compañía?

15 respuestas



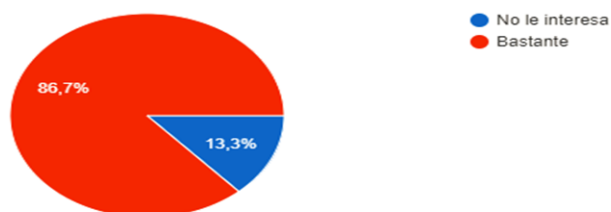
Contrataría usted para su compañía un grupo especializado para capacitar a todo su personal?

15 respuestas



le llamaría la atención tener un seguimiento para sus empleados para que cada día su empresa sea mejor?

15 respuestas



Cree usted que una compañía pierde prestigio al tener clientes insatisfechos por el servicio brindado?

15 respuestas



Lo que se vio reflejado en estas encuestas es que cada jefe sabe cómo va su tienda y en que es lo que están fallando, adicional se identifican mucho con las problemáticas que nuestra idea de negocio quiere resolver.

Es por eso que la mayoría votaron por que nuestra idea si tendría un impacto positivo para nuestro steak holder ya que no solamente le ayudaría a mejorar sus falencias sino también a bajar los índices de problemáticas y falencias de sus tiendas, los cuales son, el bajo volumen de clientes y ventas y la rotación de su personal anualmente que está causando muchas pérdidas de dinero a lo que si sería un gran beneficio esta idea.

Posterior a eso se realiza una entrevista a 4 de esos mismos jefes de tienda donde ellos nos dan a conocer su punto de vista respondiendo 3 preguntas claves, las cuales son las siguientes

- Que realiza usted dentro de su compañía para minimizar la rotación de personal?
- Que hace particularmente buenos a sus empleados en las ventas?
- Como se fideliza a un cliente?

<b>Nombre Entrevistado</b>	<b>Entrevista</b>
Nicolás Ramírez	Bueno realmente yo incentivo a mis colaboradores para que ellos sepan que hacen parte de una gran empresa, claramente no es fácil porque hay trabajos donde se les va a pagar mejor, pero siempre les digo que es SUBWAY hay excelentes ingresos, a mis empleados les funciona mucho siempre preguntar al cliente que desea, como lo deseo, todo el pedido debe ser enfocado al cliente, y la fidelización yo

<b>Nombre Entrevistado</b>	<b>Entrevista</b>
Jorge Pardo	Es difícil controlar la rotación porque muchos vienen y en 2 meses se van, siempre ha sido un problema lo que yo hago es convencerlos de que Subway es una buena empresa para trabajar pero no muchas veces funciona, en las ventas bueno es necesario tener productos de buena calidad y que sean agradables para nuestros clientes, y me parece que subway tiene precios bajos y por eso tenemos muchos clientes.
	creo que con un servicio de calidad quedan satisfechos y volverían.

Daniela Cocoma	La rotación de personal se mejora en las entrevista para la contratación hay uno realmente sabe si la persona viene a como se le dice vulgarmente tomar esto de escampadero o a trabajar mucho tiempo, siempre enfocados en el cliente, un buen servicio hace un cliente feliz y eso hará que vuelva, además precios económicos son la clave.
----------------	---



<p style="text-align: center;"><b>Nombre</b> <b>Entrevistado</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Entrevista</b></p>
<p style="text-align: center;">Nikkol Rojas</p>	<p>La rotación del personal es muy difícil de controlar yo a eso lo trato de minimizar con el área de recurso humanos pero es difícil, las ventas con productos de calidad y buenos precios, y los clientes siempre son la prioridad si se le da un buen servicio ellos volverán.</p>

Lo que encontramos acá son opiniones y lo que cada uno de ellos realiza para que su tienda pueda arreglar un poco o tratar de solucionar estas 3 problemáticas, si nos damos cuenta el más difícil es la rotación de personal puesto que antes cualquier esfuerzo ellos no pueden obligar a nadie a trabajar allí por más esfuerzo que se haga, respecto a las ventas vemos reflejado que los buenos precios es lo que hace a subway una marca con muchos clientes, y respecto a la fidelización realmente un excelente servicio al cliente siempre será primordial.



#### 7.4 Análisis de la información recolectada.

<b>Necesidades</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Limitaciones- Frustraciones- Limitaciones.</b>	<b>Soluciones actuales</b>
Reducir índice rotación de personal	Fidelización del personal, reducir gastos de desvinculación.	La mayoría no sabe cómo hacerlo o como tratar de reducirlo un poco el índice de esto	En la contratación saber si realmente el personal va a trabajar mucho tiempo o se va ir en poco tiempo antes de contratarlos.
Atraer nuevos clientes	Más ganancia monetaria para los steak holders e incentivos para los colaboradores.	Como dar a conocer le producto un poco más para que la gente que no lo conozca lo pruebe.	Se pone en redes sociales y diferentes espacios públicos, la publicidad del establecimiento.
Mayor volumen de ventas	Ganancias monetarias para los steak holders, franquicias nuevas, más empleos.	El saber vender un producto y cómo hacerlo para que sea recomendado en todo Bogotá.	Lo que se hace en este momento es sacar nuevas promociones siempre beneficiando al cliente para que consuma el producto.

## **8. Planeación Estratégica**

### **8.1 Identidad Estratégica**

Brindar a nuestros clientes un personal capacitado mediante excelentes técnicas de servicio al cliente, con énfasis en desarrollo de actividades de formación comercial que les permita saber resolver cualquier tipo de adversidad en su entorno laboral con los estándares más altos en el trato al cliente y el trabajo en equipo.

### **8.2 Futuro Preferido**

En 5 años SOLUTION INVITED será reconocido como la mejor empresa local líder proceso de capacitación para un excelente servicio al cliente mediante un aprendizaje y fortalecimiento de las cualidades del personal para los invitados y ofreciendo el más alto estándar de calidad y profesionalismos para nuestros clientes.

### **8.3 Valores corporativos.**

- **COMPROMISO**

Siempre comprometidos con brindar excelente resultados a nuestros Steak Holders, no termina nuestra labor hasta ver algún cambio positivo dentro de la empresa.

- **RESPONSABILIDAD**

Siempre responder a nuestros steak holders con lo que ellos desean tener, dar grandes resultados para que destaquen sobre las demás empresas.

- **EFICIENCIA**

Hacer nuestros procedimientos lo más rápido que se pueda pero siempre con énfasis en la calidad 100% es decir que todo se cumpla y sea para bien.

## 8.4 Objetivos empresariales

- Objetivo General

Lo que queremos realizar con esta idea de negocio es reducir los índices de rotación de personal dentro de las franquicias de comidas rápidas centrados en SUBWAY, para eso haríamos capacitaciones mensuales para fidelizar a su personal, adicional aumentar las ventas y también ayudar a mejorar el flujo de clientes, todo esto lo hacemos con el fin de que nuestros steak holders sean más reconocidos a nivel de empresa y que generen mayor ganancias.

Objetivos específicos:

- Reducir índice de rotación
- Atraer nuevos clientes a la marca
- Generar más ganancias.

### 8.5 Prototipo





## 9. Análisis del Macroentorno

Nuestra idea basados en las diferentes pruebas y datos que recolectamos vemos que tendría un gran impacto en el mercado, ya que si todo sale de acuerdo al análisis y a las verdaderas funciones de nuestra idea de negocio puede generar y ayudar a las franquicias escogidas como principal estructura en el mercado, adicional a eso no solamente abriríamos una nuevas puertas a demás franquicias que necesiten ayuda también, sino que también podríamos estar generando mucho más dinero para generar más franquicias, más empleos.

Sabemos que ya existen varias empresas que se dedican a lo que nosotros planteamos pero queremos sobresalir demostrando excelentes resultados sobre las demás para que se den cuenta que realmente con esfuerzo se consiguen cosas que quizás son difíciles.

## 9.1 PESTEL

POLITICO	Tenemos que regirnos por el decreto 1567 de 1998 para saber cómo manejar nuestra empresa, allí se explica cómo se debe manejar, que se debe hacer y demás puntos importantes en una empresa de capacitación.
ECONOMICO	En la parte económico beneficia ambas partes tanto a nuestros steak holders como a nosotros, ya que si la idea tiene un impacto superior al esperado las ganancias para nuestros steak holders serán grandes y para nosotros también.
SOCIAL	Tenemos que manejar muy bien este aspecto, puesto que la mayoría del tiempo estaremos en contacto con diferentes personas, por eso es importante saber cómo manejar grupo, ser sociable y darse muy bien a entender.
TECNOLOGIA	Con las revoluciones tecnológicas la comunicación es mucho más sencilla, y esto lo implementaremos para nuestra idea, ya que algunas capacitaciones van a ser por video llamadas, estas serán para valorar resultados.
AMBIENTAL	Dentro de nuestras capacitaciones también haríamos referencia a los buenos usos de los materiales desechables para la no contaminación al medio ambiente.
LEGAL	Para que nosotros podamos acudir a la empresa que nos contrate, dicha empresa debe tener toda la documentación legal constituida por las leyes colombianas, para que nosotros podamos trabajar allí.



## 9.2 Cinco (5) Fuerzas de PORTER

**Amenazas de nuevos competidores**

De acuerdo a las investigaciones realizadas hay varias empresas que realizan lo que nosotros tenemos planteados como idea de negocio, pero no ofrecen todo el acompañamiento que nosotros si ofrecemos.



**Poder de negociación de los proveedores**

Sabiendo que si tenemos éxitos varias empresas dedicadas a lo mismo querrán saber cómo lo hicimos y podríamos llegar a un acuerdo para darles a conocer como por cierto porcentaje de ganancias.

Rivalidad Entre los competidores existentes

**Poder de negociación de los clientes**

Sabiendo como manejaríamos los índices establecidos nuestro steak holder querrá cada vez mejorar más su empresa y nos pondrá bajo presiona para nuevos resultados.

**Amenazas de productos sustitutos**

Ya sabiendo cómo se manejan estos índices con nuestras ideas empresas como (Coreway, Siso) empresas que se dedican a lo mismo podrían sustituirnos en el mercado puesto que tiene mejor nombre y están mejor ubicadas en el mercado.

## 10. Conclusiones

- Esta idea de negocio fue principalmente desarrollada porque como vemos en la actualidad, sabemos que uno de los problemas más grandes que tenemos a nivel empresas en Colombia es la rotación del personal.
- Adicional a esto sabemos también que si solo hablamos respecto a las franquicias de comidas según la revista semana en los dos últimos años todas las franquicias de comida rápida han bajado demasiado su índice de ventas y el volumen de clientes que la frecuentan.
- Queremos con esta idea generar un impacto positivo en el mercado y ayudar a reducir índices de estas problemáticas.

## 11. Bibliografía

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

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

<https://www.semana.com/economia/articulo/sanduche-por-metro/29958-3>

Oficina Talento Humano calle 57#13-18

<https://www.industriaalimenticia.com/articles/88210-subway-se-ha-convertido-en-un-referente-de-crecimiento-en-colombia>