

**VALUACIÓN DE LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA “CREPES &
WAFFLES”**

INGRID JOHANNA GARCIA ROMERO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INGENIERÍA FINANCIERA
LÍNEA DE FINANZAS CORPORATIVAS
BUCARAMANGA
2006**

**VALUACIÓN DE LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA “CREPES &
WAFFLES”**

INGRID JOHANNA GARCIA ROMERO

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Financiero**

**Asesor:
LUZ HELENA CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INGENIERÍA FINANCIERA
LÍNEA DE FINANZAS CORPORATIVAS
BUCARAMANGA
2006**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, abril de 2006

DEDICATORIA

*A Dios
A mi familia
A “Crepes & Waffles” y
todas aquellas personas que
directamente estuvieron
involucrados con el proyecto.*

Ingrid

AGRADECIMIENTOS

La autora de la presente investigación, expresa los más sinceros agradecimientos a:

Dios, por permitirme terminar mi proyecto para culminar una etapa de mi vida.

Mi familia, por su amor y comprensión para la realización del proyecto.

Los docentes de la Facultad de Ingeniería Financiera, por brindarme los conocimientos requeridos para ello.

A Pedro Quintero, por su apoyo y constante motivación.

Luz Helena Carvajal, Asesora de este proyecto, quien me orientó para poder llevar a cabo esta investigación.

A la Dra. Maria del Rosario Otoya, Gerente Crepes & Waffles (Barranquilla), quien me colaboro y guió en la realización de mi proyecto.

A Crepes & Waffles, Bogotá, por recibirme y brindarme información para la iniciación de la investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ANALISIS DE VIABILIDAD	11
1.1. VIABILIDAD TECNICA	11
1.1.1. Estructura y Organigrama	11
1.1.1.1. Definición del negocio	11
1.1.1.2. Misión	11
1.1.1.3. Visión	12
1.1.1.4. Operaciones	12
1.1.1.5. Capacitación	20
1.1.1.6. Control y Supervisión	21
1.1.1.7. Ventas y servicio al Cliente	21
1.1.1.8. Imagen Corporativa	22
1.2. VIABILIDAD COMERCIAL	22
1.2.1. Producto	22
1.2.2. Consumidor	24
1.2.2.1. Comportamiento del Consumidor	25
1.2.3. Proveedores	25
1.2.4. Competencia	27
1.2.5. Desarrollo y comercialización de sus productos	27
1.2.5.1. Política de precios en Crepes & Waffles	27
1.2.5.2. Política de promoción en Crepes & Waffles	28
1.3. VIABILIDAD SOCIO - ECONOMICA	28
1.4. VIABILIDAD LEGAL	37
1.5. VIABILIDAD ECONOMICO – FINANCIERA	39
2. CONTEXTO ESTRATEGICO	43
2.1. ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR CREPES & WAFFLES	43
2.1.1. Estrategia empresarial	43
2.1.2. Estrategia para la expansión global	43
2.1.3. Estrategia competitiva genérica utilizada	43
2.1.4. Liderazgo total en diferenciación	43

2.1.5	Estrategias alternativas utilizadas por Crepes & Waffles	44
2.1.6	Estrategias de Integración	44
2.1.7	Estrategias Intensivas	44
2.1.8	Estrategias para el Crecimiento	44
2.1.9	Estrategia para la administración de la Calidad Total	45
2.1.10	Estrategias para la motivación de sus empleados	45
2.2	ANÁLISIS DOFA DE CREPES & WAFFLES	45
2.3	IDENTIFICACION DE RIESGOS	47
2.4	MATRIZ DE RIESGOS	48
3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADQUISICION	50
	CONCLUSIONES	53

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comparación de estándares aplicados por Proveedores	26
Cuadro 2. Empresas Inscritas en Santander	29
Cuadro 3. Inversión Neta en Sociedades en Santander	30
Cuadro 4. Tasa de desempleo en el AMB	31
Cuadro 5. Inversión Neta	31
Cuadro 6. Comportamiento del IPC en doce ciudades	31
Cuadro 7. Actividad productiva del sector de industria de AMB	32
Cuadro 8. Comparación de ventas del sector comercio AMB	32
Cuadro 9. Inflación principales ciudades de Colombia	32
Cuadro 10. Algunos Indicadores de las ventas sector Restaurante	34
Cuadro 11. Productividad Total y Laboral del sector Restaurantes	34
Cuadro 12. Clasificación de franquicias en Colombia	35
Cuadro 13. Empresas franquiciadas y estimación de No empleados	36
Cuadro 14. Gastos y Costos Iniciales	41
Cuadro 15. Riesgo y sus áreas de Impacto	47
Cuadro 16. Ponderación cualitativa del Riesgo	48

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A:	Encuesta de aceptación de Crepes & Waffles	51
Anexo B:	Encuesta Grupo de Empresarios de Bucaramanga	63
Anexo C:	Supuestos para la proyección de estados financieros	63

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en un mundo envuelto por cambios vertiginosos sólo los sistemas de comercialización novedosos y flexibles con el fin de entender y atender a las necesidades del cliente, son los que pueden garantizar la permanencia de una marca.

Los inversionistas cohibidos por el gran riesgo que representa introducirse en un mercado, desean hacer realidad sus aspiraciones de encontrar una nueva y segura fuente de ingresos con una inversión relativamente mediana, estimándola en comparación con todos los recursos y pérdidas en que se podría incurrir al comprometerse en un proyecto totalmente nuevo.

Por lo anterior en este trabajo se determina una clara oportunidad de inversión, en el cual se analiza la viabilidad de adquirir la franquicia de **"CREPES & WAFFLES"** para el funcionamiento en Bucaramanga.

Este contrato de franquicia comercial es precisamente una de las formas que pueden satisfacer estas necesidades de crecimiento e independencia económica, donde el inversionista o aspirante a franquiciado, utiliza los estudios y la experiencia de una institución (franquiciador).

Como concepto y como sistema, la franquicia tiene una serie de beneficios intrínsecos, que posibilitan una adecuada interacción entre franquiciador, franquiciados, proveedores y empleados; además esta experimentando crecimiento y una gran flexibilidad para ingresar en cualquier segmento de la sociedad en el que exista una demanda de los consumidores.

1. ANALISIS DE VIABILIDAD

1.1 VIABILIDAD TECNICA

1.1.1. Estructura y Organigrama

1.1.1.1 Definición del Negocio

Crepes & Waffles es un restaurante “slow food rápido” ya que no es un *fast food*, si no un restaurante convencional donde se ordena y se prepara la orden de acuerdo al pedido, pero con agilidad y rapidez en un ambiente de excelente servicio.

1.1.1.2 Misión

DESPERTAR ADMIRACIÓN EN CADA CLIENTE POR SERVIR ARTE CON AMOR Y ALEGRÍA A PRECIOS RAZONABLES
ADMIRACIÓN...

Por el Arte...

Por el Amor...

Por la Alegría...

POR EL ARTE, QUE SE REFLEJA.

En la calidad y presentación de cada uno de sus productos

En su constante innovación

POR EL AMOR, QUE SE REFLEJA.

En la preocupación por la calidad de vida de su gente

En su compromiso social con la comunidad

En su compromiso por ser cada día los mejores en todo

En sus valores y cultura organizacional.

POR LA ALEGRÍA, QUE SE REFLEJA.

En la calidad de su gente.

En la calidad de su servicio, cautivando clientes que siempre regresan.

En su preocupación por el cliente.

En la racionalidad de sus precios.

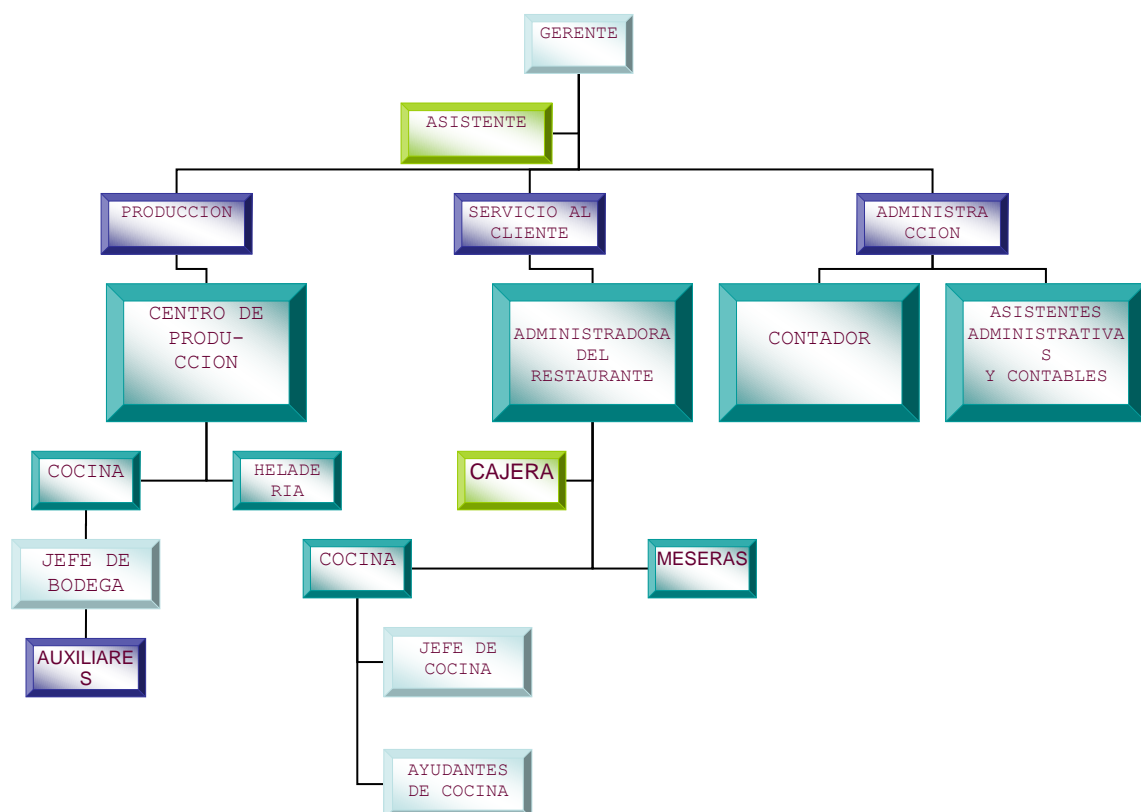
En la arquitectura y ambiente de sus locales.

1.1.1.3 Visión

Hacer de **CREPES & WAFFLES** una empresa líder, despertando **AFECTO** y **SENTIDO** de **PERTENENCIA** en todos sus **Cientes**, **Empleados**, **Colaboradores** y la comunidad en general.

1.1.1.4 Operaciones

Crepes & Waffles se encuentra organizado de la siguiente forma:



NOTA: Todos los empleados de Crepes & Waffles son invitados el día domingo a un desayuno de integración a las 7:00 a.m.

GERENTE

El gerente es el corazón de la empresa, ya que a él llegan todas las necesidades del inversionista y sale todas las decisiones para el buen rendimiento del negocio.

El gerente de Crepes & Waffles no sólo se encarga de la parte administrativa de la franquicia sino de la parte productiva de ésta, su labor es la creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes, debe ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones, actos y requerimientos de la empresa a corto, mediano y a largo plazo. Deberá fijar objetivos; alcanzar metas y organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar desarrollando el espíritu de la gente y el de sí mismo. Establecerá políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para toma de decisiones; debe planear, coordinar y dirigir métodos y sistemas de control, supervisión y evaluación de programas de trabajo.

El gerente debe rendir un informe mensual al inversionista de su labor y desempeño en la empresa, igualmente debe suministrar estados financieros, proyectos a seguir en beneficio de ella.

Requisitos:

- Profesional en carreras afines en el área administrativa
- Entre 25 y 35 años
- Experiencia mínima 3 años
- Excelentes referencias laborales y personales
- Disponibilidad de tiempo
- Aptitudes para el cargo (analizadas)

Datos sobre el cargo:

- Vinculación: Directa con la empresa
- Tipo de Contrato: a un año, o según negociación
- Salario: Inicialmente \$ 2'500.000
- Otras compensaciones: Porcentaje por las ventas
- Horario: Indefinido

ADMINISTRADORA DEL RESTAURANTE

La administradora del restaurante Crepes & Waffles debe ser una persona idónea, capacitada para manejar en conjunto con el gerente el funcionamiento de la empresa. Comprometida con su labor y habilitada para dicho cargo. Tiene la capacidad de entrenar, capacitar y motivar constantemente el personal a su disposición. Ella controlará y supervisará los procedimientos, actividades y desempeño de las funciones de sus empleados, estará en la facultad de tomar decisiones en beneficio del restaurante.

El administrador deberá informar de todo lo acontecido en el día al gerente, es el directo responsable del manejo del personal y de su desempeño.

Requisitos:

- Profesional en carreras afines en el área administrativa
- Entre 25 y 35 años
- Experiencia mínima 3 años
- Excelentes referencias laborales y personales
- Disponibilidad de tiempo
- Aptitudes para el cargo (analizadas)
- Excelente experiencia con recurso humano

Datos sobre el cargo:

- Vinculación: Directa con la empresa
- Tipo de Contrato: a un año, o según negociación
- Salario: Inicialmente \$ 1'500.000
- Otras compensaciones: Porcentaje por las ventas
- Horario: Indefinido

PRODUCCION

El área de producción la conforma el centro de producción, éste a su vez se divide en dos secciones la de cocina y heladería.

El centro de producción es el encargado del objetivo principal de Crepes & Waffles, la calidad. Aquí son recibidas y analizadas todas y cada una de las materias primas que son utilizadas para la preparación de los platos del menú.

Diariamente son recibidos cerca de 7 proveedores de diferentes productos, los cuales luego de la supervisión son llevados a los cuartos fríos y neveras para la preparación de los platillos.

Requisitos:

- Mujeres entre 20 a 40 años
- Ser bachiller
- Ser especializadas en el área de manipulación de alimentos
- Experiencia mínima de 3 años
- Excelente presentación personal
- Optimas referencias laborales

Datos sobre los cargos:

- Vinculación: Directa con la empresa
- Tipo de Contrato: Inicialmente a tres meses, luego a un año y pasa a indefinido
- Salario (Jefe de producción): \$650.000 con todas sus prestaciones legales
- Salario (asistentes): Mínimo con todas sus prestaciones legales
- Otras compensaciones: Extras legales.
- Horario: Dos turnos

PRIMER TURNO	ENTRADA	SALIDA
TODOS LOS DIAS	8:00 a.m.	2:00p.m.
SEGUNDOTURNO	ENTRADA	SALIDA
TODOS LOS DIAS	2:00 p.m.	8:00 p.m.

- Descanso: un día a la semana

SERVICIO AL CLIENTE

Esta área tiene vital importancia en Crepes & Waffles, ya que esta es la que mantiene el contacto entre el producto y el consumidor. La podemos clasificar en cuatro secciones: cajera, cocina, meseras y oficios varios.

La sección de cocina es la especializada en la manipulación, cocción y porción de los alimentos, es destacada por la empresa por su excelente labor e higiene, ya que allí son preparados en el momento los platos que van a consumir los clientes y los cuales deben llevarse la mejor referencia de éstos. Cuenta con un jefe de cocina y las asistentes.

El jefe de cocina es encargada de porcionar la materia prima para la preparación de los alimentos, debe supervisar las asistentes en la cocción de ellos inspeccionando que todos los platos estén preparados de acuerdo a las recetas del restaurante y que cumplan las estrictas normas y políticas de higiene y calidad de la empresa. También debe cuidar que el uso de la maquinaria y utensilios de cocina sea el apropiado para el beneficio de la compañía. Todo el personal de cocina debe poseer como condición la facultad de desempeñarse en cualquiera de las funciones designadas con la cocción y preparación de los platos del menú.

Las meseras deben satisfacer y servir a los clientes, cumpliendo las normas establecidas en cada situación y utilizando las técnicas e instrumentos necesarios, con el objetivo de alcanzar el máximo nivel de calidad y rentabilidad, además debe realizar el aprovisionamiento y control de consumos, preparar y montar el área del restaurante, efectuar la recepción de los artículos solicitados, comprobando que cumplen con la petición del cliente, asesorar sobre los platos de modo que el producto ofrecido se adapte a las expectativas del cliente y a los intereses económicos del establecimiento, atender en todo momento las peticiones de los clientes para complacer sus deseos, necesidades y expectativas.

Cuentan con una capitana y una auxiliar, la capitana es encargada además de las funciones antes mencionadas, de controlar e inspeccionar el buen desempeño de sus compañeras de trabajo, reportando cualquier anomalía encontrada. La auxiliar debe ser un apoyo para sus compañeras en el despacho de los platos a los clientes y en la cancelación de las cuentas.

La cajera debe recibir el pago por parte de la auxiliar y las meseras del consumo de los clientes cerciorándose que todo haya sido cancelado, en caso de ser pagado con tarjetas debito o crédito se debe realizar la respectiva transacción de forma oportuna y exacta, de acuerdo a las normas establecidas por la empresa.

Al final de la jornada debe realizar el cierre diario de caja, presentando en el informe el reporte de las ventas y propinas respectivamente, reportando cualquier anomalía en su desempeño. Además es la encargada del restaurante en la ausencia de la administradora, asumiendo sus funciones y velando por el buen funcionamiento de éste, reportando cualquier irregularidad encontrada en el transcurso de su labor. Cuenta los fines de semana con una auxiliar quien también la reemplaza en su día de descanso.

En los oficios varios clasificamos las personas encargadas de la seguridad, mantenimiento y aseo del establecimiento, este personal debe ser competentes en su labor y tener una capacidad de compromiso y entrega con la empresa.

Crepes & Waffles se ha esmerado en que sus platos cuenten con la máxima calidad posible ya sea en su preparación y presentación; y contando con esto en el área de atención al cliente es contratada la mayor parte de su personal, un personal especializado en la manipulación y cocción de alimentos tanto crudos como preparados, El número de empleados en esta área será de aproximadamente 34 personas.

Requisitos para Cocina:

- Mujeres entre 20 y 35 años
- Experiencia mínima de 3 años
- Ser bachiller
- Especializadas en manipulación y cocción de alimentos
- Excelente presentación personal
- Óptimas referencias laborales y personales
- Aptitud de servicio (analizadas)

Requisitos para Cajera, Meseras:

- Mujeres entre 20 y 35 años
- Ser bachiller
- Experiencia mínima de 2 años
- Experiencia en el cargo a desempeñar
- Excelente presentación personal
- Excelente Atención al cliente

- Optimas referencias laborales y personales
- Aptitud de servicio (analizadas)

Requisitos para Seguridad y Oficios Varios:

- Seguridad: Hombre entre 30 y 40 años
- Oficios Varios: Mujeres entre 25 y 35 años
- Ser bachiller
- Experiencia mínima de 2 años
- Excelente presentación personal
- Optimas referencias laborales y personales
- Aptitud de servicio (analizadas)

Datos sobre los cargos:

- Vinculación: Directa con la empresa
- Tipo de Contrato: Inicialmente a tres meses, luego a un año y pasa a indefinido
- Salario (Jefe de cocina): \$750.000 con todas sus prestaciones legales
- Salario (auxiliares, meseras, cajera, oficios varios): Mínimo con todas sus prestaciones legales
- Salario (Seguridad): \$550.000 con todas sus prestaciones legales
- Otras compensaciones (Meseras): 50% de las propinas semanales, extras legales.
- Otras compensaciones (Demás empleados de servicio al cliente): 50% restante de las propinas semanales, extras legales
- Horario:

PRIMER TURNO	ENTRADA	SALIDA
TODOS LOS DIAS	10:00 a.m.	4:30p.m.
SEGUNDO TURNO	ENTRADA	SALIDA
TODOS LOS DIAS	4:30 p.m.	11:00 p.m.

- Horario (Oficios Varios): Horario de administración
- Descanso: un día a la semana

ADMINISTRACION

En esta área laboran el contador y su(s) asistente(s) y secretarias; las cuales se desempeñaran en la parte financiera de la empresa.

Su labor es de gran importancia, puesto que su buen desempeño y compromiso con la empresa permite el oportuno informe que el gerente entrega al inversionista para saber si se esta cumpliendo con sus objetivos propuestos.

El contador debe estar capacitado intelectualmente para su labor, debe tener un espíritu de lealtad y honestidad para con la empresa, supervisará el desempeño de sus asistentes y tendrá autonomía en la toma de decisiones sobre sus funciones, siempre y cuando éstas no interfieran con las normas establecidas por la empresa. Debe reportar oportunamente sobre cualquier anomalía o irregularidad en las operaciones contables de la ella. Debe estar informado sobre la cancelación y presentación de informes a las entidades gubernamentales pertinentes.

Requisitos para Contador:

- Entre 30 y 40 años
- Experiencia mínima de 5 años
- Optimas referencias laborales y personales
- Excelente presentación personal
- Aptitud de servicio (analizadas)
- Amplio conocimiento en su ocupación
-

Datos sobre el cargo:

- Vinculación: Directa con la empresa
- Tipo de Contrato: según negociación
- Salario: \$1'200.000
- Otras compensaciones: Extras legales.
- Horario:

	MAÑANA	TARDE
LUNES A VIERNES	8 – 12m	2 – 6 p.m.
SABADOS	9 – 1 p.m.	-

La(s) asistente(s) contable y las secretarias deben ser personas facultadas para dichos cargos y deben presentar un perfil habilidoso para los números y sistemas que la empresa emplee. Sus labores son designadas de acuerdo al campo que vayan a desempeñar.

Requisitos:

- Mujeres entre 20 y 40 años
- Estudios técnicos relacionados con su cargo
- Experiencia mínima de 2 años
- Excelente presentación personal
- Optimas referencias laborales y personales
- Aptitud de servicio (analizadas)

Datos sobre el cargo:

- Vinculación: Directa con la empresa
- Tipo de Contrato: Inicialmente a tres meses, luego a un año y pasa a indefinido
- Salario: Mínimo con todas sus prestaciones sociales
- Otras compensaciones: Extras legales.
- Horario:

	MAÑANA	TARDE
LUNES A VIERNES	8 -12m.	2 – 6 p.m.
SABADO	9 – 1 p.m.	-

1.1.1.5 Capacitación

La capacitación se realizará en dos etapas: La primera etapa se realizará un mes antes de la apertura del establecimiento, repercutiendo en gastos de nómina y otros gastos respectivos a la capacitación, los cuales deberán ser cancelados por el inversionista y la franquicia nos brindará el personal respectivo para la capacitación. La segunda etapa se realizará conjuntamente con la apertura del restaurante, incorporando a la empresa “madrinas” las cuales se encargarán del control y supervisión de las funciones del personal hasta que se crea conveniente

la utilización de ellas, repercutiendo también gastos extras en la nómina de la empresa.

Crepes & Waffles brinda a sus empleados capacitación continua en relación con sus puestos de trabajo. Ello se debe tener en cuenta, ya que estas capacitaciones no solo beneficiarán el prestigio de la marca en la calidad del servicio sino en las ventas y por ende en los estados financieros del inversionista.

1.1.1.6 Control y supervisión

Crepes & Waffles cuenta con dos informes sobre el control y supervisión del restaurante, el primero reúne todo lo pertinente a la parte administrativa la cual se rige por medio de sus áreas de trabajo, así el área de producción es supervisada y controlada por el jefe de producción, la de servicio al cliente por la administradora, la cual a su vez rinde un detallado reporte diario de todo lo sucedido en la empresa.

El segundo informe esta relacionado con la parte contable de la empresa, estos contienen políticas sobre el control de: manejo de inventarios, costos de producción, mercadeo y los estados financieros de la empresa.

Teniendo en cuenta los informes presentados a gerencia, se toma las respectivas decisiones pertinentes al buen funcionamiento de la empresa.

La gerencia se encarga de presentar un informe mensual al inversionista y se somete a la evaluación anual de toda su labor realizada en el transcurso de ese año.

1.1.1.7. Ventas y servicio al cliente

Las políticas de ventas son establecidas por la franquicia.

En Crepes & Waffles el servicio al cliente es su objetivo específico, ya que todo se hace con “Calidad” y “Amor”. Todo su funcionamiento gira entorno a este objetivo y

se le brinda la mejor atención al consumidor, puesto que éste es el directo transmisor de publicidad de la marca y por ende el evaluador del desempeño de todos sus funcionarios. Para ello se enfatiza que cada cliente califique en cada una de sus visitas al restaurante, el servicio en el buzón de sugerencias, siendo éste un instrumento de vital importancia para la gerencia.

1.1.1.7 Imagen Corporativa

Decoración

La decoración de estos restaurantes es muy sencilla y moderada, ya que Crepes & Waffles se destaca por su estilo arquitectónico propio a cargo desde sus inicios de Guillermo Fisher, quien para ello utiliza madera, mármol y ladrillo a la vista, dándole una forma rustica y muy sobria.



1.2 VIABILIDAD COMERCIAL

Crepes & Waffles solo será efectivo en la medida que logre establecer una sociedad con sus empleados (EndoMarketing) y proveedores, para proporcionar un valor excepcionalmente alto para el cliente.



1.2.1 Producto

Crepes & Waffles posee una gran variedad en los productos que maneja, su menú se divide en distintos platos: crepes, pitas, pane cook, ensaladas, sopas, waffles, crepes dulces, mini waffles, bebidas y helados.

Crepes: Se dividen en vegetarianos, clásicos, silicianos, carne, productos del mar, dulces. Entre los cuales se encuentran:



- Vegetarianos: Ghandi, Natura, Napolitana, Tres Quesos y ternera, espinaca y queso
- Clásicos: Jamón y Queso, Pechuga de Pavo y queso holandés
- Silicianos: Silicia, Romano, Toscana
- Carne: Mexicano, Pollo mexicano, Stroganoff, Pollo y champiñones, Al Curry

Crepe Ghandi

- Productos del mar: Camarones al curry, Atún de la casa, Salmón ahumado
- Dulces: Arequipe, Manzana, Frutos del Bosque

Pitas:

Pane Cook: Aquí encontramos algunos:

- Pollo y champiñones
- Pollo al curry
- Stroganoff

Ensaladas: Se destacan:

- Ensalada de la barra: al gusto
- Crepes & Waffles
- Florentina
- Mediterránea
- Thai
- Vegetariana



Ensalada Vegetariana

Sopas: Algunas son:

- Cebolla
- Covarachía
-

Waffles: Algunos de ellos son:

- Arequipe
- Sencillo
- Con Helado

- Nutella
- Miniwaffles: Gran variedad

Bebidas: Encontramos malteadas, gaseosas, te helado, cerveza nacional e importada, diversidad de jugos naturales y vinos.

Helados: Aquí los encontramos agrupados en diferentes grupos:

- Crepes
- Infantiles
- Tradicionales
- Sofisticados
- Italianos
- Fantasías
- De fruta

1.2.1 Consumidor (Target de la empresa)

El mercado de Crepes & Waffles se concentra en el núcleo familiar, ya que cuenta con un variado menú tanto para niños, jóvenes y adultos en general. Sus platillos principales tienen una amplia diversidad de ingredientes y componentes, los cuales facilitan la elección a la hora de escoger lo que se quiere degustar, esto es atractivo para sus consumidores ya que colman todos sus gustos y deseos a la hora de escoger en una carta.

Por otra parte sus variadas recetas no limitan un horario para disfrutar sus productos, esto es una ventaja para el consumidor el cual acude en busca de calidad, variedad y rapidez.

Crepes & Waffles no solo se dedica a satisfacer las necesidades de los consumidores, sino que los sorprende gratamente y de manera constante, recibiendo mas de que esperan. Se esmera en proporcionar excelencia en la calidad de sus productos y servicios prestándole mucha atención a los pequeños detalles.

1.2.1.1 Comportamiento del consumidor:

En Bucaramanga el comportamiento del consumidor esta regido por la calidad del producto y la manera como un establecimiento logra involucrar el sabor, la comodidad, la variedad y precio; por ello cada miembro de la organización debe comprometerse involucrando toda su pasión para servir a los clientes de manera que ellos se sientan siempre lo más cómodos posible, utilizando ingredientes de alta calidad, estándares de higiene estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde jóvenes y adultos tienen su propio espacio.

La mayoría de los clientes van a este tipo de establecimientos después de mediodía ya sea para un almuerzo familiar, una cita de negocios, celebrar un cumpleaños, citarse con amigos o como alternativas a otro tipo de ocio. La estadía media en el establecimiento es de aproximadamente 40 minutos.

Crepes & Waffles posee una clientela fiel a nivel nacional e internacional, ya que en los lugares donde tiene presencia, sus consumidores se satisfacen por su sentido de pertenencia y su calidad en el servicio. Esto es un aspecto positivo al momento de analizar la inserción a un nuevo mercado.

1.2.2 Proveedores

Crepes & Waffles fija requerimientos precisos de calidad, cantidad y tiempo de entrega.

Crepes & Waffles tiene el compromiso de brindar productos con los más altos estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria. Por ello, exige a sus proveedores amplio reconocimiento en el sector gastronómico y aprobación por las entidades de vigilancia de la salud pública del estado, se añade a esto el cumplimiento de los estrictos requisitos de control de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura, control de Plagas, Plan HACCP (Control de Riesgos y Puntos Críticos) Controles de Microbiología y organolépticas y Evaluaciones sensoriales.

Las materias primas son alimentos de procedencia conocida y excelente calidad, naturales, sanos y frescos, punto de partida del aseguramiento de todos los productos ofrecidos.

Una vez que los productos pasan todos estos controles, son enviados al centro de Producción en donde se realiza el control de recepción mediante un programa de inspección de calidad. Allí se verifica que la entrega de cada producto cumpla con los requerimientos de calidad y seguridad.

Cabe destacar que la cadena de restaurantes Crepes & Waffles incentiva la comercialización de las marcas de las materias primas y productos propias de la región donde inicia sus actividades, algunos ejemplos los vemos en los productos lácteos, las carnes y algunas legumbres que se utilizan para la preparación de los platos del menú.

Algunos de sus proveedores que cumplen estos estrictos controles son: Nestlé, Setas, Alpina, Avicampo, frucco, Coca Cola, Carulla, Olímpica entre otros.

Cuadro No 1: Comparación de estándares aplicados por Proveedores

Estándares aplicados anteriormente	Estándares aplicados actualmente
Pequeñas granjas agrícolas familiares	Grandes empresas agrícolas
Fijación del precio en los mercados abiertos	Precios establecidos en un contrato
Producción bajo una lógica de oferta	Producción bajo un lógica de demanda
Múltiples mercados	Menos mercados pero más específicos
Productos corrientes	Productos especiales
Limitada dependencia tecnológica	Alta dependencia tecnológica
Escasos vínculos productor -industria	Importantes vínculos productor - industria

1.2.3 Competencia

Crepes & Waffles es privilegiado en ser único en su especialidad, sin embargo compite por su calidad de restaurante “slow food rápido” con muchas cadenas de restaurantes de comida rápida. Tal es el caso de El Corral, entre otras. Estas cadenas se distinguen por brindar al consumidor productos con calidad homogénea, siempre disponibles en una red de locales manejada mayoritariamente en forma de franquicias.

En tal sentido, uno de los ejes del éxito de Crepes & Waffles es el desarrollo de una red de proveedores con una sofisticada infraestructura de abastecimiento y vinculación con la industria procesadora a través de rígidas especificaciones, tratando siempre de reducir el costo de la materia prima. Los productos de origen agropecuario, constituyen uno de los principales insumos y por tanto estos han provocado un fuerte impacto en la industria alimenticia y en la producción primaria.

1.2.4 DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Se busca constantemente agregar valor a la marca Crepes & Waffles y realzan su reputación entre sus clientes. Esto incluye el desarrollo de productos nuevos, tales como sopas para resolver la prueba y las exigencias de sus clientes, y para proporcionar un mayor número de opciones cumpliendo con los requisitos de una dieta equilibrada.

1.2.4.1 Política de precios en Crepes & Waffles

Métodos de fijación de precios utilizados:

- Fijación de precios económicos: Se ofrece un producto de alta calidad a un precio relativamente bajo.
- Fijación de precios según el valor percibido por los clientes: Se realizan estudios de los posibles precios que podrían pagar los consumidores sin llegar a ser excesivos, teniendo en cuenta los ingredientes de cada producto.

1.2.4.2 Política de promoción en Crepes & Waffles

- Publicidad: Su política de publicidad es estricta, puesto que sólo se permite la “divulgación” de su servicio y calidad por medio de sus clientes, ya por esto es de significativa importancia la minuciosidad con que se debe atender a los consumidores.
- Distinción: Crepes & Waffles ha sobresalido ante las demás empresas del sector por su reconocimiento en eventos nacionales, algunos ejemplos de ello son: Primer puesto en Gestión de Recurso Humano, Premios Portafolio 2005; Primer puesto en la categoría de Economía, Premio EL COLOMBIANO Ejemplar 2003; Primer Puesto en la categoría Espacios Interiores, Premio Lápiz de Acero 2005.

1.3 VIABILIDAD SOCIO – ECONOMICA

Para la adquisición de la franquicia Crepes & Waffles en Bucaramanga es indiscutible analizar los factores que de una u otra forma intervienen en la economía de la ciudad. En algunos casos se toman estadísticas y datos de años atrás, puesto que aun no han sido actualizadas.

“Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección y educación, entre otros.

Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan

a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad”¹.

El Área Metropolitana de Bucaramanga, compuesta por Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta cuenta con una población de aproximadamente 1.061.991 habitantes y en todo Santander 2.086.649 habitantes.

En la tabla No 2 podemos apreciar el crecimiento económico que han tenido los diferentes sectores de Santander, esto confirma que la región ha venido alcanzando un crecimiento en su economía, esto es fundamental para cualquier inversión que se vaya a realizar.

Cuadro No 2: Empresas Inscritas en Santander

Actividad Económica (Ciiu)	Diciembre 2004	Diciembre 2005	Variación %
<1> Comercio	17.444	20.093	15,2
<2> Industria manufacturera	5.538	6.085	9,9
<3> Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	3.339	3.491	4,6
<4> Hoteles y restaurantes	2.700	3.137	16,2
<5> Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.015	2.348	16,5
<6> Otros serv. comunitarios, sociales y personales	1.554	1.871	20,4
<7> Construcción	1.013	1.094	8,0
Otros			
Intermediación financiera	902	954	5,8
Servicios sociales y de salud	812	831	2,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	460	507	10,2
Educación	340	344	1,2
Explotación de minas y canteras	73	70	-4,1
Suministro de electricidad, gas y vapor	65	70	7,7
Administración pública y defensa	13	22	69,2
Pesca	14	16	-
Hogares Privados con servicio domestico	0	1	-
Total	36.282	40.934	12,8

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

¹ www.bucaramanga.com/buc.asp

Datos de empresas matriculadas y renovadas desde 01/01/2004 hasta 31/12/2005

En la tabla No 3 se observa una gran variación en la inversión neta realizada en el sector de hoteles y restaurantes, siendo decisivo y alentador el panorama económico de la región.

A pesar que ha aumentado la población en el Área Metropolitana de Bucaramanga, vemos en el gráfico No 2 la tasa de desempleo ha venido disminuyendo en los últimos años, esto se debe a la creación y llegada de nuevas industrias y establecimientos de comercio.

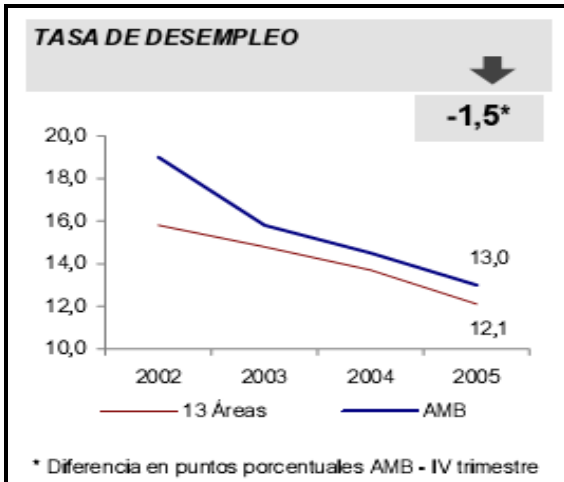
Cuadro No 3: Inversiones Neta en Sociedades en Santander

Actividad Económica (Ciiu)	Diciembre 2004	Diciembre 2005	Variación %
<1> Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.372.190	82.104.303	3.361,1
<2> Intermediación financiera	-11.118.102	14.367.339	229,2
<3> Comercio	10.538.381	7.056.248	-33,0
<4> Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	5.348.221	5.150.828	-3,7
<5> Otros servicios comunitarios, sociales y personales	2.971.610	4.658.645	56,8
<6> Industrias manufactureras	4.004.668	4.208.657	5,1
<7> Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.520.975	3.611.725	-44,6
Hoteles y restaurantes	311.700	3.517.218	1.028,4
Construcción	764.670	3.357.600	339,1
Servicios sociales y de salud	1.116.905	1.333.958	19,4
Otros Suministro de electricidad, gas y vapor	5.696.043	502.500	-91,2
Administración pública y defensa	65.000	123.000	89,2
Educación	171.700	102.320	-40,4
Explotación de minas y canteras	251.482	67.000	-73,4
Pesca	0	-69.125	-
Total	29.015.443	130.092.216	348,4

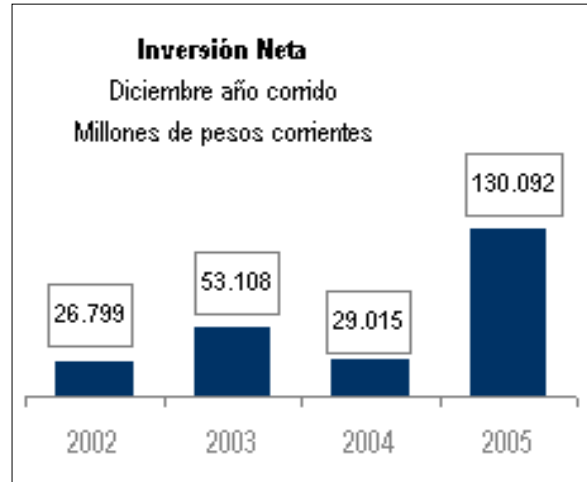
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Miles de Pesos corrientes - Año corrido

Inversión Neta = Nuevo capital constituido + capital reformado - capital disuelto

Datos para sociedades



Cuadro No 4: Tasa de Desempleo en el AMB

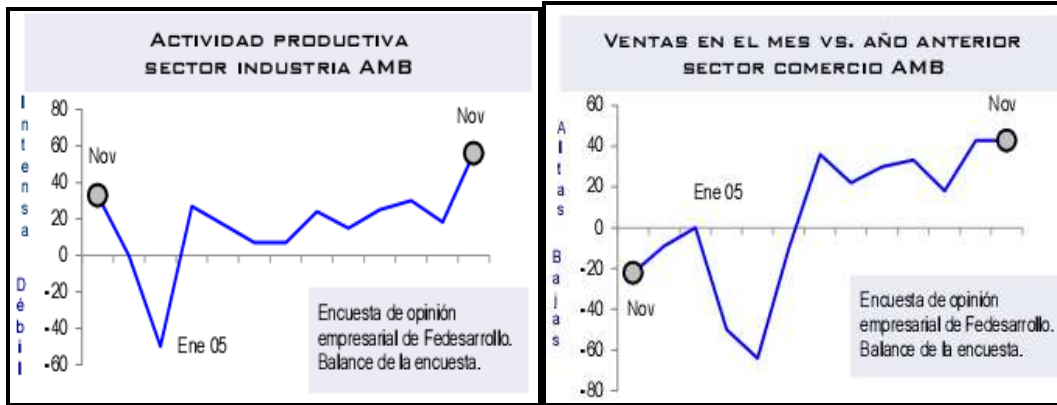


Cuadro No 5: Inversión Neta



Cuadro No 6: Comportamiento del IPC en las doce ciudades más importantes desde marzo de 2005 a marzo de 2006.

En la grafica No 3 se aprecia que la ciudad de Bucaramanga es la que presenta el más alto IPC y este incremento ha sido constante respecto al año anterior.



Cuadro No 7: Actividad Productiva Del sector de industria en AMB

Cuadro No 8: Comparación de ventas del sector comercio AMB

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

En la grafica No 4 se observa las fluctuaciones de la productividad del sector de la industria del AMB en el transcurso de un año desde el mes de noviembre de 2.005, presentando un moderado aumento.

En la grafica No 5 se aprecia las variaciones de las ventas en el mismo sector del AMB en el transcurso de un año desde el mes de noviembre de 2.005, presentando un notable incremento debido posiblemente al crecimiento del comercio en el área.

Cuadro No 9: Inflación en las principales ciudades de Colombia (Enero /05- /06)

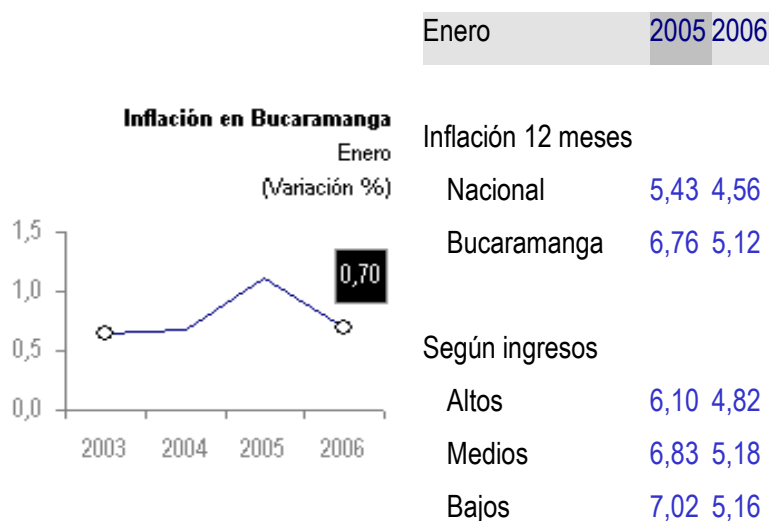
Ciudad	Enero 2005		Enero 2006		Diferencia	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Neiva	1,42	1,42	1,39	1,39	-0,03	-0,03
Medellín	1,82	1,82	1,05	1,05	-0,77	-0,77
Pereira	1,00	1,00	0,82	0,82	-0,18	-0,18
Cúcuta	1,18	1,18	0,75	0,75	-0,43	-0,43
Bucaramanga	1,11	1,11	0,70	0,70	-0,41	-0,41
Villavicencio	1,31	1,31	0,66	0,66	-0,65	-0,65
Cali	0,61	0,61	0,50	0,50	-0,11	-0,11
Cartagena	0,53	0,53	0,44	0,44	-0,09	-0,09

Pasto	1,02	1,02	0,43	0,43 -0,59 -0,59
Bogotá	0,59	0,59	0,38	0,38 -0,21 -0,21
Manizales	0,52	0,52	0,38	0,38 -0,14 -0,14
Barranquilla	0,28	0,28	0,37	0,37 0,09 0,09
Montería	1,34	1,34	0,37	0,37 -0,97 -0,97
Total nacional	0,82	0,82	0,54	0,54 -0,28 -0,28

Fuente: DANE - Variación porcentual

del IPC

Las variaciones Año se refiere a lo corrido del año



A nivel nacional también se debe analizar el sector de los restaurantes en el país y el desarrollo de las franquicias del sector alimenticio, ya que esto es crucial para el desarrollo del proyecto de Crepes & Waffles en Bucaramanga

Restaurantes y similares										
Valores en miles de millones de pesos a precios constantes de 1995										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Número de empresas ¹	951	981	949	768	788	767	750	743	756	723
Producción bruta	497,6	523,6	520,1	485,9	458,0	473,7	475,2	480,8	502,9	536,9
Valor agregado	201,5	206,3	196,6	176,3	166,7	172,1	168,9	168,0	167,5	182,0
Consumo intermedio	296,1	317,3	323,5	309,5	291,3	301,6	306,3	312,8	335,4	354,8
Personal ocupado	34 336	36 123	35 932	33 566	31 942	31 404	31 111	30 723	33 234	35 849
Sueldos y salarios	86,6	92,6	86,1	80,4	73,4	69,6	66,4	65,6	66,0	69,9
Prestaciones sociales	39,0	42,4	40,4	38,0	33,9	35,5	33,8	33,5	33,5	35,6
Coefficiente técnico	59,5%	60,6%	62,2%	63,7%	63,6%	63,7%	64,5%	65,1%	66,7%	66,1%
Productividad laboral ²	5,9	5,7	5,5	5,3	5,2	5,5	5,4	5,5	5,0	5,1
Productividad Total ³	1,15	1,12	1,11	1,08	1,08	1,09	1,09	1,08	1,12	1,13

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios.
¹ Empresas con ingresos reales (precios constantes de 1995) iguales o superiores a \$50 millones de pesos o con 20 o más personas ocupadas.
² Productividad laboral = Valor agregado / personal ocupado. Valores en millones de pesos.
³ Productividad total (relación) = Producción bruta / (consumo intermedio + total gastos de personal).

Cuadro No 10: Algunos indicadores de las Ventas del sector Restaurantes y similares desde 1995 a 2004

En la tabla No 5 encontramos un detallada información acerca de los restaurantes y similares en Colombia desde el año de 1.995 hasta el 2.004, se analiza que han venido disminuyendo el número de empresas pero adversamente la producción bruta ha aumentado al igual que el coeficiente técnico y la productividad total, esto quiere decir, que ha sido favorable para la industria la disminución de algunas empresas.

Cuadro 2.4 Productividad total y productividad laboral de los restaurantes y similares, según escala de ingresos Total nacional 2004							
Valores en millones de pesos a precios constantes de 1995							
Escala de ingresos	Producción bruta (A)	Consumo intermedio (B)	Total gastos de personal (C)	Valor agregado (D)	Total personal ocupado (E)	Productividad	
						Total (F) F=A/(B+C)	Laboral (G) G = D/E
Total	536 865	354 834	119 061	182 031	35 849	1,13	5,1
Menos de 50	2 629	1 728	645	901	395	1,11	2,3
De 50 a 199	33 731	21 782	7 780	11 949	3 257	1,14	3,7
De 200 a 399	33 521	22 470	7 020	11 051	2 506	1,14	4,4
De 400 a 799	48 620	32 569	10 204	16 052	3 236	1,14	5,0
De 800 a 1 399	34 560	23 181	6 836	11 378	2 081	1,15	5,5
De 1 400 a 2 299	46 391	30 224	10 555	16 167	2 965	1,14	5,5
De 2 300 a 4 499	69 908	45 379	15 181	24 528	4 005	1,15	6,1
De 4 500 a 9 499	70 217	47 511	15 801	22 706	4 608	1,11	4,9
Mayor de 9 499	197 289	129 990	45 039	67 299	12 796	1,13	5,3

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

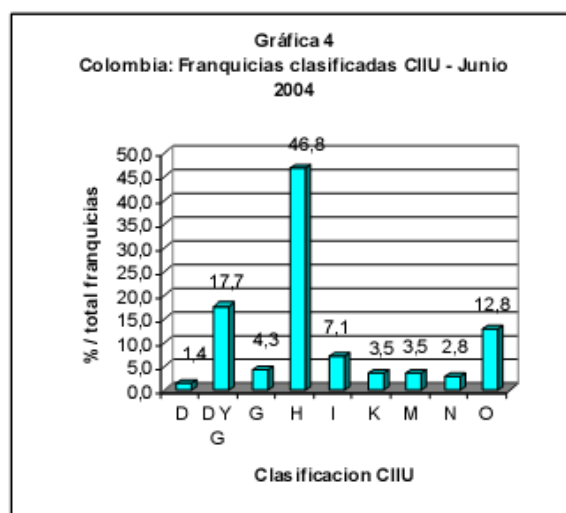
Cuadro No 11: Productividad Total y Productividad laboral del sector Restaurantes y Similares según escala de ingresos

En la tabla No 6 se analiza la productividad de los restaurantes de acuerdo a las ventas en millones de pesos a precios constantes de 1.995, del año 2.004.

- ❖ En el año 2004, el sector de restaurantes ocupó 35 849 personas en 723 empresas; la producción bruta de la actividad fue de \$536,9 miles de millones de pesos reales, de los cuales el 36,7% correspondió a las empresas con ingresos superiores a \$9 499 millones de pesos. El 46,3% de la producción bruta de los restaurantes se generó en aquellos con más de 349 empleados, mientras que organizados como sociedad anónima participaron con el 47,8% de la producción bruta del sector.

A nivel regional, las ciudades y áreas metropolitanas de Bogotá D.C. - Soacha (46,9%), Cali -Yumbo (12,9%) y Medellín - Valle de Aburrá (17,8%), realizaron el 77,6% de la producción del sector.

Fuente: DANE



Fuente: EMBAJADA DE ESPAÑA, OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL.
Investigación realizada sobre la Franquicia en Colombia 2003.
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FRANQUICIAS.
www.centerecoul.com/colofran/html/afiliados.htm, Julio 2004.
Cálculos y clasificación autores

Cuadro No 12: Clasificación de franquicias en Colombia – Junio 2004

En gráfica No 6 se presenta la participación de las empresas en cada grupo de actividad, encontramos que el 46.8% de las compañías desarrollan actividades bajo la clasificación H-hoteles, restaurantes, bares y similares, que corresponden específicamente a comidas, helados, repostería especial, servicios integrales de café, productos de panadería, repostería, productos con base en masa de hojaldre y el servicio hotelero.

Cuadro 2
Colombia: Empresas franquiciadas y estimación
del número de empleos

Clasificación CIU	No. Empres	No. Empleos
D. Industrias manufactureras	2	40
D y G Industrias manufactureras y comercio al por menor	25	158
G. Comercio al por mayor y al pro menor, reparación de vehículos automotores, efectos personales y enseres domésticos	6	210
H. Hoteles, restaurantes, bares y similares	66	4.920
I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10	18.550
K. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	5	650
M. Educación	5	110
N. Servicios sociales y de salud	4	120
O. Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	18	530
Total	141	26.720

Fuente: EMBAJADA DE ESPAÑA, OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL.
 Investigación realizada sobre la Franquicia en Colombia 2003.
 ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FRANQUICIAS.
 www.centercourt.com/acolfran/html/afiliados.htm. Julio 2004.
 TORMO & ASOCIADOS. Franquicias y oportunidades de negocio Colombia 2004-2005
 Cálculos y clasificación autores. Estimación y clasificación autores.

Cuadro No 13: Colombia: Empresas franquiciadas y estimación de empleados

“En el Cuadro 2 se presenta una estimación (utilizando como indicador el número de punto de franquicias, al que se le aplico el valor estimado en un estudio realizado en México² del número de empleos generados en cada punto de red, según el cual en cada punto de franquicia se emplea un promedio de 10.13 trabajadores): un total de 26.720 empleos directos, de estos el 69.4% corresponde al grupo de transporte, almacenamiento y comunicaciones generados por los puntos de 10 empresas franquiciantes³ y el 18.4% corresponde a 66 empresas del sector hoteles, restaurantes, bares y similares”.⁴

² www.soventrepreneur.com

³ Incluye Servientrega con el mayor número de puntos

⁴ Tesis: La Franquicia: Como medio estratégico para la generación de empleo, elaborado por: Maria Victoria Ayala de Rey y Ana Garzón Castrillón, Bogotá

CONCLUSION:

Al recapitular todo lo que hemos observado, analizado y apreciado en este análisis podemos concluir que es recomendable realizar la adquisición de Crepes & Waffles para la ciudad de Bucaramanga, ya que se presenta un crecimiento en su economía y con esto conlleva a generar más empleo y confianza en la región, se ven beneficiados sectores económicos del departamento, entre otros beneficios sociales que este proyecto da a la región.

1.4 VIABILIDAD LEGAL

El contrato de franquicia en Colombia es un contrato **atípico**, quiere decir que no está regulado como tal en el ordenamiento jurídico, como si lo están otros contratos comerciales, como el de agencia mercantil y el de suministro; sin embargo esto no quiere decir que está por fuera de un ordenamiento jurídico y que por tanto, los contratantes podrían abusar de la figura. Por el contrario, este acuerdo comercial está enmarcado dentro de la normatividad colombiana y protegido por la constitución y las leyes comerciales.

Este contrato debe cumplir con unas características especiales:

- **Oneroso:** Obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad intelectual, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.
- **Consensual:** Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.
- **Trato Sucesivo:** Se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por periodos largos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.
- **Mercantil:** Siempre las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.
- **Bilateral:** Implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.
- **Principal:** El contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación.

Código de Comercio: la relación que existe en el contrato de franquicia es esencialmente comercial. Por ello, le serán aplicables directamente los siguientes libros del Código de Comercio: (i) Disposiciones generales; (ii) De los comerciantes

y De los Asuntos de Comercio; (iii) De los bienes mercantiles; (iv) De los Contratos y Obligaciones Mercantiles.

Decisión 486 de la CAN: Como el contrato de franquicia conlleva una concesión de marca, es necesario tener en cuenta la normatividad que regula este procedimiento. Por ello, resulta aplicable esta Decisión, especialmente el artículo 162, relativo a la licencia de marca.

Decisión 344 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena (CAN): Como a través del contrato de franquicia se están compartiendo los derechos de propiedad industrial, es importante tener en cuenta el Régimen Común sobre Propiedad Industrial.

En un contrato de franquicia se debe necesariamente incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del Know-How y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. La ausencia de cualquiera de estos tres elementos impide la calificación del acuerdo en cuestión como de franquicia.

1.5 VIABILIDAD ECONOMICO – FINANCIERA

Para la adquisición de la franquicia “Crepes & Waffles” se establece las siguientes políticas:

Clase de Franquicia:	Formato de Negocios
Tipo de Franquicia:	Individual
Duración del Contrato:	15 años
Ubicación:	Centro Comercial Cabecera V Etapa
Forma como se obtiene el local:	Compra
Valor:	\$767.600.000.000
Como se adquiere:	40% Contado (307'040.000) y el 60% préstamo bancario.
Valor del Préstamo:	\$460.560.000
Área para el funcionamiento:	250 metros
Inversión Total:	\$1.445'606.911 distribuidos así:
Capital necesario a la fecha:	\$ 888'446.911
Capital Financiado:	\$ 557'160.000
Derechos de Franquicia:	\$ 161'000.000
Monto a Financiar:	60% de los derechos de la franquicia
Depósito de Garantía:	\$ 69'000.000
Valor del Montaje:	\$ 441'920.000
Materias primas (Inventario 7 primeros días):	\$ 6'086.911
Royalty:	5% de las ventas
Materias primas:	Inicialmente la casa matriz (Bogotá) despacha por un tiempo indefinido hasta que el franquiciado lo crea conveniente.
Servicios legales:	Deben ser contratados por el inversionista para el asesoramiento del proyecto.

COSTOS:

Costos Financieros: Costos de los préstamos bancarios

Costos Iniciales: Son los pertinentes a la adecuación del local.

Cuadro No 14: Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
ITEM	VALOR
INVERSIONES FIJAS	
Local Comercial	\$ 767.600.000
Terrenos	\$ 537.320.000
Edificaciones	\$ 230.280.000
Maquinaria y Equipo	\$ 55.000.000
Muebles y enseres	\$ 24.000.000
Muebles y Equipos de oficina	\$ 26.000.000
Sistema de seguridad	\$ 25.000.000
Sistemas de ventilación	\$ 50.000.000
Sistematización del restaurante	\$ 6.000.000
Cuarto Frio	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 968.600.000
INVERSIONES DIFERIDAS	
Cargos Preoperativo	
Arquitecto	\$ 8.000.000
Mano de obra	\$ 34.920.000
Materiales de Obra	\$ 100.000.000
Decoración y publicidad	\$ 15.000.000
Papelería	\$ 10.000.000
Depósitos impuestos/licencias	\$ 15.000.000
Gastos de Capacitación	\$ 30.000.000
Gastos varios	\$ 12.000.000
Asesoría y documentos públicos	\$ 16.000.000
TOTAL	\$ 240.920.000
INTANGIBLES	
Derechos de Franquicia	\$ 161.000.000
OTROS ACTIVOS	
Derechos en garantía	\$ 69.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	
Ventas estimadas 1er Mes	\$ 52.173.525
Costo de materia prima	50%
Política de Inventario Inicial (días)	7
Inventario Inicial	\$ 6.086.911
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 1.445.606.911

Los muebles y enseres se tienen en cuenta el número de mesas y sillas mínimas con las que debe contar el establecimiento. Las sillas oscilan en un promedio de \$35.000 a \$45.000 y las mesas entre \$100.000 y \$120.000. El número aproximado de sillas son de 240 y de mesas 60.

En maquinaria y equipo se presupuestan la compra de neveras, lavavajillas, wafieras, material para la preparación y cocción de los alimentos, utensilios de cocina y para el servicio al cliente, extractores, cristalería, entre otros.

En muebles y equipos de oficina se tendrán en cuenta los escritorios, las sillas, los computadores, teléfonos, fax, archivadores, libros de contabilidad y demás materiales.

En la decoración y publicidad se debe tomar la decoración del local y de las oficinas, las lámparas, los cuadros, accesorios, el aviso de la marca, entre otros.

El sistema de ventilación debe ser tanto para el restaurante, como el área de producción y el área de administración. Igualmente el sistema de vigilancia debe cubrir todas las áreas de la empresa.

La materia prima la proveerá la casa matriz la cual se encargará de su despacho, el inversionista deberá cancelar un seguro de la mercancía. La franquicia nos dará un plazo el cual puede ser discutido para la cancelación del aprovisionamiento de la materia prima, además la franquicia no se hace responsable por pérdidas y daños ocasionados a la materia prima luego de entregado los productos.

2 CONTEXTO ESTRATEGICO

2.1 ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR CREPES & WAFFLES

2.1.1 Estrategia Empresarial

Amor como estrategia empresarial, su lema principal es el desarrollo espiritual de la empresa. Su clave principal es el PAAF (Paz, amor, armonía y felicidad).

2.1.2 Estrategia para la “expansión global”

Crepes & Waffles anuncia orgullosa sus "estrategias para la expansión global". Dice “nuestro objetivo a largo plazo es alcanzar la industria global del servicio de alimentación sin olvidar nunca que nosotros somos Colombia y estamos representando una empresa, pero primero que todo somos tricolor, con sabores distintos y una idea novedosa”.⁵

2.1.3 Estrategia competitiva genérica utilizada

Crepes & Waffles aplica la misma estrategia competitiva y política en todos sus restaurantes: La combinación de alta calidad en comidas con precios relativamente bajos.

2.1.4 Liderazgo total en Diferenciación

La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

Su participación en el mercado y sus beneficios crecieron debido a las estrategias de conveniencia, valor y ejecución.

Crepes & Waffles igualmente realiza actividades de valor de la manera más eficiente posible reduciendo costos operativos, incrementándose así sus beneficios.

⁵ Crepes & Waffles

2.1.5 Estrategias alternativas utilizadas por Crepes & Waffles

Una de las estrategias mejor manejadas por Crepes & Waffles ha sido la de innovación, tanto en sus productos como en sus servicios, esto se ve en la medida que van ingresando a diferentes mercados van ampliando su exquisito menú. En la actualidad no solo cuentan con comida al estilo europeo, sino han incursionado en el estilo asiático como es el Crepe Ghandi el cual es relleno de tofú al curry con aromáticos sabores de la India y la Bebida Chai con esencias y sabores que proporcionan bienestar.

2.1.6 Estrategias de integración

- Integración hacia adelante: ya que ejercen control sobre sus restaurantes.
- Integración hacia atrás: integra las cadenas de valor con la de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

2.1.7 Estrategias intensivas

- Penetración de mercado: ya que se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como es la creación de nuevos platos, nuevos servicios etc.
- Desarrollo de nuevas alternativas de comercialización: puesto que no solo se comercializa sus productos en restaurantes sino que han abierto pequeños heladerías en los que únicamente venden helados y postres para llevar.

2.1.8 Estrategias para el crecimiento

- Ejecución: sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio, y una constante limpieza. Este es el fundamento de su crecimiento, y es un imperativo para captar nuevas oportunidades en el futuro.
- Expansión: la empresa, expande sus productos, de la línea convencional de crepes y waffles constantemente, introduciendo lo que el público desea, y descartando lo que el público le desagrad.
- Extensión: En el largo plazo, se busca que el negocio siga creciendo, por lo que se inquiera constantemente la innovación y desarrollo de nuevos negocios.

2.1.9 Estrategia para la administración de la calidad total

_"Involucramos altísima calidad humana, porque reconocemos que si no hay calidad humana, no hay calidad de producto. La labor es dedicada a buscar la excelencia de la empresa, pero a través de una excelencia y de un trabajo muy lindo con la gente, en donde se dignifica con su labor y en donde los empleados saben que su buen trabajo es un aporte para la empresa, para sus familias e indudablemente para el país".⁶

2.1.10 Estrategias para la motivación de sus empleados

Crepes y Waffles se preocupa por el bienestar de sus empleados, y por ello tiene planes para que sus empleados puedan adquirir vivienda. Se les hace préstamos sin intereses para la cuota inicial, y para las cuotas restantes, se negocian con la Fiduciaria Colmena.

También cuenta con planes de medicina prepagada que cancela la propia empresa, y hay descuentos en odontología, subsidios funerarios y ambulancia a domicilio, en caso de que lo requieran.

Además, la empresa tiene convenios con almacenes de electrodomésticos para que los empleados tengan descuentos, y Crepes & Waffles les ofrece préstamos para la compra.

Dentro de los programas de la empresa, también se involucra a los hijos de las empleadas, realizan actividades recreativas y además les regalan vales con ese propósito.

2.2 ANALISIS DOFA DE CREPES & WAFFLES

PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES (factores internos):

Puntos Fuertes:

- Imagen corporativa
- Rentabilidad
- Infraestructura

⁶ Beatriz Fernández, dueña y fundadora de la cadena de restaurantes "Crepes & Waffles"

- Personal capacitado
- Compañía líder en el sector
- Excelente Tecnología y diseños arquitectónicos
- Calidad en los productos, sin necesidad de que el consumidor se preocupe por su salud.
- Gran variedad de menú al consumidor.
- Extremada Calidad Humana por parte de sus dirigentes
- La empresa dice que el entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor.

Puntos Débiles:

- Tardanzas en el manejo de la cancelación de las cuentas
- Baja rotación de mesas

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (factores externos):

Amenazas:

- Ingreso de nuevos competidores, Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo la empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.
- Productos sustitutos.
- Quejas

Oportunidades:

- Adquirir nuevas tecnologías.
- Recursos humanos calificados.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Introducir nuevos productos.
- Abarcar nuevos mercados
- Ofrecer nuevos servicios

2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Cuadro 15. El riesgo y sus áreas de impacto.

Fuentes de Riesgo	Áreas de Impacto			
	Ingresos	Gestión	Liquidez	Ventas
Financieros			Apalancamiento	
Economía	Participación en el mercado	Desaceleración del sector		Reducción de costos
Administrativos	Carga prestacional	Plan estratégico	Ventas	
Responsabilidad del servicio		Cumplimiento		Calidad servicio
Relaciones comerciales	Plan mercadeo inadecuado		Cuentas por pagar	Proveedor

Fuente: Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos NTC 5254.

➤ Convenciones de las medidas cualitativas de la consecuencia o impacto:

1. Pérdidas financieras pequeñas.
2. Pérdidas financieras medianas.
3. Pérdidas financieras altas.
4. Importante pérdida financiera.
5. Enorme pérdida financiera.

➤ Convenciones de las medidas cualitativas de las posibilidades:

- A Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
- B Puede probablemente darse en la mayoría de la circunstancias.
- C Es posible que ocurra en algunas veces.
- D Podría ocurrir en algunas veces.
- E Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales.

➤ Convenciones para la matriz de análisis cualitativo, calificación del riesgo:

E Riesgo extremo, se requiere acción inmediata.

H Alto riesgo, es necesario la gestión del director.

M Riesgo moderado, se debe especificar la responsabilidad de la dirección.

L Riesgo inferior, gestionar mediante procedimientos de rutina.

2.4 MATRIZ DE RIESGO

Cuadro 16. Ponderación Cualitativa Del Riesgo.

Probabilidad	Consecuencia				
	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico
A (Casi cierto)				E	
B (Probable)				E	
C (Posibles)			H		
D (Improbables)		L			
E (Raro)	L	M			

Fuente: Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos NTC 5254.

Probabilidad	Consecuencia				
	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico
A (Casi cierto)				Apalancamiento. Carga prestacional	
B (Probable)			Desaceleración del sector	Materias Primas. Ventas. Cuentas por pagar.	
C (Posibles)			Participación Mercado. Plan estratégico.		
D (Improbables)		Calidad. Precio. Servicio.			
E (Raro)	Cumplimiento.	Proveedor			

Fuente: Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos NTC 5254.

Los riesgos calificados con E, se consideran como extremos, requieren una acción inmediata y determinante, materias primas, ventas, cuentas por pagar son muy

probables en la ocurrencia y tienen una mayor incurrancia en la operación y gestión del negocio.

El apalancamiento y la carga prestacional son riesgos de tipo extremo (E) y deben tratarse inmediatamente, la probabilidad de que ocurra es cierta , pues el financiamiento siempre se realizará para darle liquidez en la operatividad, por el esquema de gestión en la terna (deudas ,proveedores, materias primas) recurriendo a la deuda con bancos y dependiendo del crédito y forma de pagos, estos tendrán una incidencia mayor en sus consecuencias; con respecto a la carga prestacional es prácticamente un hecho y dependiendo de cómo y que va hacer la empresa para sortear esta variable garantizará la viabilidad del negocio, agregándole las variables del plan estratégico y la participación en el mercado (calificación de H) como posibles a la hora de tomar decisiones de gestión por parte del inversionista preparándose para una posible desaceleración del sector, con una consecuencia moderada pero sin menospreciar su incidencia, porque no son variables que operan directamente en la generación de valor pero si actúan combinadamente con las anteriores, de mayor incidencia; la exploración del mercado garantizará una potencial fuente de obtención de clientes y fidelidad.

Las variables calidad y precio del servicio prestado fluctúa en una (calificación de L) dependiendo de la temporada, el cual su probabilidad podría ocurrir algunas veces pero su incidencia causa un impacto menor en la operación financiera de la empresa, pero no se deben descartar a la hora de realizar escenarios y políticas de gestión, por un probable encarecimiento de los servicios prestados a causa de periodos estacionales ocasionados por distintas épocas del año con mayor o menos afluencia de personas ; en lo que respecta a la calidad del servicio, Crepes & Waffles debe continuar ofreciendo un servicio con valor agregado, no dejando de sorprender a los clientes y difundir excelencia en el servicio, (calificación de L); las variable de cumplimiento (puede ocurrir excepcionalmente con pérdidas bajas, considerándose un riesgo menor con calificación de L) en el cubrimiento oportuno del servicio al cliente, es gestionable mediante procedimientos de rutina; la variable del proveedor de riesgo moderado, (calificado el riesgo como M) ya que en el momento que se crea conveniente y se tenga conocimiento se puede hacer un excelente manejo de ellos aumentando el margen de ganancia.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADQUISICION

VENTAJAS:

1. Transmisión del Know How:

Esta es una de las más importantes ventajas que tiene para el inversionista la adquisición de la franquicia Crepes & Waffles, ya que se transmite el conocimiento técnico de un reconocido negocio, basados en su experiencia y comprobados por ella misma. Se le brinda capacitación al él y a sus empleados, los cuales se transmiten por medio de manuales, asesorías y entrenamiento permanente.

2. Propiedades Intelectual:

Los dos elementos básicos de la franquicia son la licencia de uso de marca y la transmisión del conocimiento. Estos dos elementos permiten que el inversionista se desenvuelva con total confianza y seguridad concentrándose en otros objetivos diferentes al posicionamiento de la marca o al mecanismo como debe operar en el mercado.

3. Reducción del Riesgo:

El inversionista entra a formar parte de un negocio que ha sido exitoso y rentable, disminuyendo el riesgo que le traería ingresar a conquistar un segmento en particular.

4. Innovación Tecnológica y Técnica Permanente

Constantemente el inversionista cuenta con la optimización y aplicación de nuevas tecnologías y nuevas técnicas para el objetivo fundamental de toda franquicia ser competitiva a nivel internacional.

5. Generador de empleo y cadenas productivas

Las franquicias en los últimos años se han convertido en una fuente importante para la generación de empleo por medio del continuo

crecimiento de esta modalidad de negocio entre inversionistas nacionales e internacionales, esto se debe a que la mano de obra que utiliza y varios de los insumos que se necesitan deben ser producidos por la región en la cual esta localizada, permitiendo la generación de cadenas productivas.

6. Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.

El inversionista es periódicamente informado y capacitado sobre los sistemas de control y evaluación por los cuales se rijan los diferentes procesos en la franquicia.

7. Independencia Laboral:

Tanto el franquiciante como el franquiciado, cada uno en su papel, podrá disponer y manejar su propio establecimiento. Es cierto que el franquiciado debe cumplir una serie de cláusulas y compromisos frente al franquiciante, pero mantiene una relativa independencia y dominio sobre su empresa.

8. Incremento de su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio:

El inversionista o franquiciado gozará del buen prestigio de la franquicia, ya que al adquirir y pagar por el "Good Will", él es el mismo portador de esa marca.

DESVENTAJAS:

1. Disminución en sus ingresos:

A medida que aumenten los ingresos del franquiciador también aumenta el royalty que debe pagar por la esencia misma de la franquicia.

2. No tiene acceso a la propiedad de la marca.

Así el inversionista pague una fuerte suma de dinero por el Good Will del negocio, nunca tendrá derecho sobre ella.

3. Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.
El inversionista está sujeto a que en cualquier momento se haga una supervisión del manejo que le este dando a la franquicia, esto puede ser incomodo para el franquiciado, ya que pareciera que tuviera que someterse a evaluaciones sobre su desempeño.

4. Incertidumbre en la duración del contrato.
El inversionista esta sujeto a un plazo determinado de funcionalidad, esto puede resultar comprometedor para el franquiciador.

CONCLUSIONES

1. Crepes & Waffles es una empresa que tiene un amplia trayectoria en el sector de Restaurantes a nivel nacional, cuenta con un personal capacitado y altamente seleccionado para cada una de sus áreas, gozan de un excelente manejo del recurso humano, sus políticas y reglas internas son encauzadas y orientadas hacia el manejo de la “calidad y la excelencia”. A nivel financiero gozan de una alta rentabilidad comparada con la rentabilidad del sector, a futuro sus flujos de caja aumentarán y estarán en capacidad de cubrir sus obligaciones financieras.
2. Los costos de la adquisición y el montaje de la franquicia son elevados comparados con los costos del montaje de un restaurante nuevo, pero no se debe olvidar que Crepes & Waffles es una marca prestigiosa y muy reconocida por los consumidores, quienes finalmente son los gestores de la viabilidad o no de un proyecto.
3. Bucaramanga es una ciudad que ha venido desarrollándose económicamente al nivel de las principales ciudades del país, esto es un aspecto positivo en la toma de decisión de abrir una franquicia como Crepes & Waffles.
4. Financieramente se pudo observar que a pesar de ser alta la inversión sus flujos de caja y sus utilidades son compensatorias a la inversión y el retorno de la inversión se puede apreciar muy rápido. Su endeudamiento es muy bajo y si en un futuro decayera sus ventas, tendría la capacidad para poder endeudarse.
5. La adquisición de la franquicia Crepes & Waffles es viable para la ciudad de Bucaramanga

ANEXOS

Anexo A: Encuesta de aceptación Crepes & Waffles

ENCUESTA

La muestra será de 100 personas y va dirigida a jóvenes y ejecutivos de estratos medio alto y alto respectivamente.

“Buenos días, estoy realizando un Estudio que servirá para la Elaboración de un Proyecto de Inversión el cual consiste en la adquisición de la franquicia Crepes & Waffles en Bucaramanga. Mi objetivo es conocer su opinión sobre este tema. Le pido solo unos minutos de su tiempo para que conteste este cuestionario que será de gran ayuda para la elaboración de mi proyecto. Le recomiendo que debe marcar sólo una opción y que en la primera pregunta de ser la negativa su respuesta, no continuar con ella. Le Agradezco su grandiosa colaboración”.

Edad_____ Sexo_____ Profesión_____

1. ¿Conoce algún Restaurante Crepes & Waffles?

SI_____ NO_____

2. ¿En que ciudad tuvo la oportunidad de conocerlo?

Bogotá_____ Medellín_____ Barranquilla_____

Calí_____ Cartagena_____ Pereira_____

Dos ciudades_____ Tres ciudades_____ Cuatro ciudades_____

Cinco ciudades_____ Alguno fuera del país_____ En la ciudad y alguno fuera_____

Todos_____

3. ¿Cómo califica sus productos?

Excelente_____ Bueno_____ Aceptable_____

Deficiente_____

4. ¿Cómo califica el Servicio al Cliente?

Excelente_____ Bueno_____ Aceptable_____

Deficiente_____

5. De 1 a 5 ¿Qué calificación le da Usted a las instalaciones?
5____ 4____ 3____ 2____ 1____

6. ¿Cómo considera sus precios?
Económicos____ Moderados____ Elevados____

7. Si se abriera un Crepes & Waffles en Bucaramanga ¿Con que frecuencia lo visitaría?
Todos los días____ Tres días a la semana____ Sólo los fines de semana____
Dos días al mes____ Un día al mes____

8. ¿Le gustaría disfrutar de todos sus productos (crepes, waffles, ensaladas, helados, bebidas, sopas) o sólo algunos?
Todos____ Sólo algunos____
Cuáles: crepes____ Waffles____ ensaladas____ helados____
Bebidas____ sopas____

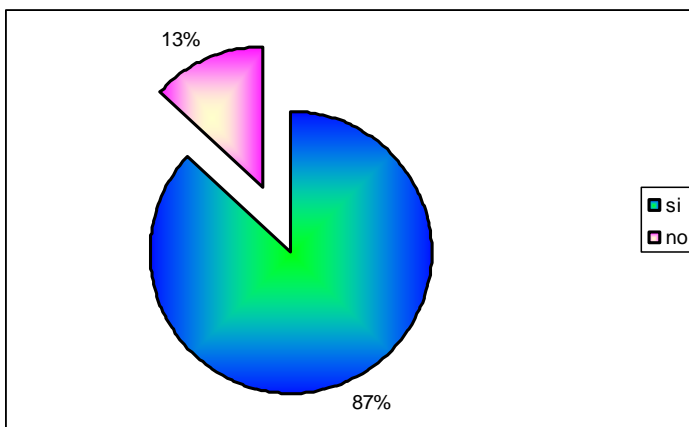
9. ¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado Crepes & Waffles?
Cabecera____ C.C. V Etapa____ Cañaveral____
C.C. La Florida____

10. ¿Cree Usted que si Crepes & Waffles llega a Bucaramanga la ciudad se beneficiaría económicamente?
SI____ NO____
Porque_____

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. En esta pregunta se presento el siguiente resultado:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
si	87	87%
no	13	13%
total	100	1

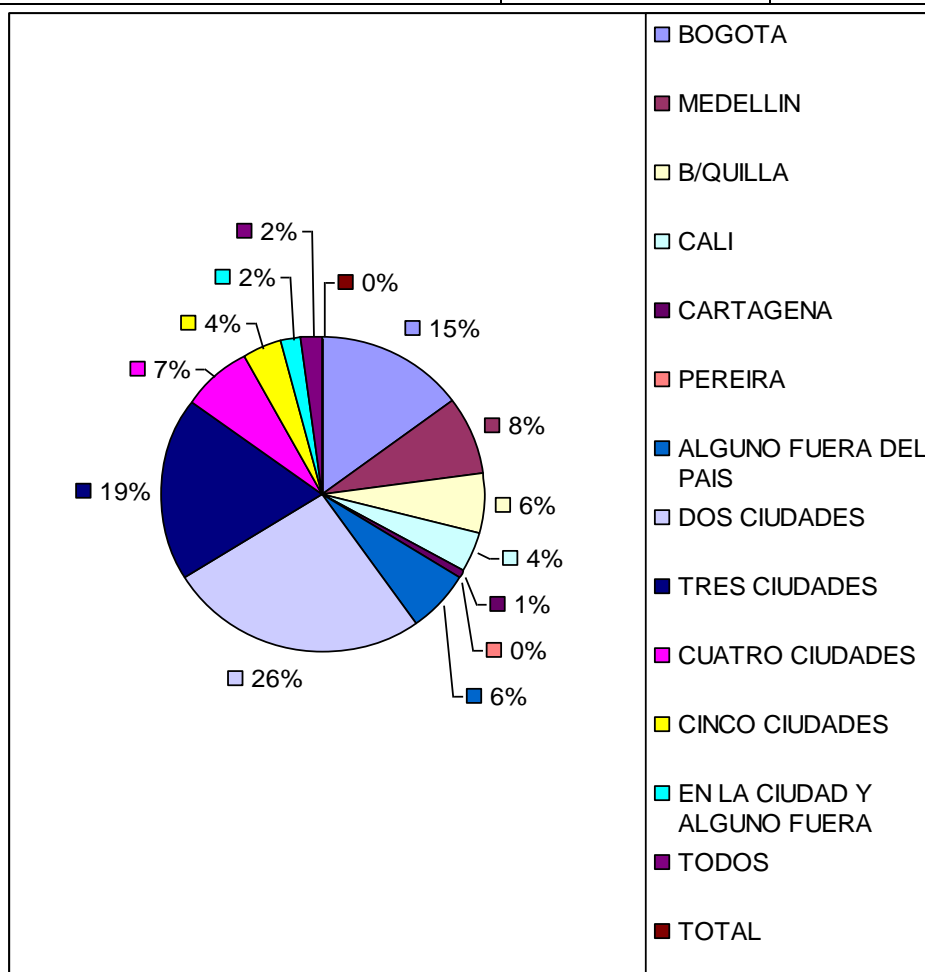


Podemos apreciar que el 87% de la muestra conoce la franquicia “Crepes & Waffles” y tan sólo el 13% dice no conocerla. Esto nos resulta muy positivo, ya que como se ha mencionado Crepes & Waffles tiene un gran reconocimiento a nivel nacional.

2. En esta pregunta se presento el siguiente resultado:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
BOGOTA	15	15%
MEDELLIN	8	8%
B/QUILLA	6	6%
CALI	4	4%
CARTAGENA	1	1%
Pereira	0	0%

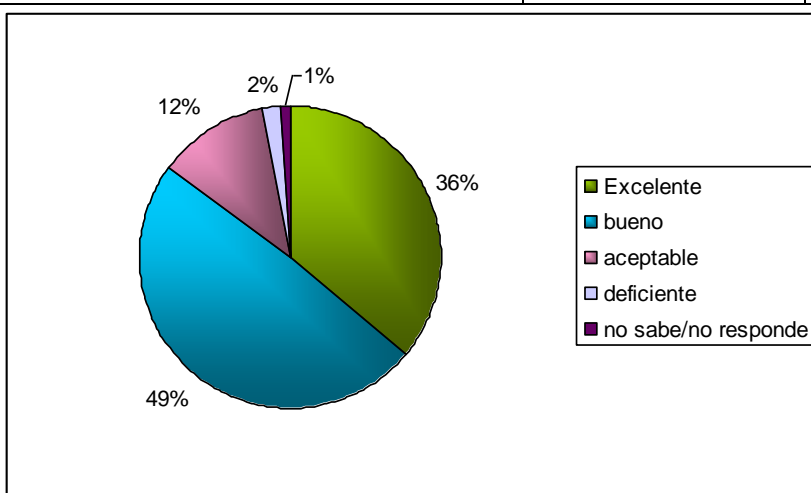
ALGUNO FUERA DEL PAIS	6	6%
DOS CIUDADES	26	26%
TRES CIUDADES	19	19%
CUATRO CIUDADES	7	7%
CINCO CIUDADES	4	4%
EN LA CIUDAD Y ALGUNO FUERA	2	2%
TODOS	2	2%
TOTAL	100	1



Podemos apreciar en esta pregunta que la franquicia es muy reconocida por los bumanguenses, ya que los porcentajes más altos los tienen las personas que conocen Crepes & Waffles en dos ciudades y en tres ciudades. También se observa que el 15% de nuestra muestra lo conoce en Bogotá y cabe recordar que allí se encuentra nuestra casa matriz. Lo que nos conlleva a un resultado positivo.

3. En esta pregunta se presento el siguiente resultado:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	36	36%
bueno	49	49%
aceptable	12	12%
deficiente	2	2%
no sabe/no responde	1	1%
total	100	1

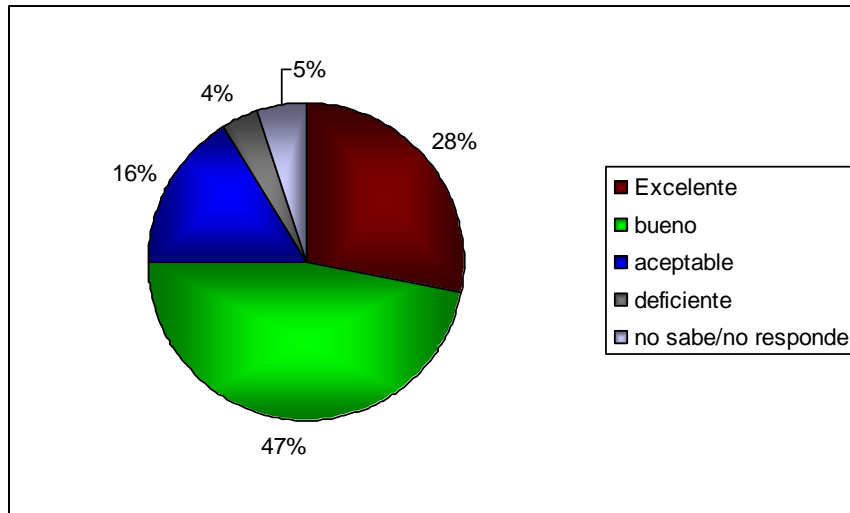


En esta pregunta podemos apreciar que los bumangueses tienen un muy buen concepto "Crepes & Waffles", puesto que el 85% (sumando 49% bueno y 36% excelente) de la población lo califica así. Un 12% de la población lo califica de aceptable y eso lo podemos trabajar, ya que posiblemente algo que no les agrada en alguna de sus visitas creó esa inconformidad. Solamente un 2% cataloga sus productos como deficientes.

4. En esta pregunta se presento el siguiente resultado:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	28	28%
bueno	47	47%

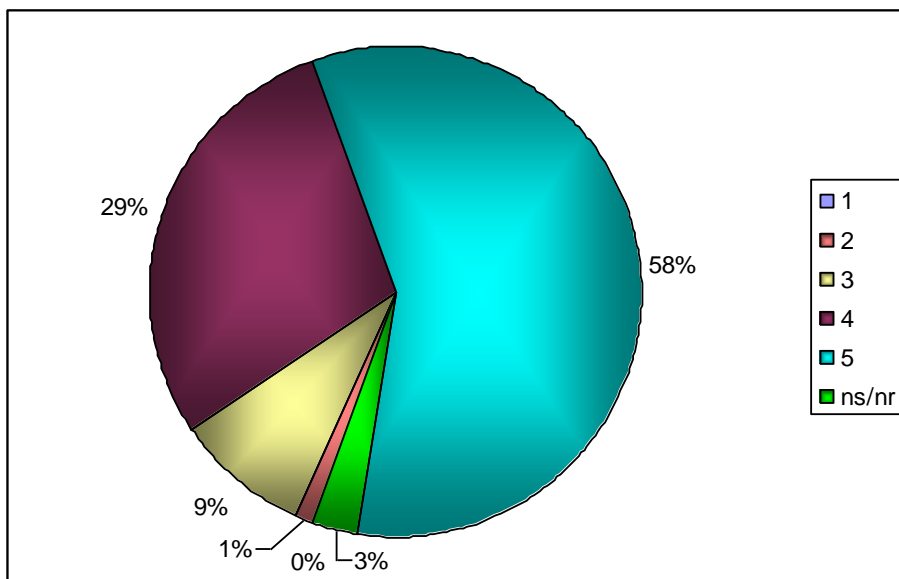
aceptable	16	16%
deficiente	4	4%
no sabe/no responde	5	5%
total	100	1



Aquí observamos que en la atención al cliente los resultados son muy similares a la pregunta anterior manteniendo el objetivo primordial de Crepes & Waffles “La Calidad” en su servicio, como se dijo anteriormente el aceptable es manejable, ya que se contempla la posibilidad de que se haya producido alguna indisposición en una de sus visitas al restaurante.

5. En esta pregunta se presentó el siguiente resultado:

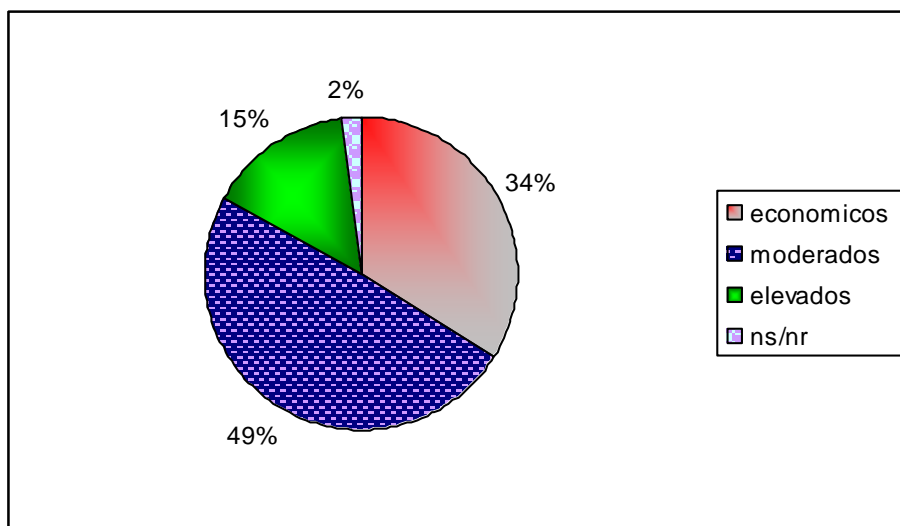
RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
1	0	0%
2	1	1%
3	9	9%
4	29	29%
5	58	58%
ns/nr	3	3%
total	100	1



En esta pregunta se recopila junto con las dos anteriores el prestigio de la marca Crepes & Waffles en la población, se reitera la estrategia que ha aplicado la franquicia al impactar en la sociedad en la atención y confort al consumidor. Tan sólo un 9% de la población da una calificación media a las instalaciones.

6. En esta pregunta se obtuvo el siguiente resultado:

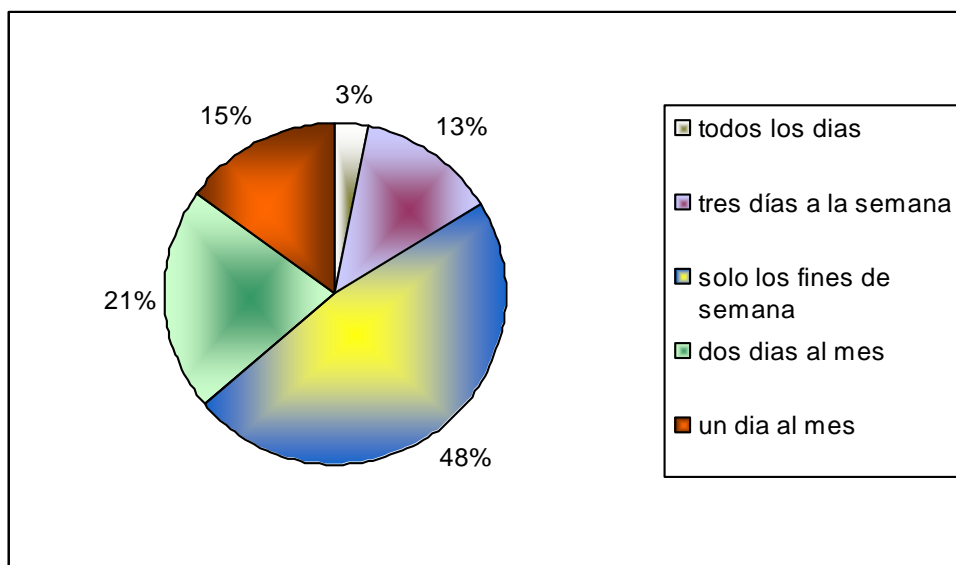
RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
económicos	34	34%
moderados	49	49%
elevados	15	15%
ns/nr	2	2%
total	100	1



Se aprecia que en esta pregunta de nuestros encuestados el 49%, casi la mitad de la muestra, considera que los precios son moderados y el 34% contesta que son económicos, eso nos reitera que su política de fijación de precios es la adecuada para el segmento al cual quiere llegar. Así también se tiene que el 15% los consideran elevados y un 2% no sabe o no responde.

7. En esta pregunta se obtuvo el siguiente resultado:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
todos los días	3	3%
tres días a la semana	13	13%
solo los fines de semana	48	48%
dos días al mes	21	21%
un DIA al mes	15	15%
total	100	1



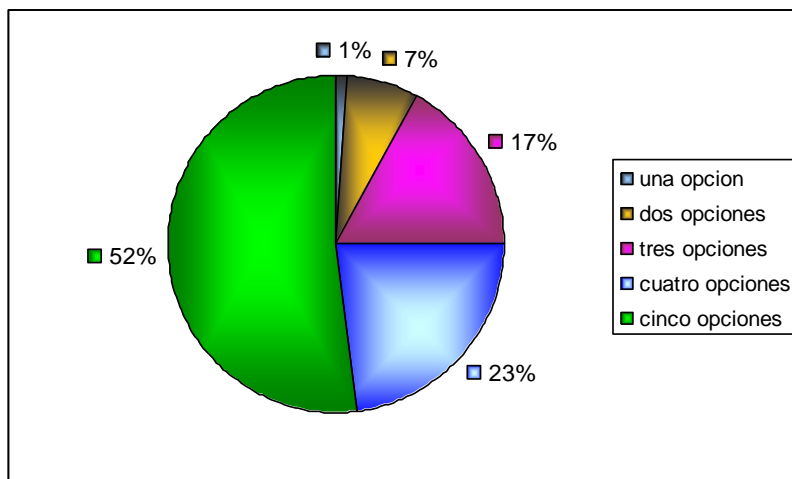
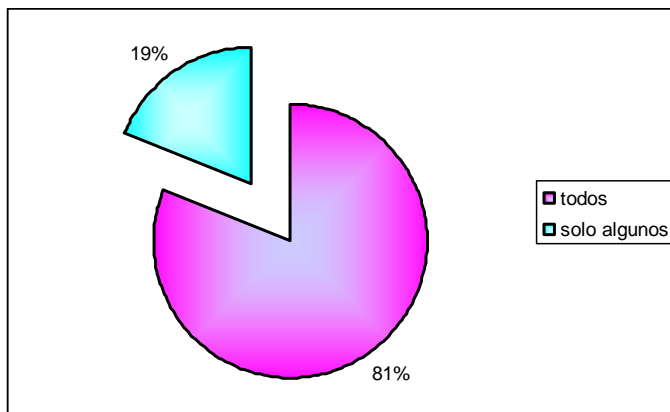
En esta respuesta podemos analizar que casi la mitad de la muestra asistiría los fines de semana, esto quiere decir que en un mes la visita sería de aproximadamente 8 veces por persona. El 21% asistiría dos días al mes, una vez al mes asistiría el 15% de nuestra muestra y muy cerca, un 13% tres días a la semana, que aproximadamente sería 12 visitas al mes por persona. Estos porcentajes nos parece favorables teniendo en cuenta que no se ha abierto aún el restaurante y esto podría mejorar cuando Crepes & Waffles haga su apertura en la ciudad.

8. En esta pregunta se obtuvo los siguientes resultados:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
todos	81	81%
solo algunos	19	19%
total	100	1

una opción	1	1%
dos opciones	7	7%

tres opciones	17	17%
cuatro opciones	23	23%
cinco opciones	52	52%
total	100	1

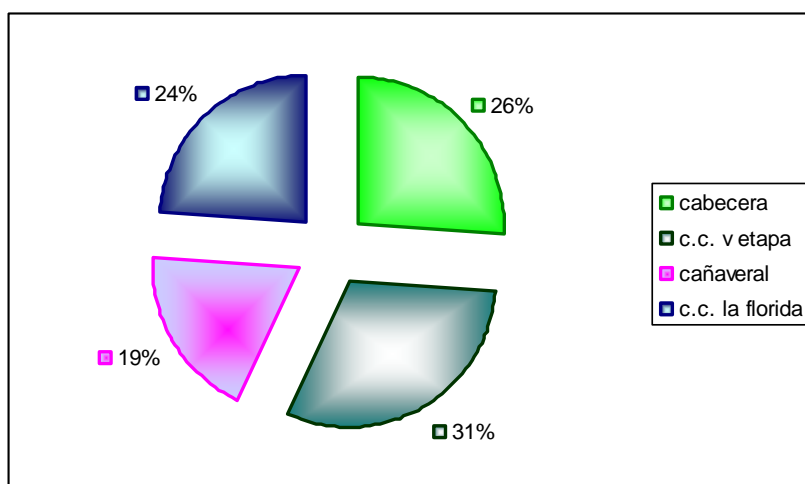


Esta pregunta se pueden analizar dos respuestas, en la primera el 81% respondió que le gustaría disfrutar de todos los productos y tan solo el 19% respondió que algunos. Esto nos da una clara visión de que Crepes & Waffles es reconocido por todos los productos que ofrece en su carta. La segunda respuesta es contestada por aquellos que dijeron que sólo algunos, y como podemos detallar el gusto de nuestros encuestados va en descenso de acuerdo al número de opciones que se le señalan, veamos, el 52% contestan que le gustaría disfrutar de cinco opciones, el 23% que le gustaría disfrutar de cuatro opciones, el 17% les gustaría disfrutar

tres opciones y tan sólo el 1% le gustaría una opción. Cabe destacar que las opciones menos señaladas fueron las sopas y las ensaladas.

9. En esta pregunta se obtuvo los siguientes resultados:

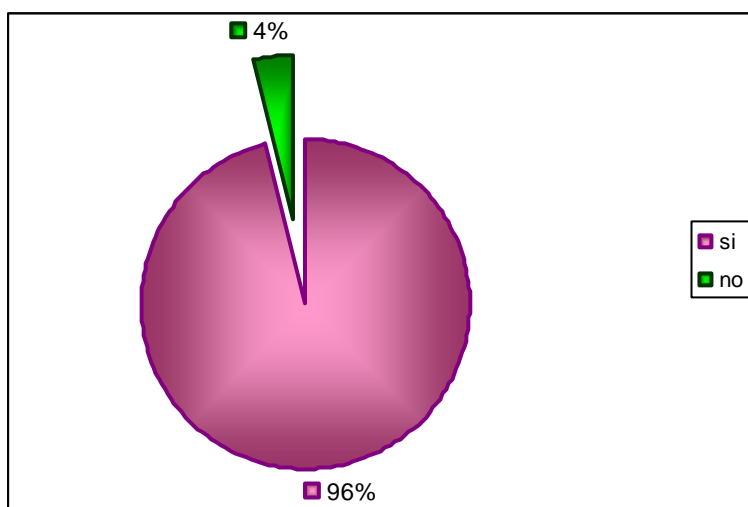
RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
cabecera	26	26%
c.c. v etapa	31	31%
cañaveral	19	19%
c.c. la florida	24	24%
TOTAL	100	1



En esta respuesta se observa una fuerte discusión a la hora de decidir en donde podría estar ubicado Crepes & Waffles, ya que los porcentajes de todas sus opciones relativamente están cercanas. Si se analiza se puede dividir en dos sectores potenciales: Cañaveral y cabecera, y como se observa el 57% de la muestra prefiere el sector de cabecera, independientemente si se opta por un local dentro o fuera del centro comercial más reconocido, el 43% se inclina por cañaveral. Esto se debe a que el sector de cañaveral es un poco alejado del centro de la ciudad y el sector de cabecera es mucho más central para los potenciales consumidores, sin embargo la decisión final debe ser analizada por otros factores económicos.

10. En esta pregunta se obtuvo los siguientes resultados:

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
si	96	96%
no	4	4%
TOTAL	100	1



En esta respuesta se analiza dos preguntas, En la primera se percibe una enorme aceptación de la franquicia Crepes & Waffles en Bucaramanga y en la segunda se dan las razones por las cuales se da esta aceptación, aunque es una pregunta abierta y se recibieron muchas razones, las más comunes fueron: generación de empleo, más contribución tributaria al departamento, mayor diversidad en el sector alimenticio de la ciudad, entre otras.

CONCLUSION:

Este análisis de mercado nos arrojó una viabilidad en el proyecto de adquirir la franquicia Crepes & Waffles en Bucaramanga, ya que por el estudio que se realizó, se comprobó la aceptación y reconocimiento de la marca en la ciudad y sobretodo en los sectores para la cual va dirigida, también se pudo constatar los aspectos que se deben mejorar para el crecimiento de la misma.

Anexo B: Encuesta realizada a un grupo de empresarios de Bucaramanga

NOVIEMBRE 2005



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Anexo C: SUPUESTOS PARA LA PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La materia prima llegará a Crepes & Waffles dos días a la semana, todos los lunes y jueves, o sea, ocho días en el mes.

En inventario sólo quedará el saldo del tiempo de una entrega a otra.

Los pagos relacionados con materias primas y suministros se efectúan a 30 días.

El crecimiento en términos reales: de ventas será el 10% los primeros cinco años, el 8% los siguientes tres y luego aumentará al 12% los restantes.

El costo de ventas será del 50% de las ventas.

Los gastos de administración y ventas tendrán un incremento real por encima de la inflación en 1% en términos anuales

Se van a hacer reposición de activos fijos al quinto y décimo año y se tiene presupuestado para ello \$28'000.000 y \$40'000.000 respectivamente.