

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO PARA LA APERTURA DE LA
FRANQUICIA CREPES & WAFFLES EN LA CIUDAD DE TUNJA

JUAN DAVID ARCOS JUNCO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2018

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO PARA LA APERTURA DE LA
FRANQUICIA CREPES & WAFFLES EN LA CIUDAD DE TUNJA

JUAN DAVID ARCOS JUNCO

Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Director
JORGE ERNESTO GONZALEZ HOFMANN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Alejandro e Imelida ya que ellos fueron los principales cimientos para la construcción de mi vida profesional, así mismo a mis hermanos por el apoyo brindado durante todo el camino universitario, a los profesores de mi carrera por infundir en mi todos sus conocimientos.

Agradecimientos

Agradezco de manera respetuosa a mi tutor Jorge Ernesto Gonzalez Hofman por darme esa ayuda pertinente en este proyecto, a la universidad porque gracias a ellos pude realizar mis estudios y a ustedes jurados de tesis por sacar un espacio de su tiempo y venir a darme su punto de vista en algo tan grato como mi proyecto de grado.

Contenido

	pág.
Introducción.....	10
1. Generalidades	12
1.1 Problema.....	12
1.1.1 Antecedentes.....	12
1.1.2 Planteamiento del proyecto	13
1.1.3 Formulación del problema.....	14
1.1.4 Sistematización del problema.....	14
1.2 Justificación	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Marco referencial.....	16
1.4.1 Marco teórico.....	16
1.4.2 Marco conceptual	22
1.4.3 Fundamentos legales.....	28
1.4.4 Marco geográfico.....	28
1.5 Hipótesis	31
1.6 Metodología.....	31
1.6.1 Tipo de investigación.....	31
1.6.2 Fuentes de información	31
1.6.3 Población	31
1.6.4 Muestra	32
1.6.5 Técnicas e instrumentos para obtener la información	32
1.6.6 Análisis y tratamiento de la información.....	32
2. Diagnóstico de la actual situación de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja.....	34
2.1 Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja	35
2.2 Matriz de evaluación del factor interno	47
2.3 Análisis externo de la empresa, definiendo amenazas y oportunidades.....	51

3. Entorno competitivo de la franquicia en la ciudad de Tunja.....	56
3.1 Variables de análisis en materia competitiva	56
3.2 Resultados de la matriz de evaluación del factor competitivo	60
4. Matriz DOFA de la franquicia Crepes & Waffles	61
5. Plan de acción propuesto para la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja	65
5.1 Visión.....	65
5.2 Misión.....	65
5.3 Políticas	65
6. Presupuesto necesario.....	77
8. Recomendaciones	82
Bibliografía.....	83
Anexos	85

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Tunja. Estructura de la población por sexo y edad 1985 y 2012.....	30
Tabla 2. Tipo de productos que consume con frecuencia.....	35 <u>5</u>
Tabla 3. Aspectos a acentuar en esta línea de productos.....	36 <u>6</u>
Tabla 4. Calidad de los productos consumidos	37 <u>7</u>
Tabla 5. Conocimiento de la franquicia Crepes & Waffles	38 <u>8</u>
Tabla 6. Productos que conoce de esta franquicia.....	38 <u>8</u>
Tabla 7. Aspectos a destacar de la empresa como franquicia	39 <u>9</u>
Tabla 8. Calificación otorgada al costo de la línea de productos	40
Tabla 9. Medios a través de los cuales ha conocido de la empresa.....	41 <u>1</u>
Tabla 10. Imagen de Crepes & Waffles	42 <u>2</u>
Tabla 11. Familiaridad con la plataforma estratégica de la franquicia.....	43 <u>3</u>
Tabla 12. Consumo posible de los productos, ante la eventualidad de lograr la apertura de la franquicia en la ciudad de Tunja.....	44 <u>4</u>
Tabla 13. Posibles aspectos a tener en cuenta	45 <u>5</u>
Tabla 14. Posibles aspectos a mejorar de la franquicia	46 <u>6</u>
Tabla 15. Matriz auxiliar para la evaluación interno.....	49 <u>9</u>
Tabla 16. Matriz de evaluación del factor interno.....	50
Tabla 17. Matriz auxiliar de los factores externos (EFE).....	53 <u>4</u>
Tabla 18. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	54 <u>5</u>
Tabla 19. Matriz auxiliar para la evaluación competitiva	58 <u>9</u>
Tabla 20. Matriz de evaluación del perfil competitivo.....	60
Tabla 21. Matriz DOFA.....	63 <u>4</u>
Tabla 22. Plan de acción de Marketing Franquicia Crepes & Waffles	66 <u>7</u>

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Tunja. Producción por grandes ramas económicas 2011	30
Figura 2. Tipo de productos que consume con frecuencia	35
Figura 3. Aspectos a acentuar en esta línea de productos	36
Figura 4. Calidad de los productos consumidos	37
Figura 5. Conocimiento de la franquicia Crepes & Waffles.....	38
Figura 6. Productos que conoce de esta franquicia	39
Figura 7. Aspectos a destacar de la empresa como franquicia	40
Figura 8. Calificación otorgada al costo de la línea de productos	41
Figura 9. Medios a través de los cuales ha conocido de la empresa.....	42
Figura 10. Imagen de Crepes & Waffles	43
Figura 11. Familiaridad con la plataforma estratégica de la franquicia	43
Figura 12. Consumo posible de los productos, ante la eventualidad de lograr la apertura de la franquicia en la ciudad de Tunja.....	44
Figura 13. Posibles aspectos a tener en cuenta.....	45
Figura 14. Posibles aspectos a mejorar de la franquicia.....	46

Introducción

En la construcción de la nueva ideología empresarial que ha venido caracterizando al entorno, se destacan temas fundamentales que hablan del emprendimiento, la innovación y la globalización, temas fundamentales a través de los cuales se construyen y desarrollan ideas de negocios que resultan ser exitosas y acordes con las condiciones económicas, sociales, legales y de desarrollo de las ciudades.

Suelen de esta manera, conocerse temas como la evaluación de proyectos, el plan de negocios y la innovación empresarial, pero se han dejado de lado aspectos de orden comercial que encuentran su sustento en el mercadeo y su combinación con lo que se conoce como estrategia y que, de cierta manera, le facilitan su posicionamiento y expansión, siendo ello la base más importante para el inversionista.

Tunja en este sentido, ha ido creciendo sólidamente al permitir y aceptar la globalización, la tecnología y el emprendimiento como una forma de vida, pese a que su solidez económica y financiera no podría resultar muy atractiva para los inversionistas que ven en ella, la mejor oportunidad para expandir y posicionar sus productos.

Es así como muchas franquicias nacionales e internacionales, la han seleccionado como un eje importante que les permite dar a conocer un portafolio de productos y servicios, siendo aceptados y generando cambios significativos en el estilo de vida del habitante común, que habita la ciudad o la frecuenta, admirando la capacidad de crecimiento y de desarrollo.

Crepes & Waffles no podría ser la excepción, máxime cuando se ha observado cómo franquicias como Del Corral y Subway, dentro del entorno de comidas, abrió su espacio en la ciudad de Tunja con gran éxito y aceptación, lo que se convierte en una vitrina comercial amplia para que dicha franquicia se establezca en la ciudad de Tunja.

De acuerdo a dicha apreciación, se consideró indispensable, la elaboración de un estudio de factibilidad de mercado para la apertura de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja, teniendo en cuenta el diagnóstico de la actual situación de la franquicia Crepes & Waffles, señalando fortalezas y debilidades, analizando externamente a la empresa, definiendo oportunidades y amenazas del entorno, detallando competitivamente a la empresa, teniendo en cuenta factores similares entre quienes confluyen en el mercado, con un portafolio determinado de productos, elaborando el análisis DOFA de marketing, definiendo acciones de

integración entre fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la franquicia en el entorno y definiendo el plan de trabajo respectivo, de acuerdo a cada estudio de evaluación, integrando estrategias, objetivos corporativos y funcionales, metas, recursos y nivel de responsabilidad de las partes.

1. Generalidades

1.1 Problema

1.1.1 Antecedentes

“La audacia y la pasión por emprender un proyecto empresarial los llevó a años de lucha y persistencia que hoy tiene un nombre que es de alto valor en Colombia: Crepes & Waffles.

La historia comenzó en la década de los 80 y mucho tuvo que ver Manuelita Durán, la señora que en la época de las ‘novatadas’ le dijo a Beatriz que sus crepes no eran buenos y le reveló la receta que hoy tiene a la cadena con más de 54 puntos abiertos: 42 en Colombia, 3 en México, 2 en España, 3 en Panamá, 3 en Ecuador y uno en Venezuela. Próximamente, los peruanos también contarán con un restaurante.

La filosofía y la clave del éxito de estos empresarios, fueron narradas por Eduardo Macías en el primer foro del ciclo de “Lecciones empresariales” que organizó PORTAFOLIO para sus suscriptores, el viernes pasado en el Gun Club de Bogotá.

Beatriz Fernández, en un mensaje que envió al auditorio, anotó que la empresa no es solo nuestra porque le pertenece a Colombia entera.

Macías destacó en las estrategias de crecimiento de Crepes & Waffles, una empresa que definió como ‘un desafío gastronómico, un desafío humano y un desafío financiero’.

El ahorro y la eficiencia, sin agredir a los colaboradores, los grandes volúmenes en las compras y un manejo logístico adecuado, son algunos de los temas que hacen exitoso sus restaurantes. La diferenciación, el valor agregado, los nichos distintos y la pasión son palabras que están en la vida empresarial de Eduardo Macías y Beatriz Fernández.

Aparte de estos factores, Macías dedicó buena parte de su exposición en afirmar que lo más importante para que sus puntos de venta funcionen y los clientes estén satisfechos son sus más de 2.000 colaboradores.

La calidad humana, la capacidad de iniciativa, las cualidades femeninas, son los aspectos que busca entre los más altos cargos. El estilo de organización, dice el empresario, está diseñado para que cada uno asuma riesgos, tome decisiones y asuma responsabilidades, incluso si se equivoca.

Don ‘Lalo’, como lo llaman sus colaboradores, destacó lo que por mucho tiempo se ha

reconocido: la preocupación de Crepes & Waffles por brindar oportunidad laboral a madres cabeza de familia o desplazadas que, en algunos casos, no tendrían opción en otro lugar. Vivienda, medicina prepagada y hasta capacitación para sus hijos son beneficios que les estimula a comprometerse y hacer de un sueño de dos un sueño común” (El Tiempo, 2006).

1.1.2 Planteamiento del proyecto

Tal como se observa, la empresa a nivel mundial ha alcanzado un alto reconocimiento dadas las condiciones de competitividad y de productividad que ha desarrollado, buscando la satisfacción de los consumidores que gustan de su portafolio de productos, así como de todos y cada uno de sus colaboradores.

Es evidente que este tipo de negocios se ha proliferado en países como Colombia, marcados desde luego por los lineamientos definidos por la llamada globalización y que le ha exigido a muchas regiones colombianas, la necesidades de involucrarse con las actuales tendencias productivas y comerciales, que de alguna forma amplían el panorama económico y social que por muchos años ha relegado a un departamento como Boyacá.

En las actuales condiciones en que se viene desarrollando y expandiendo la región y en especial la ciudad de Tunja, podría pensarse en la posibilidad de ofrecer las condiciones ideales para que franquicias como Crepes & Waffles, se posicionen en la zona, promocionando y proporcionando una línea de productos altamente reconocida en las grandes ciudades del país, un aspecto que le genera grandes oportunidades de orden económico, financiero, competitivo y productivo.

Aunque no se debe olvidar que en épocas pasadas, muchas franquicias tuvieron la intención de establecerse en la ciudad de Tunja, encontrándose con un sinnúmero de dificultades dentro de las cuales se mencionan la cantidad de requisitos legales y comerciales exigida por la administración municipal y sus diferentes organismos, la baja preferencia de los consumidores por este tipo de productos, la mentalidad del inversionista que sólo le daba credibilidad a las ideas de negocios donde el comercio y el transporte eran las únicas alternativas empresariales.

Gracias a la expansión constructiva de la ciudad, incursionaron con gran éxito inversionistas que creyeron en las condiciones sociales y económicas de la región, y que se establecieron en diferentes áreas con gran éxito, logrando mantenerse y expandirse a otras del departamento como el caso de Unicentro, Carrefour, Trigos, Pronto, Jeans & Jackets, entre otras muchas que le han aportado grandes beneficios a la zona.

No en vano podría pensarse que franquicias como Crepes & Waffles quisieran establecerse en la ciudad de Tunja, tomando en consideración el éxito alcanzado por otros tipos de negocios con productos similares y que han sido altamente aceptados entre los consumidores, volviéndolos productos de consumo frecuente aun sin tener en cuenta el costo y la ubicación de la empresa.

Es interesante que el futuro inversionista que pretenda dar apertura a la franquicia de Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja, tenga la visión y el conocimiento suficiente para emprender la tarea de adaptar dicha metodología a las condiciones de la zona, que conozca en profundidad las posibilidades internas y externas al implementar la estrategia, defina con claridad los competidores y que pueda llegar a delinear ventajas competitivas sólidas que sólo se pueden precisar con el pleno conocimiento del entorno.

Así, se busca la elaboración de un estudio de factibilidad de mercado para la apertura de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja mediante el desarrollo de un diagnóstico a nivel interno, externo y competitivo, elaborando el análisis DOFA y proponiendo un plan de trabajo involucrando estrategias, objetivos corporativos y funcionales, metas, recursos, entre otros.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué forma el estudio de factibilidad de mercado, facilitará la determinación de los factores claves de éxito, con base en aspectos de ventas, mercadeo, y políticas comerciales para la apertura de la franquicia de Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera puede identificarse el componente interno y externo de para la apertura de la franquicia de Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja?
- ¿Qué elementos de orden competitivo, llegarían a afectar claramente la apertura de la franquicia de Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja?
- ¿Qué aspectos de planeación estratégica y de marketing, se consideran básicos dentro del proceso de posicionamiento de la empresa en la ciudad de Tunja?

1.2 Justificación

El desarrollo de las organizaciones actuales, está dado por la capacidad que puedan llegar a tener los empresarios para con la consolidación de planes de trabajo que les permita ser cada vez más competitivos, bien sea mediante la generación de bienes como de servicios de acuerdo a las necesidades de la misma población.

En ese orden de ideas, se vienen formulando y desarrollando propuestas innovadoras que les permite a los mismos inversionistas, tener la seguridad para competir en un mercado cada vez más tecnificado y preparado, donde las herramientas administrativas se consideran fundamentales para el éxito de cada una de ellas.

Así, se toma como punto de trabajo a la planeación estratégica, toda vez que le permite al inversionista tener un mayor conocimiento sobre las acciones que habrá de emprender para cumplir con sus objetivos inmediatos, basados en estudios de orden interno (fortalezas y debilidades), externo (oportunidades y amenazas) y competitivo, de tal manera que se pueda construir un análisis DOFA y formular acciones concretas con estrategias pertinentes de acuerdo a cada necesidad.

Una herramienta de la cual se valen los empresarios en la actualidad, buscando determinar con mayor claridad, el panorama que deberá afrontar al momento de perseguir el posicionamiento de una marca, como podría ser el caso de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja.

El llevar a cabo dicha investigación, se convierte en una fuente de consulta importante para el futuro inversionista, teniendo en cuenta el reconocimiento de la marca a nivel mundial como nacional, la calidad y variedad de sus productos, la diferenciación en precios, su infraestructura, entre otros muchos aspectos que hacen parte de lo que comúnmente se denomina marketing y que se constituye en la base para la toma de decisiones, logrando la expansión y el posicionamiento de la franquicia en la ciudad, generando todo tipo de beneficios de orden social y económico, además del reconocimiento y el estatus que le brinda al desarrollo del entorno.

De esta manera, la consolidación del plan estratégico de marketing, se enfoca básicamente en la construcción de un análisis pormenorizado que permite la percepción del entorno, siendo ello una oportunidad para brindar las destrezas y conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional, siendo capaces de aportar ideas valiosas para que el inversionista pueda tener la certeza sobre su negocio y lo que espera de él en materia de mercadeo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un estudio de factibilidad de mercado para la apertura de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la actual situación de la franquicia Crepes & Waffles, señalando fortalezas y debilidades.
- Analizar externamente a la empresa, definiendo oportunidades y amenazas del entorno.
- Detallar competitivamente a la empresa, teniendo en cuenta factores similares entre quienes confluyen en el mercado, con un portafolio determinado de productos.
- Elaborar el análisis DOFA de marketing, definiendo acciones de integración entre fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la franquicia en el entorno.
- Definir el plan de trabajo respectivo, de acuerdo a cada estudio de evaluación, integrando estrategias, objetivos corporativos y funcionales, metas, recursos y nivel de responsabilidad de las partes.

1.4 Marco referencial

1.4.1 Marco teórico

Considerar la posibilidad de desarrollar una idea de negocio, expandirse en el mercado y ser productivos, no resulta ser una tarea sencilla, por el contrario, se torna compleja al no conocerse los elementos básicos de lo que se conoce como administración y que a través de funciones básicas, facilita la toma de decisiones y el desarrollo de tareas.

El sistema administrativo de toda organización abarca la práctica de las cuatro fases que lo constituyen: planeación, organización, dirección y control. Si se considera a las organizaciones como un conjunto (esto es, como un sistema), en el que todos sus elementos se encuentran interrelacionados debidamente, la administración hace hincapié en este aspecto al intervenir en condiciones de planes, decisiones, liderazgo y controles, con lo cual se trata de mantener la estructura dinámica de la organización y su actividad permanente en función de los objetivos trazados. (Ramírez, 2002, p. 35)

Esta interrelación se torna importante para el empresario y para todo aquel que busque la gestión de proyectos, incluso si se trata de índole personal, siendo ello una herramienta que al integrarse con lo estratégico, brinda innumerables posibilidades de posicionamiento, productividad y competitividad en función de los objetivos preestablecidos. Un tema que requiere de mayor interés para lograr cambios y mejoras de acuerdo a las necesidades de la población.

El desarrollo de la teoría de gestión de empresas colombianas y la evolución de los problemas en interacción con las instituciones durante el siglo pasado nos lleva a identificar grandes transformaciones en los procesos de planeación estratégica, en las políticas, en el sistema de control, en los criterios de estructura, de valores y conducta de los trabajadores, en los procesos técnicos de producción, en los sistemas de información gerencial y en los criterios de eficiencia y productividad de las organizaciones cuya tecnoestructura y procesos complejos requieren el análisis interdisciplinario. (Martínez, 2005, p. 47)

Ese análisis del que hace mención el autor, exige de la integración de funciones básicas de organización, planeación, dirección, control y evaluación como una manera de gestionar de manera efectiva, eficiente y responsable los recursos adaptando una infraestructura integral que permita el cumplimiento de las metas y a la atención de necesidades mediante la provisión de bienes y servicios acordes con las condiciones económicas, sociales, tecnológicas, políticas y comerciales.

La administración se puede definir entonces como el proceso de: planear, organizar, dirigir y controlar para cumplir con el propósito de la organización. Esta definición de administración fue propuesta por Henry Fayol (1841-1925), originalmente incluía la coordinación entre la dirección y el control.

De acuerdo con esta primera definición, se interpreta cada una de las funciones involucradas en la administración:

- *Planeación*: la función de planear se entiende como la determinación del trabajo que se va a realizar, la proyección de las acciones que se van a desarrollar, así como, el establecimiento de metas y objetivos para la organización y la forma como se van a integrar en el trabajo.
- *Organización*: se entiende por organización, la clasificación y división del trabajo en unidades más pequeñas, la coordinación de los recursos de la organización (humanos,

técnicos, físicos, entre otros). Además, determinar que se necesita hacer, cómo, quién, cuándo y dónde lo va a integrar en el trabajo.

- *Dirección*: consiste en la capacidad de influir en los trabajadores para desarrollar las actividades, tomando la responsabilidad sobre el comportamiento humano necesario para cumplir con las metas, ejerciendo un liderazgo sobre el personal de la organización y motivándolo a cumplir con las labores asignadas.

- *Control*: es asegurar el cumplimiento de los objetivos, verificando que la organización está en la dirección correcta en la obtención de sus metas. Es el seguimiento de actividades para asegurarse de que el plan se ejecute correctamente. (Rojas, 2002, p. 8-9)

De estas funciones, la planeación se convierte en un elemento fundamental que facilita la toma de decisiones, permitiendo la adopción de estrategias para la misma materialización de los objetivos. A ello, se le denomina planeación estratégica que es multifuncional al permitirse su aplicabilidad en todos los campos del conocimiento, que exige de un proceso y de una mayor profundidad del mercado para lograr el éxito y la consolidación del negocio en el entorno.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir, tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. La finalidad, por tanto, de un proceso de efectiva planificación estratégica, es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. (Abascal, 2004, p. 187)

Por ello, estudiar la contextualización de la planeación estratégica, sus procesos, su importancia y sus etapas, facilita la construcción de un orden concreto que deberá tener en cuenta el empresario o inversionista en muchos campos del conocimiento. Aunque se debe hacer claridad en cuanto que esta herramienta puede ser implementada en las diferentes etapas de ciclo del producto o servicio, bien sea para conocer el futuro panorama como para determinar las acciones de mejoramiento en caso de estarse ejecutando una propuesta.

Hacer un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas. En este orden se pueden tener dos puntos diferentes de partida.

Se puede partir de la situación actual que prevalece, es decir, la planeación tendría por objeto mejorar los resultados y el desempeño actual, pero sin tocar algunos supuestos básicos; ello significaría suponer que las cosas están bien en general, principalmente propósitos, visión y estructura y que la planeación solo tendría por objeto mejorar su eficiencia. Bajo este enfoque se hacen planes que consisten en formular objetivos, programas y acciones. El enfoque de razonar así da lugar a un plan de mejora. (Alvarado, 2001, p. 285)

Principios de la planeación estratégica

- Racionalidad: es la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos.
- Previsión: predecir el futuro, prever, anticiparse a lo que pueda ocurrir. Esto implica fijar plazos para la ejecución de los planes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control.
- Universalidad: en la toma de decisiones se deben considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve todo negocio.
- Unidad: estrechamente ligado al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.
- Continuidad: la no continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuentes implicaciones. (Guerra y Aguilar, 2004, p. 35)

Una de estas ramas del conocimiento hace referencia al mercadeo, entendiendo que sus actividades permiten una mayor comercialización, posicionamiento y expansión de los productos y servicios, teniendo en cuenta los condicionamientos propios del entorno y facilitando la toma de decisiones, al ser combinado con la planeación estratégica como es el tema que ocupa la presente investigación.

El contenido del Plan Estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

- *Análisis de la situación (diagnóstico)*. En esta parte se incluye normalmente un análisis

de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). (Stanton, Etzel y Walker, 2004, p. 672)

- *Objetivos de marketing.* En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades. (Stanton y otros, p. 673)

- *Posicionamiento y ventaja diferencial.* En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

* Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento)

* Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial)

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia. (Stanton y otros, p. 673)

- *Mercado meta y demanda del mercado.* En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos. (Stanton y otros, p. 674)

- *Mezcla de marketing.* En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: 1) el producto, 2) el como se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de éstos elementos tienen por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización. (Stanton y otros, p. 675)

- *Evaluación de resultados o control.* En este punto se incluye un diseño del instrumento

que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing. (Fischer y Espejo, 2004, p. 40)

Tal como se anotaba anteriormente, el mercado de las franquicias en los últimos años en el mundo, demuestra la importancia de este tipo de negocios, toda vez que permite el mantener una marca, explotarla y aprovechar todos y cada uno de sus beneficios, pero ante todo fortalecer un entorno competitivo, comercial, social y económico.

El crecimiento que ha tenido el modelo de franquicias ha sido significativo, debido, entre otras razones, a la prisa de los individuos por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto por las empresas como una oportunidad de expansión a otros mercados (Ayala y Garzón, 2005, p. 47), especialmente en los Estados Unidos y en Colombia, donde se estima que ya existen alrededor de 270 empresas. (Mosquera, 2010)

En términos legales, una franquicia es un “convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo e negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes. (Ortega, 2005, p. 162)

Características

- Colaboración continuada entre el franquiciador y sus franquiciados individuales, tanto legal como financieramente.
- El franquiciador concede a sus franquiciados el derecho y la obligación de llevar un negocio acorde con unas pautas definidas y con éxito.
- Este derecho faculta al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciador.
- El franquiciador debe facilitar además a sus franquiciados el Know-how o saber hacer de su negocio, a través de un proceso inicial y permanente de formación.
- Esta asociación está determinada por el marco y la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes para tal efecto. (Mosquera, 2010)

Ventajas de franquiciar

Entre los principales beneficios que la empresa franquiciante puede obtener están los siguientes:

- Reducción de los costos de expansión
- Mayor rentabilización del crecimiento
- Amplitud y rapidez de crecimiento
- Expansión rápida
- Influencia en el entorno empresarial
- Aprovechamiento de las sinergias de la red
- Difusión de signos distintivos
- Economías de escala
- Mejor publicidad
- Cubrimiento del mercado (Mosquera, 2010)

Ventajas para el franquiciado

La principal ventaja de trabajar detrás de una marca reconocida es la reducción de costos y la posibilidad de contar con el asesoramiento y el apoyo necesario en todo momento. Además, se reduce el riesgo inicial, ya que se entra a formar parte de una red que se ha probado en el mercado con éxito.

Entre otros beneficios que franquiciado puede obtener están los siguientes:

- Derecho de usar marcas y signos distintivos
- Asistencia permanente
- Menor requerimiento de capital
- Aprovisionamiento en condiciones favorables
- Mejor publicidad
- Fácil acceso a financiación
- Beneficios de la sinergia de una red (Mosquera, 2010)

1.4.2 Marco conceptual

Análisis DOFA. “El conocimiento de las características positivas o negativas de la empresa o

de la unidad de negocio y de su situación, obtenido mediante la confrontación del sistema empresarial o del negocio con el sistema del entorno en que está inmerso, orientado a evidenciar las amenazas y las oportunidades que el ambiente presenta hoy y sobre todo las que se pueden presentar en el futuro” (Abascal, 2004, p. 189).

Canon de entrada. “Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, entre otros” (Tormo & Asociados, 2005).

Central franquiciadora. “El franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias” (Tormo & Asociados, 2005).

Competidores. “Son aquellos entes que representan a las empresas que responden a las necesidades del mercado, mediante productos y servicios, actúan de acuerdo con lo que necesita el cliente y se encuentran influenciados por factores tan importantes, como los costes de producción, la tecnología, los cambios ambientales, en la moda y otros, etc... y también las actuaciones y regulaciones públicas” (Abascal, 2004, p. 203).

Consultoría. “Las consultoras profesionales en el ámbito de la franquicia actúan como un soporte integral y se perfilan como una herramienta necesaria para hacer exitoso este sistema. Su importancia radica en la adecuada estructuración de aspectos que pueden facilitar o entorpecer el proceso de expansión en diversos mercados de interés, así como aumentar o disminuir el volumen de facturación de cada punto de venta” (Tormo & Asociados, 2005).

Contrato de franquicia. “El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador” (Tormo & Asociados, 2005).

Contrato de franquicia. “El contrato de franquicia va a ser el documento final que regule los derechos y obligaciones de franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasma la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia.

Esta regulación, aplicable sólo a los acuerdos de franquicia, permite el establecimiento de cláusulas cuyo contenido, en otro tipo de acuerdos distintos a los de franquicia, podría acontecer nulo por ser contrario a las normas de defensa de la competencia” (Tormo & Asociados, 2005).

Estrategia. “Se refiere a lo que “debe hacerse” como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso gerencial. Es un caso donde la preocupación central apunta hacia la efectividad de los objetivos” (Abascal, 2004, p. 125).

Franquicia. “La franquicia es una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciador concede a una persona natural o jurídica - el franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca” (Tormo & Asociados, 2005).

Franquiciado - franquiciante. “El franquiciado es el inversor, natural o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada” (Tormo & Asociados, 2005).

Franquiciador - franquiciatario. “El franquiciador es una persona natural o jurídica que ha desarrollado un negocio exitoso bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores - franquiciados - a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio” (Tormo & Asociados, 2005).

Inversión. “Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y abarca las condiciones iniciales necesarias para funcionar en el mercado” (Tormo & Asociados, 2005).

Marketing. “Es la ejecución de las actividades de los negocios, que se origina en la investigación de las necesidades y deseos de los clientes seleccionados, la planeación y organización de la compañía que permita satisfacerlos hasta lograr las utilidades necesarias para su desarrollo” (Villegas, 1993, p. 6).

Master Franquicia. “Acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona natural o jurídica. El acuerdo de Master Franquicia suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia, aunque no es exclusivo del mismo” (Tormo & Asociados, 2005).

Master Franquiciado. “Titular de los derechos de master franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo, el papel de franquiciador, cobrando royalties, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de master franquicia” (Tormo & Asociados, 2005).

Master Franquiciador. “Persona jurídica o natural que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de los derechos de master franquicia el pago de una cantidad que puede ser fija o variable vinculada a las ventas” (Tormo & Asociados, 2005).

Mercadeo. “Es el complejo de características tangibles o intangibles (naturaleza del servicio producido, prestigio del productor o del vendedor) que resuelve las necesidades de un usuario o cliente final” (Abascal, 2004, p. 226).

Mezcla de marketing. “La estrategia de la mezcla del marketing es el desarrollo de mezclas específicas de marketing (producto, precio, canales de distribución, comunicaciones) ajustadas

a las características propias de los mercados objetivo seleccionados, con el fin de alcanzar los objetivos del marketing” (Villegas, 1993, p. 19).

Misión. “La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo” (Salazar, 2007, p. 25).

Multifranquiciado. “Titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes al mismo negocio. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro del mismo negocio” (Tormo & Asociados, 2005).

Negocio. “Es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos” (Tormo & Asociados, 2005).

Objetivos. “Son los puntos intermedios de la misión, es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo” (Salazar, 2007, p. 34).

Organización de empresas. “Busca la ordenación (funcional y operativa, temporal y económica) de los recursos humanos y materiales que optimiza la consecución de los objetivos perseguidos, bien sean de tipo tangible (beneficios), o de tipo intangible (prestigio, mercado, etc.)” (Domingo, 2000, p. 18).

Plan estratégico. “Es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas actuaciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que, si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas” (Vidal, 2004, p. 196).

Planificación. “Consiste en estudiar cual va a ser, presumiblemente, la actividad de una

empresa, en los próximos años. La gran empresa planifica siempre, llegando a veces a cubrir un horizonte temporal de cinco a diez años, y esos planes los tiene constantemente presentes. Además, elabora presupuestos para los años venideros, cuanto más detallados cuanto más cercano está el ejercicio en cuestión” (Océano Grupo Editorial, 1999, p. 97).

Políticas de precios. “Determinan cómo se comportará una empresa en lo relativo al costo de introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, u otros” (Salazar, 2007, p. 43).

Posicionamiento. “Es el lugar que una empresa o producto ocupa en el mercado, desde la percepción de los clientes, proveedores y otras empresas. No se trata tanto de una posición objetiva ‘donde está la empresa’, como subjetiva ‘como y donde la ven’, es decir, la percepción que se tiene de ella y de sus productos” (Campoy, 2007, p. 11).

Producto. “Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio que será adquirido por el consumidor” (Salazar, 2007, p. 49).

Producto. “Es un conjunto de atributos que proporciona satisfacción de necesidades y que se ofrece en un mercado. Un producto puede ser un objeto físico, un servicio, una idea, un lugar, una persona o una organización” (Villegas, 1993, p. 95).

Promoción. “Conjunto de incentivos a corto plazo para alentar la compra o la venta de un producto o servicio (se trata de una gran variedad de instrumentos ideados para activar o acelerar las respuestas del consumidor, tales como muestras, cupones, concursos, etc., del comerciante, productos con publicidad cooperativa, de la red de ventas, primas, concursos...)” (Abascal, 2004, p. 228).

Promocionar. “Es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas y, de manera indirecta, las etiquetas y el empaque” (Salazar, 2007, p. 58).

Publicitar. “Es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta, y cuyo objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que adquiera un producto, con el consecuente incremento en las ventas” (Salazar, 2007, p. 67).

Royalty o regalía. “Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio” (Tormo & Asociados, 2005).

Ventajas competitivas. “Características que hacen únicos a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado, y que hacen mantener la preferencia de los consumidores en el que estamos ofreciendo” (Salazar, 2007, p. 75).

Visión. “La visión contesta lo que se quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionador a largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia” (Vidal, 2004, p. 109).

1.4.3 Fundamentos legales

- Ley 590 de 2000, la cual contempla el sistema de normas, valores, reglas e instituciones para apoyar la microempresa.
- Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la anterior y se define en ella la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- “En la Ley no hay regulación expresa, la franquicia es lo que llamamos un contrato atípico porque sus elementos definición y condiciones no están en la norma. Esto permite mayor flexibilidad pues las partes libremente deciden las condiciones que va a gobernar su relación y al mismo tiempo el abuso de quien es la parte fuerte de la relación.” (GLC Consultores, 2015)

1.4.4 Marco geográfico

Tunja, ciudad que fue fundada en 1539 es la capital del departamento de Boyacá. Está

ubicada sobre la cordillera Oriental. Sus alturas oscilan entre 2.700 y 3.150 m.s.n.m. Tiene una extensión de 121.4 km² y una temperatura de 13oC. Su población en 2012 es de 177.971 habitantes.

Esta capital mantiene una estrecha relación socioeconómica con los municipios de Sutamarchán, Samacá, Soracá, Toca, Arcabuco, Chivatá, Siachoque, Cóbbita y Tuta, que la surten de productos agrícolas; mientras ella oferta servicios y comercio. A nivel turístico hay una estrecha relación de Tunja con Paipa y Villa de Leyva, las localidades que más visitantes concentran en el departamento de Boyacá.

Limita por el norte con los municipios de Motavita y Cóbbita; al oriente con Oicatá, Chivatá, Soracá y Boyacá; por el sur con Ventaquemada y por el occidente con Samacá, Cucaita y Sora. En su zona urbana tiene 200 barrios y en el sector rural cuenta con 10 veredas: Barón Gallero, Barón Germania, Chorroblanco, El Porvenir, La Esperanza, La Hoya, La Lajita, Pirgua, Runta y Tras del Alto.

Una mirada comparativa de más largo plazo, muestra que la población tunjana creció 89,4% en los últimos 27 años (1985 - 2012) a una tasa promedio anual de 2,37%, pasando de 93.966 a 177.971 habitantes. De los 177.971 habitantes de Tunja, el 52,31% son mujeres (93.096) y 47,69% son hombres (84.875). Esta ciudad representa el 14% de la población total del departamento de Boyacá.

Tunja aparece como la octava ciudad más competitiva de Colombia en 2010, de acuerdo con el estudio “Indicador global de competitividad de las ciudades del Caribe colombiano” realizado por el Observatorio del Caribe. Allí se muestra que por primera vez Bogotá pierde el liderazgo de la competitividad en el país y pasa a manos de Medellín. Tunja, por su lado, supera ampliamente a Armenia, Ibagué y Villavicencio y se acerca muchísimo a Pereira.

Además, figura muy por encima de todas las ciudades del Caribe como Cartagena, Santa Marta, Montería y San Andrés (Alcaldía Mayor de Tunja, 2012).

Actividades económicas. El 97,29% de los establecimientos matriculados en la Cámara de Comercio de Tunja son micro y pequeñas empresas. En los registros relacionados con el sector comercio, sólo aparece una empresa catalogada como grande (0,06%). Tunja es una ciudad con una fuerte dinámica comercial, sector que representa el 45,81% de la economía local. El comercio predominante es al por menor, relacionado con almacenes y tiendas. En

los últimos años, la ciudad ha empezado a ver el surgimiento de centros comerciales y grandes superficies. En niveles de importancia, aparecen también los sectores del transporte, almacenamiento, comunicación e inmobiliaria (Alcaldía Mayor de Tunja, 2012).

Tabla 1
Tunja. Estructura de la población por sexo y edad 1985 y 2012.

Grupos de edad	1985			2012		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	93.966	46.381	47.585	177.971	84.875	93.096
0-4	10.601	5.284	5.317	14.716	7.545	7.171
5-9	11.322	5.792	5.530	15.938	8.070	7.868
10-14	11.584	5.604	5.980	17.269	8.615	8.654
15-19	10.678	5.441	5.237	16.158	8.251	7.907
20-24	10.236	4.930	5.306	15.001	7.726	7.275
25-29	9.088	4.561	4.527	16.036	7.715	8.321
30-34	7.414	3.749	3.665	14.750	7.010	7.740
35-39	6.074	3.128	2.946	12.596	5.823	6.773
40-44	4.095	1.909	2.186	11.696	5.194	6.502
45-49	3.834	1.906	1.928	10.853	4.766	6.087
50-54	2.665	1.242	1.423	9.746	4.283	5.463
55-59	2.218	1.025	1.193	7.712	3.397	4.315
60-64	1.636	744	892	5.530	2.449	3.081
65-69	1.240	529	711	3.617	1.546	2.071
70-74	800	320	480	2.587	1.007	1.580
75-79	292	139	153	1.928	777	1.151
80 Y MÁS	189	78	111	1.838	701	1.137

Fuente: Alcaldía Mayor de Tunja, 2012.

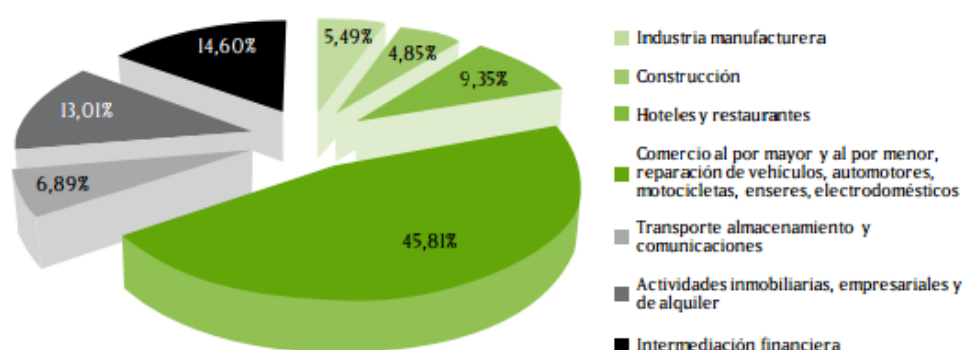


Figura 1. Tunja. Producción por grandes ramas económicas 2011.

Fuente: Alcaldía Mayor de Tunja, 2012.

1.5 Hipótesis

El plan estratégico de marketing, se constituye en la mejor herramienta administrativa para la apertura de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja

1.6 Metodología

1.6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que a la cual se acude en el desarrollo del estudio, aborda un contexto descriptivo - analítico, en la medida que lleva a una obtención de datos que posteriormente será interpretada, siendo ello la base para la construcción definitiva de mejoramiento o de planeación de acuerdo al objetivo general.

1.6.2 Fuentes de información

Fuentes primarias. Las fuentes primarias a las cuales se debe acudir, están conformadas por los habitantes de la ciudad de Tunja que se convierten a la vez en consumidores habituales de todo tipo de productos alimenticios.

Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias a su vez, brindan información pertinente en temas específicos como la planeación estratégica, la administración, el marketing, entre otros más que podrán ser obtenidos de textos y documentos especializados que han desarrollado este tipo de temática. En este caso, las redes virtuales son fundamentales al poseer información actualizada y pertinente que sirven de insumo para la materialización de la propuesta.

1.6.3 Población

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de las personas que habitan la ciudad de Tunja, que gustan del portafolio de productos ofrecidos por este tipo de franquicias. En este caso, se toma en cuenta a los 152.419 (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2012, p. 17) ciudadanos que residen en la capital del departamento.

1.6.4 Muestra

Teniendo en cuenta que la población de la ciudad de Tunja, es extensa como factor de evaluación, se cree pertinente acudir a la determinación de un tamaño muestral, para establecer los valores de p y q, fundados en la aplicación de una pregunta a un total de 20 personas de forma aleatoria, así: ¿estaría de acuerdo con la apertura de la franquicia de Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja?, obteniendo los siguientes resultados:

Opciones	Resultados obtenidos	Porcentaje
Sí	17	85
No	3	15
Total 20	100%	

En esta parte, se sugiere hacer uso de la siguiente fórmula, aplicable a poblaciones finitas.

$$N = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + N E^2}$$

Reemplazando:

N = Tamaño de la población

P = probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza del 95%, que para la evaluación equivale a 1,96%

E = Margen de error del 9%

Alcanzando:

$$\frac{(1,96)^2 * 0,85 * 0,15 * 152.419}{(1,96)^2 * 0,85 * 0,15 + 152.419 * 0,0081} = \frac{74.655,4359}{1.235,0837} = 60,44 \approx 60 \text{ encuestas por aplicar}$$

1.6.5 Técnicas e instrumentos para obtener la información

Como técnicas e instrumentos que permitan la obtención de la información, se procede a utilizar las que se mencionan a continuación:

- Encuesta dirigida a los habitantes de la ciudad de Tunja
- Investigación Virtual y bibliográfica del tema de investigación
- Observación como mecanismo de conocimiento de la situación de forma directa

1.6.6 Análisis y tratamiento de la información

Al obtenerse los datos, se cree oportuno el ordenar cada información, graficarla y analizarla

de acuerdo a las necesidades de la misma investigación. Ello permite el cumplimiento de los objetivos y la materialización de una propuesta que puede llegar a beneficiar el desarrollo y crecimiento de la ciudad.

2. Diagnóstico de la actual situación de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja

Se realiza el estudio de factibilidad de mercado para la apertura de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja, teniendo en cuenta la importancia que ha tenido la capital boyacense respecto al crecimiento económico y de expansión comercial, alcanzada en los últimos años y que la convierte en un eje estratégico para muchas empresas y en especial las franquicias, quienes buscan de manera permanente, nuevos espacios donde posicionarse y ampliar su campo de acción.

No en vano, se observan cómo Franquicias como Subway, El Corral, Frisby, Kokoriko, Pan Pa'Ya, entre otras muchas que, en los últimos cinco años, han desarrollado toda su capacidad para lograr el posicionamiento y éxito que muchas de ellas han alcanzado. Se trata desde luego de un camino difícil, dada la idiosincrasia de sus gentes, la situación económica de la región y la preferencia hacia el portafolio de productos y servicios, lo que define la aceptación o rechazo de una empresa en un entorno.

Lo importante en este caso, es llevar a cabo un estudio de factibilidad de mercado para la apertura de Crepes & Waffles a partir del cual se definan los aspectos a nivel interno como externo, que podrían afectar el desenvolvimiento de la franquicia en este caso, pudiendo así, definir acciones y estrategias cuya función se suscribe a lograr el posicionamiento efectivo de la misma en el espacio que desee el franquiciante.

De esta manera, se busca preparar el camino a partir del cual la Franquicia de Crepes & Waffles, pueda establecerse en la Ciudad de Tunja, tomando como base toda la estructura comercial, de tal manera que se tenga un mayor conocimiento respecto a los condicionamientos de tipo interno como externo, además de los competitivos, generándole valor agregado y mayores posibilidades para dar apertura a este tipo de inversiones que indiscutiblemente le generan grandes beneficios a la región. Por ello, se toma en cuenta como población objeto de estudio, a 60 personas que habitan la ciudad y que aportan información valiosa para la construcción del plan de trabajo, que posiblemente han encontrado información sobre la franquicia, que han consumido sus productos en otras ciudades del país y que particularmente podrían estar interesados en que dicha organización, se establezca en la ciudad de Tunja como bien ha sucedido con otras de igual renombre.

2.1 Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja

Tabla 2

Tipo de productos que consume con frecuencia.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Crepes	6	10
b. Café	16	27
c. Helados	11	18
d. Ensaladas	7	12
e. Jugos	8	13
f. Sopas	9	15
g. Todos	3	5
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

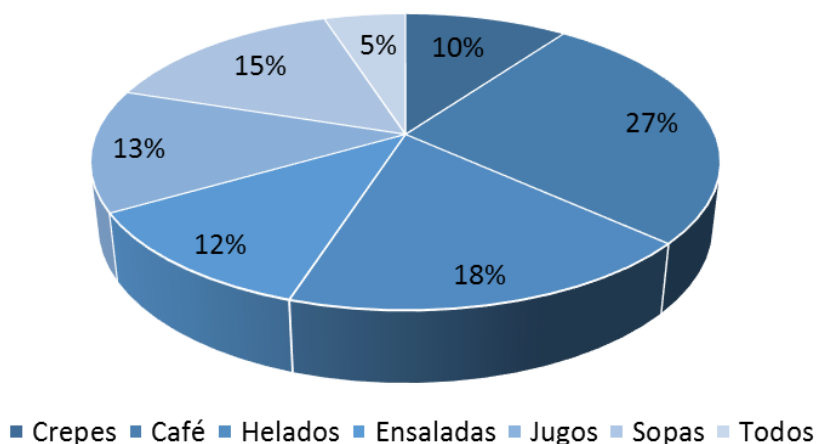


Figura 2. Tipo de productos que consume con frecuencia.

Fuente: Tabla 2.

Al indagar a la población de la ciudad de Tunja frente al tipo de productos que consumen con frecuencia, el 27% de ellos cree que es el café por aspectos que van desde el clima de la ciudad hasta su gusto por el producto. El 18% de ellos, gusta de los helados por las calorías que proporciona, teniendo en cuenta que el clima y la temperatura de la ciudad son demasiado bajos, o simplemente porque les agrada su sabor; el 15% de estas personas, prefieren las sopas en su gran mayoría por el gusto que tiene sobre ellas y por las calorías que tienen; el 13% se inclina por los jugos, el 10% buscan las crepes aunque realmente en la ciudad son pocos los establecimientos que las ofrecen y el 5% manifiesta que por lo general consume de todo tipo de productos.

Tabla 3
Aspectos a acentuar en esta línea de productos.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Ubicación	4	7
b. Variedad	10	17
c. Infraestructura	3	5
d. Tecnología	5	8
e. Calidad	12	20
f. Precio	18	30
g. Otro (todos)	8	13
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

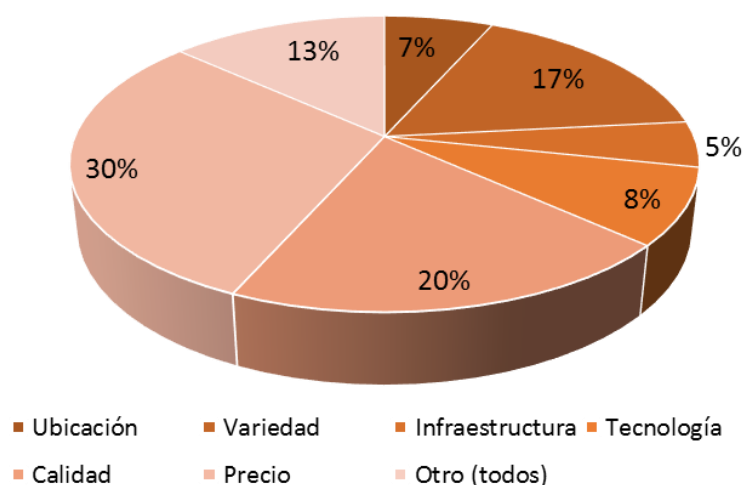


Figura 3. Aspectos a acentuar en esta línea de productos.

Fuente: Tabla 3.

Respecto a los aspectos a acentuar en esta línea de productos, definitivamente el 30% de la población tunjana, tiene en cuenta el precio dada la situación económica de muchos de ellos y de las escasas oportunidades laborales que les permita percibir un ingreso estable; el 20% se inclina mucho más por la calidad del producto, máxime si se trata de los alimentos; el 17% busca la variedad; el 8% la tecnología; el 7% la ubicación por cuanto las distancias en muchas de las ocasiones limita su compra; el 5% se fija en la infraestructura por la comodidad que debe ofrecer y el 13% que tendría en cuenta todos los aspectos ya que de la integralidad de estos establecimientos, depende la preferencia de los clientes.

Tabla 4
Calidad de los productos consumidos.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Excelente	14	23
b. Buena	25	42
c. Regular	17	28
d. Mala	4	7
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

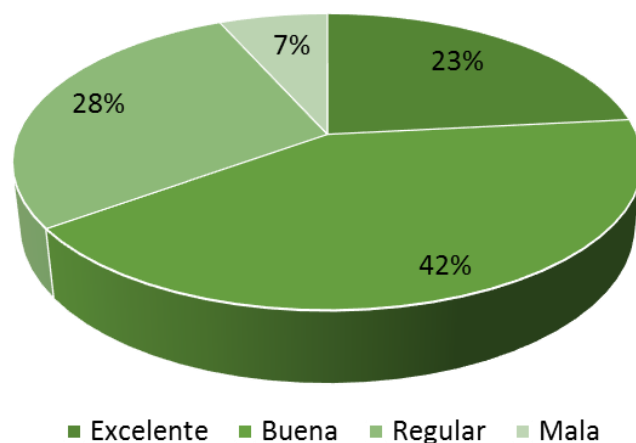


Figura 4. Calidad de los productos consumidos.

Fuente: Tabla 4.

De este total, el 42% de las personas encuestadas cree que la calidad de los productos consumidos es buena en la medida que es variado, agradable al paladar, además de la buena presentación de los menús. El 28% califica este aspecto como regular, por cuanto ha tenido inconvenientes en algunos de los establecimientos por el sabor y la presencia de los platos. El 23% de ellos, defiende el tema en cuanto que sostiene que la calidad de la gran mayoría de los productos que consume a nivel local, es excelente, especialmente porque Boyacá se caracteriza por el sabor, la variedad y la atención. El 7% cree que la calidad de los productos es mala y no compensa en muchas de las ocasiones el valor cancelado por los mismos.

Tabla 5
Conocimiento de la franquicia Crepes & Waffles.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
Sí	24	40
No	36	60
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

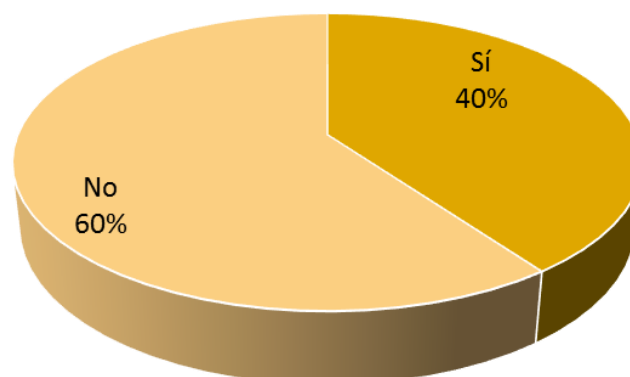


Figura 5. Conocimiento de la franquicia Crepes & Waffles.

Fuente: Tabla 5.

De dicho total, apenas el 40% de la población tunjana, tiene conocimiento de la franquicia Crepes & Waffles bien sea porque la han visitado en una o varias oportunidades, o simplemente por la divulgación que se ha hecho de ella en medios escritos como virtuales. El 60% de estas personas, manifiesta no haber escuchados del establecimiento por cuanto no la ha identificado en la ciudad de Tunja o porque no gusta de este tipo de productos.

Tabla 6
Productos que conoce de esta franquicia.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Crepes	12	50
b. Café	2	8
c. Helados	3	13
d. Ensaladas	1	4
e. Jugos	1	4
f. Sopas	1	4
g. Otro (todos)	4	17
Total	24	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

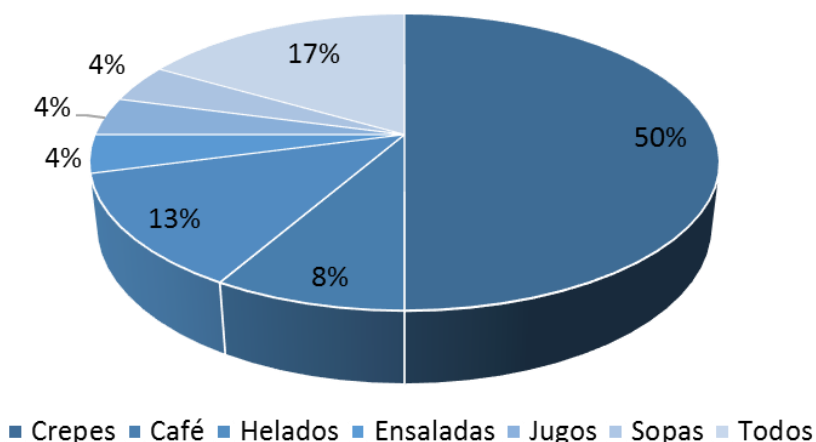


Figura 6. Productos que conoce de esta franquicia.

Fuente: Tabla 6.

De los productos conocidos de la franquicia, el 50% de la población que conoce de la misma, se destacan las crepes por su variedad y sabor, que difícilmente se puede hallar en otro tipo de establecimiento con características similares. El 13% de ellos prefiere los helados por su innovación y sabor; el 8% gusta de los cafés; el 4% prefiere las ensaladas por los aderezos; el 4% gusta de los jugos; el 4% opta por las sopas y el 17% que manifiesta la preferencia por todo el portafolio de productos.

Tabla 7
Aspectos a destacar de la empresa como franquicia.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Marca	6	24
b. Posicionamiento	1	4
c. Línea de productos	5	20
d. Ubicación	2	8
e. Procesos tecnológicos	1	4
f. Procesos de mercadeo	1	4
g. Innovación	1	4
h. Horario de atención	2	8
i. Sistemas de pago	1	4
j. Comunicación con el cliente	1	4
k. Experiencia en el mercado	3	12
l. Atención de quejas y sugerencias	1	4
Total	24	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

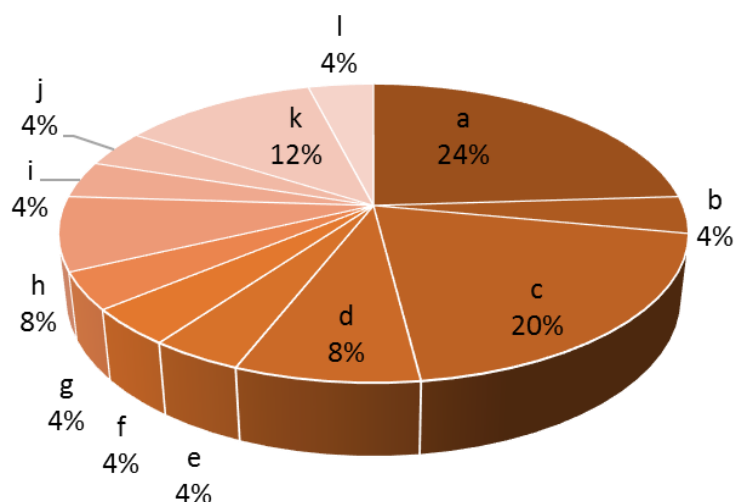


Figura 7. Aspectos a destacar de la empresa como franquicia.

Fuente: Tabla 7.

De los aspectos a destacar de la empresa como franquicia, el 24% de la población encuestada en la ciudad de Tunja, se inclina por la marca, ya que es llamativa e innovadora; el 20% cree que lo más importante es la línea de productos que ha desarrollado y sostenido por mucho tiempo y que los caracteriza en muchas regiones del país. El 12% realza la experiencia que la empresa tiene en el mercado, lo que le permite innovar y expandirse con seguridad y estabilidad.

El 8% destaca la ubicación, en tanto que los inversionistas se preocupan cada vez más por definir espacios estratégicos y de gran afluencia de personas, permitiéndoles un mayor posicionamiento y crecimiento. El 8% destaca el horario de atención, pese a que éste inicia sobre las once de la mañana. En el mismo porcentaje se hallan aspectos como los procesos tecnológicos, los procesos de mercadeo, la innovación, los sistemas de pago, la comunicación con el cliente y la atención de las quejas y sugerencias.

Tabla 8

Calificación otorgada al costo de la línea de productos.

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
a. Altos	13	52
b. Estándar	10	40
c. Económicos	2	8
Total	24	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

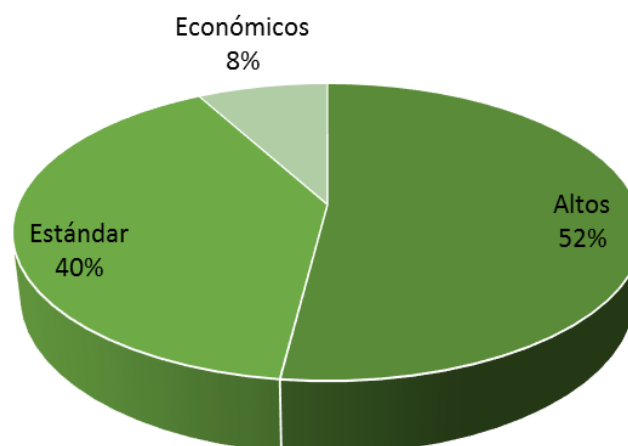


Figura 8. Calificación otorgada al costo de la línea de productos.

Fuente: Tabla 8.

El 52% de la población de la ciudad de Tunja, califica el costo de la línea de los productos ofrecidos por la franquicia como altos, dada la especialidad, innovación, ubicación e innovación de los mismos. El 40% de ellos cree que los precios ofrecidos en dicho establecimiento son estándar, aunque ello compensa la exquisitez y la satisfacción del cliente respecto al producto. Para el 8% de estas personas, la economía es quizá uno de los atributos de los productos en comparación con otros presentes en las grandes ciudades y donde incluso pueden no ofrecerse una variedad como la proporcionada por Crepes & Waffles.

Tabla 9

Medios a través de los cuales ha conocido de la empresa.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Radio	2	8
b. Medios escritos	4	16
c. Volantes	1	4
d. Página Web	12	48
e. Vallas publicitarias	2	8
f. Ha visitado el establecimiento	4	16
Total	24	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

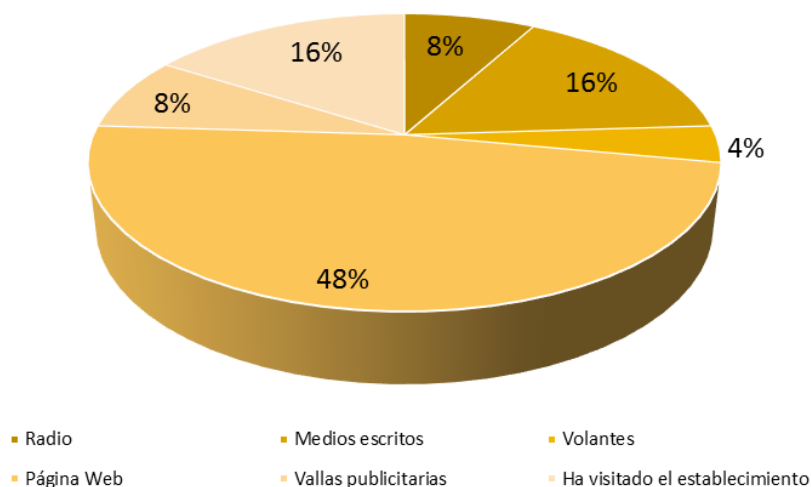


Figura 9. Medios a través de los cuales ha conocido de la empresa.

Fuente: Tabla 9.

Al indagar sobre los medios a través de los cuales ha conocido de la empresa, el 48% de los habitantes de la capital boyacense ha afirmado que fue gracias a la página Web que pudo conocer de primera mano, la línea de productos y la ubicación de los diferentes puntos de atención ofrecidos por la franquicia en muchas ciudades del país. El 16% de ellos, sostiene que a través de los medios escritos obtuvo información sobre la marca; el 16% asegura que fue por la visita al establecimiento; el 8% se informó mediante las vallas publicitarias ubicadas en las grandes ciudades y superficies, el 8% por la radio y tan solo el 4% por volantes distribuidos en los centros comerciales.

Tabla 10

Imagen de Crepes & Waffles.

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
a. Adecuada	15	63
b. Proporcional al servicio	8	33
c. Inadecuada	1	4
Total	24	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

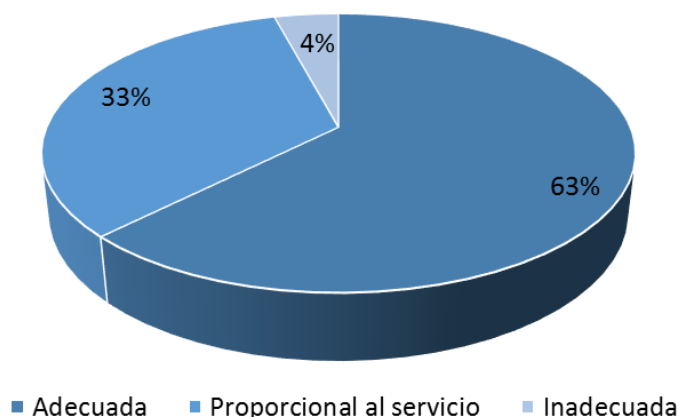


Figura 10. Imagen de Crepes & Waffles.

Fuente: Tabla 10.

De este total, el 63% de la población de la capital boyacense tiene una imagen adecuada de la franquicia de Crepes & Waffles, pues no sólo se destaca la línea de productos, sino su ubicación y el posicionamiento de la marca a través de las diferentes plataformas publicitarias y promocionales. El 33% de ellos, cree que la imagen es proporcional al servicio, un hecho que lo caracteriza en el mercado en el cual compite. El 4% manifiesta que la imagen es inadecuada en tanto que presenta un portafolio innovador pero sus costos y falta de divulgación no resultan ser tan beneficiosas para la misma.

Tabla 11

Familiaridad con la plataforma estratégica de la franquicia.

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Sí	4	17
No	20	83
Total	24	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

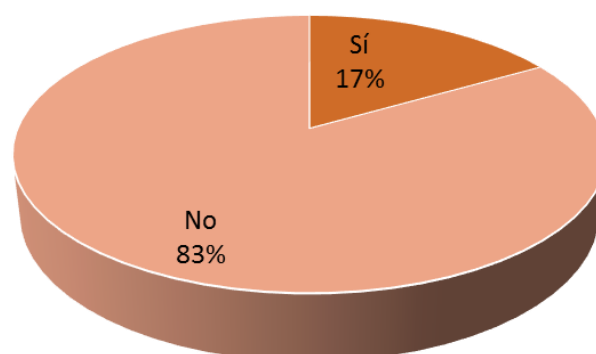


Figura 11. Familiaridad con la plataforma estratégica de la franquicia.

Fuente: Tabla 11.

El 83% de la población evaluada, no tiene ninguna familiaridad con la plataforma estratégica de la franquicia, especialmente porque no la frecuenta en las grandes ciudades, o simplemente porque no la ha identificado a nivel local. El 17% de este grupo objetivo, sí se identifica con la plataforma por cuanto la frecuenta en sus desplazamientos a ciudades como Bogotá donde se ubican puntos en sitios vitales y determinantes a nivel comercial.

Tabla 12

Consumo posible de los productos, ante la eventualidad de lograr la apertura de la franquicia en la ciudad de Tunja.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
Sí	43	72
No	17	28
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

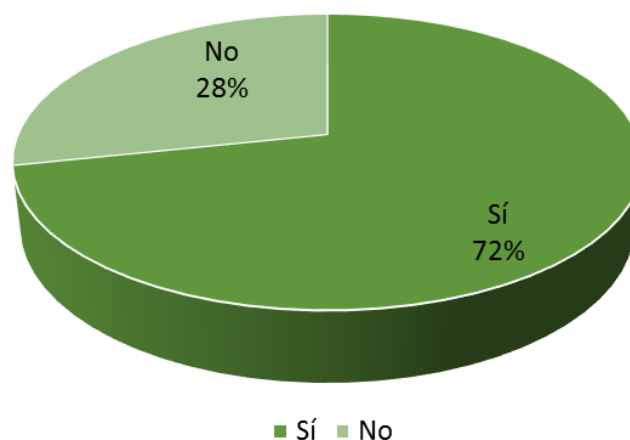


Figura 12. Consumo posible de los productos, ante la eventualidad de lograr la apertura de la franquicia en la ciudad de Tunja.

Fuente: Tabla 12.

El 72% de la población encuestada en la ciudad de Tunja, ante la eventualidad de lograr la apertura de la franquicia en la ciudad de Tunja, consumiría posiblemente los productos por innovación, por estatus, porque conoce de la empresa y por la preferencia hacia este tipo de productos. El 28% de ellos, no se muestra interesado en la franquicia y su línea de productos y servicios al no consumirlos, por su precio y por la posible ubicación que se asume sea en las grandes superficies, sitios donde además no acude con frecuencia.

Tabla 13
Posibles aspectos a tener en cuenta.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Calidad de los productos	8	14
b. Precio	12	20
c. Ubicación de la empresa	8	13
d. Servicio al cliente	5	8
e. Línea de productos	8	13
f. Agilidad en el servicio	6	10
g. Fuerza de ventas	3	5
h. Procesos de mercadeo	4	7
i. Sistema publicitario y promocional	4	7
j. Otro	2	3
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

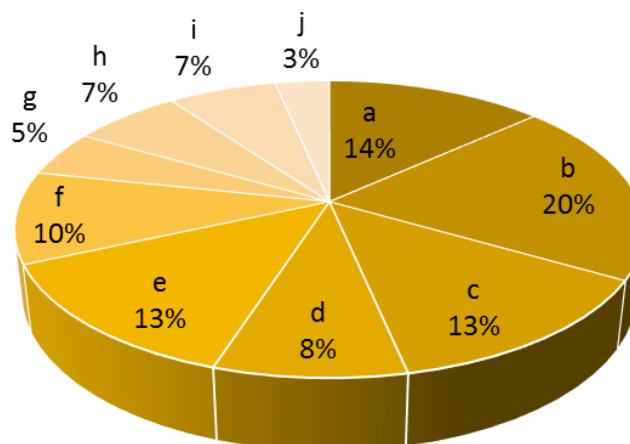


Figura 13. Posibles aspectos a tener en cuenta.

Fuente: Tabla 13.

Dentro de los posibles aspectos a tener en cuenta, el 20% de la población evaluada asegura que el precio es el factor determinante en la compra, más aun cuando la capital del departamento se caracteriza por establecimiento de excelente calidad y precios competitivos. El 14% se inclinaría por la calidad de los productos; el 13% tomaría en cuenta la línea de productos y un 13% restante la ubicación del establecimiento, pues ese es quizá uno de los aspectos en los cuales se fija el cliente; el 8% tendría presente el servicio al cliente; el 7% los procesos de mercadeo, el 7% el sistema publicitario y promocional, el 5% la fuerza de ventas y el 3% en todos los ítems expuestos en el formulario.

Tabla 14
Posibles aspectos a mejorar de la franquicia.

Opciones	N° respuestas	Porcentaje
a. Precio de los productos	17	28
b. Línea de productos	9	15
c. Horario de atención	8	14
d. Innovación	2	3
e. Imagen empresarial	5	8
f. Valor agregado del servicio	3	5
g. Otro (todos)	16	27
Total	60	100

Fuente: Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja, 2017.

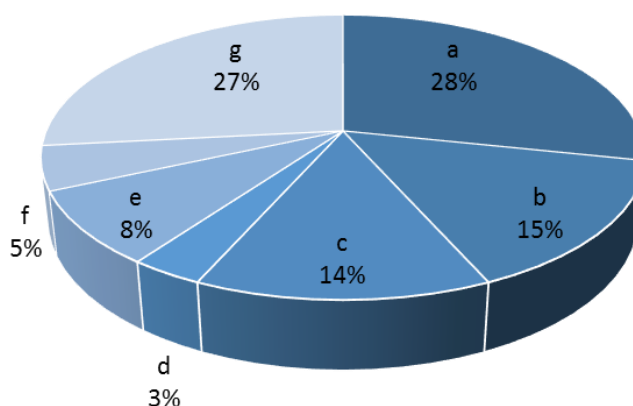


Figura 14. Posibles aspectos a mejorar de la franquicia.

Fuente: Tabla 14.

Dentro de los posibles aspectos a mejorar de la franquicia, el 28% de las personas que hicieron parte de la investigación, cree que es el precio de los productos lo que más llama la atención de los clientes, por lo que debería reforzarse por parte de las directivas y administradores. El 15% de este grupo cree que la línea de productos debería complementarse con aquellos requerimientos de los clientes. El 14% de la población sostiene que quizá sea el horario de atención por cuanto éste inicia sobre las once de la mañana, descuidando a otro segmento de mercado que puede consumir productos como el café y los helados específicamente. El 8% de ellos cree que es la imagen empresarial la que se debe fortalecer, apoyada en la publicidad y los medios virtuales; el 5% considera que, en toda organización, lo más importante es el valor agregado del servicio lo que podría ser la mejor estrategia de posicionamiento de la franquicia a nivel local. El 3% se inclina por pensar en la innovación y el 27% que asegura que en todos y cada uno de los aspectos se encuentra la mejor herramienta de crecimiento y estabilidad.

2.2 Matriz de evaluación del factor interno

La matriz de evaluación del factor interno establece básicamente, el conjunto de aspectos que, a nivel central, pueden estar afectando o favoreciendo la llegada de la franquicia en la ciudad de Tunja, al tener en cuenta elementos asociados a la gerencia estratégica y todo lo que ello implica como parte del crecimiento empresarial.

Se trata de características puntuales mediante las cuales, los inversionistas potenciales de la franquicia en la ciudad de Tunja, están obligados a generar estrategias que les permita no solo su posicionamiento sino expansión e innovación, de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes respecto a productos y servicios.

De esta manera, se desarrolla la Matriz de Factor Interno que define debilidades y fortalezas de la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja, teniendo como punto de trabajo, algunos aspectos evaluados con ayuda de la encuesta y que permiten a las directivas, la toma de decisiones de acuerdo a sus expectativas.

Para la construcción de la Matriz de Factor Interno se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor, en cuanto a su éxito de una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en los rendimientos deben recibir ponderaciones altas. La suma de dicha ponderación debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. (David, 1990, p. 175)

Variables a tener en cuenta

- Adaptación hacia la conservación de la salud
- Trayectoria en el mercado
- Baja difusión de valores
- Bajo nivel de comunicación con los clientes
- Escasa divulgación del sistema de comercialización
- Grandes volúmenes de compras para disminuir costos
- Lealtad de los clientes
- Precios elevados
- Manejo logístico
- Infraestructura diferenciada
- Sistemas de capacitación
- Análisis previos de la posible ubicación de la franquicia
- Plan publicitario y de mercadeo
- Sistemas de gestión
- Capacidad de producción
- Atención ofrecida al cliente
- Apoyo y asistencia técnica permanente a la red
- Productos naturales que provienen de fincas pequeñas
- Mantiene una carta de 400 platos
- Valores emocionales que difieren de la competencia
- Empleos directos e indirectos
- Procesos de higiene en los locales
- Actualiza permanente sus productos, servicios, funciones y procesos
- Estandarización de procesos, que evitan la dependencia permanente de los socios
- Respeto y credibilidad
- Disponibilidad e innovación de la página Web

Tabla 15

Matriz auxiliar para la evaluación interno.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total	
1	X	6	6	5	5	6	7	8	8	8	7	6	6	6	5	6	6	4	4	3	3	4	5	6	6	6	142	
2	4	X	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	7	7	7	8	8	7	7	7	6	6	7	7	6	6	158	
3	4	4	X	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	106	
4	5	4	5	X	6	6	6	6	5	5	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	4	6	131	
5	5	4	5	4	X	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	2	3	3	92	
6	4	4	5	4	7	X	5	5	5	5	4	4	4	5	5	6	6	7	7	7	5	5	6	7	7	6	135	
7	3	4	5	4	7	5	X	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	100	
8	2	5	6	4	7	5	6	X	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	93
9	2	4	6	5	7	5	6	6	X	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	5	5	6	6	7	6	5	143	
10	2	5	6	5	6	5	6	6	5	X	6	6	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	118	
11	3	4	6	6	6	6	6	6	4	4	X	5	5	4	4	5	5	5	6	6	5	4	4	5	5	6	125	
12	4	4	5	6	6	6	7	6	4	4	5	X	6	6	6	5	5	4	4	5	5	6	4	4	4	4	125	
13	4	3	5	5	7	6	7	6	4	5	5	4	X	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	100	
14	4	3	5	5	7	5	7	7	4	5	6	4	7	X	8	8	8	7	7	6	6	7	8	7	7	8	156	
15	5	3	6	4	7	5	6	7	3	6	6	4	7	2	X	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	133	
16	4	2	6	4	6	4	6	6	3	6	5	5	7	2	4	X	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	125	
17	4	2	6	4	6	4	5	6	3	6	5	5	8	2	4	5	X	3	3	3	4	4	4	3	3	2	104	
18	6	3	7	4	5	3	5	6	4	7	5	6	8	3	4	5	7	X	4	4	4	4	5	5	5	4	123	
19	6	3	7	4	5	3	5	7	4	7	4	6	8	3	4	5	7	6	X	6	6	6	6	7	7	6	138	
20	7	3	7	4	5	3	6	7	5	6	4	5	7	4	4	5	7	6	4	X	5	5	5	4	5	5	128	
21	7	4	6	5	6	5	6	8	5	6	5	5	7	4	5	4	6	6	4	5	X	5	4	4	3	4	129	
22	6	4	6	5	7	5	7	8	4	5	6	4	6	3	5	4	6	6	4	5	5	X	3	3	3	2	122	
23	5	3	5	5	7	4	6	8	4	5	6	6	6	2	4	4	6	5	4	5	6	7	X	4	4	5	126	
24	4	3	5	6	8	3	7	7	3	6	5	6	6	3	4	4	7	5	3	6	6	7	6	X	6	6	132	
25	4	4	6	6	7	3	7	7	4	5	5	6	7	3	5	4	7	5	3	5	7	7	6	4	X	4	131	
26	4	4	6	4	7	4	7	8	5	5	4	6	7	2	5	5	8	6	4	5	6	8	5	4	6	X	135	
Total																											3250	

Fuente: Los autores.

Tabla 16
Matriz de evaluación del factor interno.

Variables	Ponderac.	Calif.	Resultado	Fortaleza - Debilidad
Adaptación hacia la conservación de la salud	0,0437	4	0,175	F
Trayectoria en el mercado	0,0486	4	0,194	F
Baja difusión de valores	0,0326	4	0,130	F
Bajo nivel de comunicación con los clientes	0,0403	1	0,040	D
Escasa divulgación del sistema de comercialización	0,0283	4	0,113	D
Grandes volúmenes de compras para disminuir costos	0,0415	4	0,166	F
Lealtad de los clientes	0,0308	4	0,123	D
Precios elevados	0,0286	4	0,114	D
Manejo logístico	0,0440	4	0,176	F
Infraestructura diferenciada	0,0363	4	0,145	F
Sistemas de capacitación	0,0385	4	0,154	F
Análisis previos de la posible ubicación de la franquicia	0,0385	4	0,154	F
Plan publicitario y de mercadeo	0,0308	4	0,123	D
Sistemas de gestión	0,0480	4	0,192	F
Capacidad de producción	0,0409	4	0,164	F
Atención ofrecida al cliente	0,0385	1	0,038	D
Apoyo y asistencia técnica permanente a la red	0,0320	4	0,128	D
Productos naturales que provienen de fincas pequeñas	0,0378	4	0,151	F
Mantiene una carta de 400 platos	0,0425	4	0,170	F
Valores emocionales que difieren de la competencia	0,0394	1	0,039	D
Empleos directos e indirectos	0,0397	4	0,159	F
Procesos de higiene en los locales	0,0375	4	0,150	F
Actualiza permanente sus productos, servicios, funciones y procesos	0,0388	1	0,039	D
Estandarización de procesos, que evitan la dependencia permanente de los socios	0,0406	4	0,162	F
Respeto y credibilidad	0,0403	4	0,161	F
Disponibilidad e innovación de la página Web	0,0415	4	0,166	F
Total			3,529	

Fuente: Los autores.

El promedio del análisis de las variables tomadas en cuenta en el proceso de evaluación de la franquicia a nivel interno, dan cuenta de un promedio que alcanza el 0,13573964, obtenido de dividir el resultado entre el número de aspectos tomados en cuenta, permitiendo entender que valores superiores a dicho valor, se convierten en fortalezas e inferiores, se tornan en debilidades.

Así, se obtienen fortalezas tales como:

- Adaptación hacia la conservación de la salud
- Trayectoria en el mercado

- Baja difusión de valores
- Grandes volúmenes de compras para disminuir costos
- Manejo logístico
- Infraestructura diferenciada
- Sistemas de capacitación
- Análisis previos de la posible ubicación de la franquicia
- Sistemas de gestión
- Capacidad de producción
- Productos naturales que provienen de fincas pequeñas
- Mantiene una carta de 400 platos
- Empleos directos e indirectos
- Procesos de higiene en los locales
- Estandarización de procesos, que evitan la dependencia permanente de los socios
- Respeto y credibilidad
- Disponibilidad e innovación de la página Web

Y debilidades dentro de las cuales se encuentran:

- Bajo nivel de comunicación con los clientes
- Escasa divulgación del sistema de comercialización
- Lealtad de los clientes
- Precios elevados
- Plan publicitario y de mercadeo
- Atención ofrecida al cliente
- Apoyo y asistencia técnica permanente a la red
- Valores emocionales que difieren de la competencia
- Actualiza periódica de sus productos, servicios, funciones y procesos

2.3 Análisis externo de la empresa, definiendo amenazas y oportunidades

De igual manera, se efectúa el análisis externo que sigue el mismo procedimiento del diagnóstico interno, aun cuando toma en cuenta aspectos que inciden de manera externa en la organización y que en determinado momento podrían afectar el desarrollo de la franquicia en la ciudad de Tunja.

Se trata de aspectos que permiten la determinación de oportunidades y amenazas y a partir de las cuales se generan estrategias que permiten que la empresa pueda contrarrestar el efecto con las fortalezas y debilidades del entorno en el cual se busca incursionar. Dentro de estos aspectos, se pueden definir entre otros:

- Poder adquisitivo de los consumidores
- Construcción de grandes superficies
- Población joven en crecimiento
- Problemas de distancias y movilidad que limita a las personas para su desplazamiento
- Cambios en la división y organización del trabajo
- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación
- Cambios en la estructura familiar, social y comunitaria de las regiones
- Gusto por las comidas tipo gourmet
- Culturas locales
- Fusiones empresariales a nivel local
- Internacionalización de la marca
- Clima de cordialidad y confort en las relaciones vinculares
- Humanización del acercamiento a la marca
- Alta contaminación visual.
- El mensaje puede estar ubicado cerca de marcas que opaquen la atención del anuncio.
- El hecho de ser una ciudad universitaria por excelencia
- Buena colaboración de medios escritos, televisivos y radiales
- Crecimiento en la utilización de la Internet y los medios virtuales
- Situación financiera y económica del país
- Empleo estacional
- Incursión de nuevos competidores a la ciudad
- Variabilidad de los precios de los insumos y la materia prima
- Sistemas de financiación
- Rápido y cambiante estilo de vida
- Impuestos locales
- Posicionamiento de la competencia

Tabla 17
Matriz auxiliar de los factores externos (EFE).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total
1	X	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	98
2	7	X	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	135
3	7	5	X	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	8	8	8	7	7	6	6	7	8	8	7	7	172
4	7	5	3	X	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	7	7	7	6	6	5	5	5	6	6	5	6	142
5	6	5	3	4	X	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	106
6	6	4	3	4	6	X	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	8	8	8	8	7	7	8	7	7	162
7	6	4	3	4	6	4	X	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	96
8	6	4	3	4	6	4	6	X	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	4	4	125
9	7	5	4	5	6	3	6	5	X	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	114
10	7	5	4	5	6	3	6	5	6	X	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2	96
11	6	5	4	5	5	3	7	4	5	6	X	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	118
12	5	6	4	5	5	3	7	4	5	6	6	X	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	5	6	143
13	5	6	3	4	5	4	7	5	5	6	5	4	X	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	124
14	5	5	3	4	6	4	6	5	5	7	5	4	6	X	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	100
15	6	5	2	3	6	4	6	5	6	7	6	4	6	7	X	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	125
16	6	4	2	3	6	4	6	5	6	7	6	3	6	7	5	X	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	117
17	5	4	2	3	5	3	7	5	5	7	6	3	5	7	5	6	X	4	4	4	4	5	5	4	4	4	116
18	6	4	3	4	5	2	7	4	5	6	6	3	5	6	5	6	6	X	3	3	3	4	4	3	3	3	109
19	6	4	3	4	6	2	6	4	5	6	5	3	5	6	6	5	6	7	X	6	6	6	5	5	6	6	129
20	7	5	4	5	6	2	6	4	5	7	5	4	5	6	5	5	6	7	4	X	3	3	3	2	2	2	113
21	7	5	4	5	7	2	5	5	6	8	5	4	5	7	5	6	6	7	4	7	X	6	6	6	6	6	140
22	6	4	3	5	7	3	6	5	6	8	5	4	4	7	5	6	5	6	4	7	4	X	4	5	4	5	128
23	5	4	2	4	6	3	6	5	6	7	6	4	4	8	5	7	5	6	5	7	4	6	X	5	5	6	131
24	6	4	2	4	5	2	7	6	7	7	6	4	4	8	5	6	6	7	5	8	4	5	5	X	7	6	136
25	6	5	3	5	6	3	7	6	7	8	5	5	5	8	6	6	6	7	4	8	4	6	5	3	X	4	138
26	6	5	3	4	6	3	7	6	7	8	5	4	5	8	6	6	6	7	4	8	4	5	4	3	6	X	136
Total																											3249

Fuente: Los autores.

Tabla 18
Matriz de evaluación del factor externo (EFE).

Variables	Ponderac.	Calif.	Resultado	Amenaza - Oportunidad
Poder adquisitivo de los consumidores	0,0302	2	0,060	A
Construcción de grandes superficies	0,0416	4	0,166	O
Población joven en crecimiento	0,0529	4	0,212	O
Problemas de distancias y movilidad que limita a las personas para su desplazamiento	0,0437	1	0,044	A
Cambios en la división y organización del trabajo	0,0326	1	0,033	A
Nuevas tecnologías de la información y la comunicación	0,0499	4	0,199	O
Cambios en la estructura familiar, social y comunitaria de las regiones	0,0295	4	0,118	O
Gusto por las comidas tipo gourmet	0,0385	4	0,154	O
Culturas locales	0,0351	1	0,035	A
Fusiones empresariales a nivel local	0,0295	1	0,030	A
Internacionalización de la marca	0,0363	4	0,145	O
Clima de cordialidad y confort en las relaciones vinculares	0,0440	4	0,176	O
Humanización del acercamiento a la marca	0,0382	4	0,153	O
Alta contaminación visual	0,0308	1	0,031	A
El mensaje puede estar ubicado cerca de marcas que opaquen la atención del anuncio	0,0385	1	0,038	A
El hecho de ser una ciudad universitaria por excelencia	0,0360	4	0,144	O
Buena colaboración de medios escritos, televisivos y radiales	0,0357	4	0,143	O
Crecimiento en la utilización de la Internet y los medios virtuales	0,0335	4	0,134	O
Situación financiera y económica del país	0,0397	1	0,040	A
Empleo estacional	0,0348	1	0,035	A
Incursión de nuevos competidores a la ciudad	0,0431	1	0,043	A
Variabilidad de los precios de los insumos y la materia prima	0,0394	1	0,039	A
Sistemas de financiación	0,0403	4	0,161	O
Rápido y cambiante estilo de vida	0,0419	1	0,042	A
Impuestos locales	0,0425	1	0,042	A
Posicionamiento de la competencia	0,0419	1	0,042	A
Total			2,460	

Fuente: Los autores.

Teniendo en cuenta la ponderación de los resultados y donde el promedio del análisis arroja un 0,09459715, fue posible determinar con claridad el conjunto de amenazas y oportunidades derivadas del estudio estratégico de un conjunto de variables que influyen en la decisión de establecer la franquicia en la ciudad de Tunja.

De esta manera, se tienen dentro de las oportunidades:

- Construcción de grandes superficies
- Población joven en crecimiento
- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación
- Cambios en la estructura familiar, social y comunitaria de las regiones
- Gusto por las comidas tipo gourmet
- Internacionalización de la marca
- Clima de cordialidad y confort en las relaciones vinculares
- Humanización del acercamiento a la marca
- El hecho de ser una ciudad universitaria por excelencia
- Buena colaboración de medios escritos, televisivos y radiales
- Crecimiento en la utilización de la Internet y los medios virtuales
- Sistemas de financiación

En el caso de las amenazas, se toman como punto de referencia de acuerdo al análisis las siguientes:

- Poder adquisitivo de los consumidores
- Problemas de distancias y movilidad que limita a las personas para su desplazamiento
- Cambios en la división y organización del trabajo
- Culturas locales
- Fusiones empresariales a nivel local
- Alta contaminación visual.
- El mensaje puede estar ubicado cerca de marcas que opaquen la atención del anuncio
- Situación financiera y económica del país
- Empleo estacional
- Incursión de nuevos competidores a la ciudad
- Variabilidad de los precios de los insumos y la materia prima
- Rápido y cambiante estilo de vida
- Impuestos locales
- Posicionamiento de la competencia

3. Entorno competitivo de la franquicia en la ciudad de Tunja

El entorno competitivo se establece como una estrategia que permite determinar en la empresa, los factores que definen su situación con relación a la competencia y sobre los cuales se deben establecer acciones específicas a fin de sortear cada situación y generar cambios significativos a nivel comercial, laboral, productiva, estructural, entre otros.

Tomando en cuenta la Franquicia en evaluación, se debe hacer claridad que en la actualidad, la organización tiene competidores directos como lo son Bistró 28 Crepes, Carnes y Café ubicado pasos arriba del Banco Agrario en la calle 18 y Crepes y Pastas ubicado en la zona de restaurantes del centro comercial Unicentro que se han venido posicionando en la ciudad de Tunja, ubicados en sitios estratégicos con grandes beneficios para los mismos consumidores. Establecimientos que además cuentan con valores diferenciales.

En este caso, se elabora la matriz de evaluación del factor competitivo, que sigue el mismo procedimiento que las matrices anteriores, pero que establece los aspectos sobre los cuales la franquicia se podría encontrar en ventaja, en desventaja o en igualdad de condiciones frente a la posibilidad de ubicarse a nivel local.

3.1 Variables de análisis en materia competitiva

- Estrategia publicitaria y promocional
- Programa de administración de clientes
- Infraestructura
- Imagen de la empresa en el mercado
- Diferenciación de la línea de productos
- Sistemas de la comunicación y la información
- Calidad de los productos y servicios
- Logística
- Diferenciación de los clientes
- Nivel tecnológico
- Nivel de los precios
- Zonas de parqueo
- Seguridad de la zona

- Rapidez en la atención del cliente
- Servicio a domicilio
- Horario de atención
- Condiciones ambientales del establecimiento
- Mecanismos de pago
- Valor agregado
- Proveedores locales
- Capacitación del personal
- Buzón de quejas y sugerencias
- Trayectoria en el mercado
- Solidez financiera
- Respeto por la competencia
- Innovación

Tabla 19

Matriz auxiliar para la evaluación competitiva.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total	
1	X	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	5	6	6	7	7	7	6	6	5	5	4	4	4	5	6	134	
2	5	X	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	132	
3	5	4	X	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	81	
4	5	4	7	X	7	7	7	7	6	6	6	7	7	8	7	8	8	8	8	8	7	7	6	6	6	7	170	
5	4	4	7	3	X	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	7	6	6	6	5	5	5	4	5	5	134	
6	4	5	7	3	4	X	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	6	6	5	5	5	5	4	4	118	
7	4	5	6	3	4	6	X	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	8	8	8	7	157	
8	5	5	6	3	4	6	3	X	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5	6	6	145	
9	5	4	6	4	5	6	3	4	X	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	106	
10	6	4	7	4	5	5	3	4	6	X	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	130	
11	6	4	7	4	5	5	3	4	6	4	X	7	7	6	6	6	6	7	6	7	7	8	8	7	7	6	149	
12	5	5	7	3	5	5	4	3	6	4	3	X	5	5	5	4	4	4	5	5	6	6	6	6	5	4	120	
13	4	5	8	3	4	5	4	3	5	4	3	5	X	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	4	4	4	117	
14	4	6	8	2	4	6	4	3	5	4	4	5	5	X	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	104	
15	3	6	7	3	4	6	4	4	5	4	4	5	5	7	X	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	118	
16	3	6	6	2	4	6	3	4	6	5	4	6	5	7	6	X	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	114	
17	3	5	6	2	3	5	3	4	6	5	4	6	4	7	6	6	X	6	6	6	7	7	7	6	6	6	132	
18	4	4	7	2	4	4	3	3	6	5	3	6	4	7	5	6	4	X	5	5	5	6	6	5	5	5	119	
19	4	4	8	2	4	4	4	3	7	5	4	5	4	6	5	6	4	5	X	8	8	8	7	7	6	7	135	
20	5	5	7	2	4	4	4	3	7	4	3	5	5	6	5	5	4	5	2	X	6	6	6	6	5	5	119	
21	5	5	7	3	5	5	4	4	7	4	3	4	5	6	5	5	3	5	2	4	X	4	4	5	5	4	113	
22	6	5	7	3	5	5	3	4	6	4	2	4	5	6	5	5	3	4	2	4	6	X	7	7	7	6	121	
23	6	4	6	4	5	5	2	4	6	5	2	4	6	6	6	6	3	4	3	4	6	3	X	5	5	6	116	
24	6	4	6	4	4	5	2	5	5	5	3	4	6	6	6	6	4	5	3	4	5	3	5	X	6	6	118	
25	5	5	7	4	5	6	2	4	6	6	3	5	6	6	5	7	4	5	4	5	5	3	5	4	X	5	122	
26	4	5	8	3	5	6	3	4	6	6	4	6	6	6	5	7	4	5	3	5	6	4	4	4	4	5	X	124
Total																											3248	

Fuente: Los autores.

Tabla 20
Matriz de evaluación del perfil competitivo.

Variables	Ponderac.	Crepes & Waffles		Bistró 28 Crepes		Crepes y Pastas		Resultado
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	
Estrategia publicitaria y promocional	0,0413	3	0,124	2	0,083	3	0,124	0
Programa de administración de clientes	0,0406	3	0,122	2	0,081	2	0,081	0,041
Infraestructura	0,0249	4	0,100	3	0,075	3	0,075	0,025
Imagen de la empresa en el mercado	0,0523	3	0,157	3	0,157	3	0,157	0
Diferenciación de la línea de productos	0,0413	3	0,124	2	0,083	2	0,083	0,041
Sistemas de la comunicación y la información	0,0363	3	0,109	2	0,073	3	0,109	0
Calidad de los productos y servicios	0,0483	4	0,193	3	0,145	3	0,145	0,048
Logística	0,0446	4	0,179	3	0,134	3	0,134	0,045
Diferenciación de los clientes	0,0326	3	0,098	2	0,065	2	0,065	0,033
Nivel tecnológico	0,0400	3	0,120	3	0,120	3	0,120	0
Nivel de los precios	0,0459	2	0,092	3	0,138	3	0,138	-0,046
Zonas de parqueo	0,0369	2	0,074	3	0,111	4	0,148	-0,074
Seguridad de la zona	0,0360	3	0,108	3	0,108	3	0,108	0
Rapidez en la atención del cliente	0,0320	2	0,064	3	0,096	3	0,096	-0,032
Servicio a domicilio	0,0363	3	0,109	3	0,109	3	0,109	0
Horario de atención	0,0351	2	0,070	3	0,105	3	0,105	-0,035
Condiciones ambientales del establecimiento	0,0406	4	0,163	3	0,122	4	0,163	0
Mecanismos de pago	0,0366	4	0,147	3	0,110	3	0,110	0,037
Valor agregado	0,0416	3	0,125	2	0,083	2	0,083	0,042
Proveedores locales	0,0366	4	0,147	3	0,110	3	0,110	0,037
Capacitación del personal	0,0348	3	0,104	2	0,070	3	0,104	0
Buzón de quejas y sugerencias	0,0373	2	0,075	2	0,075	2	0,075	0
Trayectoria en el mercado	0,0357	4	0,143	2	0,071	2	0,071	0,072
Solidez financiera	0,0363	3	0,109	3	0,109	3	0,109	0
Respeto por la competencia	0,0376	3	0,113	3	0,113	3	0,113	0
Innovación	0,0382	3	0,115	3	0,115	3	0,115	0
Total			3,080		2,659		2,849	

Fuente: Los autores.

3.2 Resultados de la matriz de evaluación del factor competitivo

De acuerdo a la matriz obtenida, se puede establecer que el competidor directo que llegaría a tener la Franquicia de Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja, la constituye precisamente Crepes y Pastas, quien cuenta con un portafolio de productos y servicios similares a la empresa evaluada.

Se señala que Crepes & Waffles se encuentra en ventaja en aspectos tales como el programa de administración de clientes, la infraestructura, la diferenciación de la línea de productos, la calidad de los productos y servicios, la logística, la diferenciación de los clientes, los mecanismos de pago, el valor agregado, los proveedores locales y la trayectoria en el mercado.

Lo iguala en aspectos como la estrategia publicitaria y promocional, la imagen de la empresa en el mercado, los sistemas de la comunicación y la información, el nivel tecnológico, la seguridad de la zona, el servicio a domicilio, la capacitación del personal, el buzón de quejas y sugerencias, la solidez financiera, el respeto por la competencia y la innovación.

Mientras que está en desventaja por aspectos como el nivel de los precios, las zonas de parqueo, la rapidez en la atención del cliente y los horarios de atención.

4. Matriz DOFA de la franquicia Crepes & Waffles

La matriz DOFA se desarrolla a partir del conocimiento que se tenga respecto a las fortalezas y debilidades (análisis interno), así como de oportunidades y amenazas de la empresa (análisis externo), que exigen de la formulación de una serie de estrategias que le permitan enfrentar el impacto generado entre ellas, a fin de alcanzar el éxito, la productividad, estabilidad financiera y económica de la organización.

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Universidad Nacional del Comahue, 2016)

Determinación de las estrategias a emplear


Estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios.

Estrategia FA: Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

Estrategia DA: su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o un cambio estructural de la misión.

Estrategia DO: su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarle partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad. (Universidad Nacional del Comahue, 2016)

Tabla 21
Matriz DOFA.

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación hacia la conservación de la salud - Trayectoria en el mercado - Baja difusión de valores - Grandes volúmenes de compras para disminuir costos - Manejo logístico - Infraestructura diferenciada - Sistemas de capacitación - Análisis previos de la posible ubicación de la franquicia - Sistemas de gestión - Capacidad de producción - Productos naturales que provienen de fincas pequeñas - Mantiene una carta de 400 platos - Empleos directos e indirectos - Procesos de higiene en los locales - Estandarización de procesos, que evitan la dependencia permanente de los socios - Respeto y credibilidad - Disponibilidad e innovación de la página Web 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de comunicación con los clientes - Escasa divulgación del sistema de comercialización - Lealtad de los clientes - Precios elevados - Plan publicitario y de mercadeo - Atención ofrecida al cliente - Apoyo y asistencia técnica permanente a la red - Valores emocionales que difieren de la competencia - Actualiza periódica de sus productos, servicios, funciones y procesos.
	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de grandes superficies - Población joven en crecimiento - Nuevas tecnologías de la información y la comunicación - Cambios en la estructura familiar, social y comunitaria de las regiones - Gusto por las comidas tipo gourmet - Internacionalización de la marca - Clima de cordialidad y confort en las relaciones vinculares - Humanización del acercamiento a la marca - El hecho de ser una ciudad universitaria por excelencia - Buena colaboración de medios escritos, televisivos y radiales - Crecimiento en la utilización de la Internet y los medios virtuales - Sistemas de financiación 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizado el registro de nuevos hábitos y tendencias de los clientes. - Llevar a cabo rediseños de la estructura organizacional, adecuándola a los cambios generados en el entorno. - Elaborar estudios minuciosos de los clientes. - Elaborar encuestas de satisfacción de los clientes con respecto a la empresa, sus productos y servicios, siendo ello un insumo determinante en el crecimiento y fortalecimiento organizacional. Innovar los menús, ofreciendo promociones en productos determinados y que sean adquiridos con mayor frecuencia por los consumidores. - Afianzar aún más, la idea de generar productos orgánicos y que favorezcan la dieta balanceada de los consumidores, según necesidades y expectativas. - Buscar la personalización del servicio para con el cliente, como una herramienta para fidelizarlo frente a la adquisición de los productos y uso de los servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar herramientas y mecanismos tecnológicos al proceso comercial y de servicio al cliente. - Hacer del mejoramiento tecnológico, la mejor herramienta de expansión, crecimiento y estabilidad empresarial. - Fortalecer y actualizar de manera permanente la página Web de la franquicia, incluyendo menús, cambios en los procesos, salida de un nuevo producto y horarios como un sistema directo entre la empresa y el cliente. - Llevar a cabo ajustes al local, a fin de preservar la planta física que afecte la infraestructura y seguridad de los clientes por la presencia de eventos naturales. 	<p>fácilmente divulgada en la página Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emplear la Internet como un mecanismo de acercamiento periódico al consumidor, sin dejar de lado que, a través de él, se posibilita aún más la divulgación de los productos y servicios, conociendo la opinión y permitiendo así, la formulación de planes y acciones en beneficio de la misma organización. - Definir un plan de descuentos en los precios de los productos, teniendo en cuenta el volumen de compra, a fin de nivelar los precios de la competencia.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Poder adquisitivo de los consumidores - Problemas de distancias y movilidad que limita a las personas para su desplazamiento - Cambios en la división y organización del trabajo - Culturas locales - Fusiones empresariales a nivel local - Alta contaminación visual. - El mensaje puede estar ubicado cerca de marcas que opaquen la atención del anuncio - Situación financiera y económica del país - Empleo estacional - Incursión de nuevos competidores a la ciudad - Variabilidad de los precios de los insumos y la materia prima - Rápido y cambiante estilo de vida - Impuestos locales - Posicionamiento de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un plan de descuentos en los precios de los productos, teniendo en cuenta el volumen de compra, a fin de nivelar los precios de la competencia. - Disponer de un local que cumpla con las condiciones de salubridad, seguridad y comodidad para el cliente. - Llevar a cabo rediseños de la estructura organizacional, adecuándola a los cambios generados en el entorno. - Definir un plan de descuentos en los precios de los productos, teniendo en cuenta el volumen de compra, a fin de nivelar los precios de la competencia. - Evaluar el nivel de los precios ofrecidos por la competencia, en comparación con la calidad y el valor agregado aplicado, pudiendo ello ser la base para disminuir los precios de la franquicia y aprovechar las ventajas frente a la fidelización del cliente. - Aplicar descuentos y rebajas en los costos de la línea de productos como estrategia de incentivación de las ventas. - Desarrollar campañas publicitarias donde se destaque la calidad y los atributos de los productos, aun por encima del valor de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estrategias promocionales y publicitarias que permitan un mayor conocimiento de la marca y de su línea de productos y servicios. - Hacer énfasis en aporte nutricional de los productos. - Involucrar creativos y diseñadores que apoyen la política publicitaria y promocional de la franquicia. - Publicar en las redes sociales, los menús ofrecidos por la franquicia, tomando la opinión de los clientes de manera virtual de acuerdo a votaciones, además de destacar el mejor plato seleccionado con un premio o beneficio cuando el cliente se acerque al establecimiento. - Trabajar en pro del valor agregado, traducido en tiempo de entrega, servicio a domicilio, sistema de cambios o devolución, atención y solución por medio telefónico como virtual, reservaciones virtuales, entre otros

Fuente: Los autores.

5. Plan de acción propuesto para la franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja

Una vez determinados los puntos internos, externo como competitivos dentro de los cuales se halla inmersa la franquicia en su posibilidad de llegar a la ciudad de Tunja, se hace necesaria la formulación de un plan de acción propuesto, pudiendo de esta manera, enfrentar los desafíos del entorno, aprovechando las ventajas y desarrollando mecanismos que le lleven a posicionarse con éxito en la ciudad.

5.1 Visión

“Despertar admiración por servir artesano con amor y alegría a precios razonables” (Creador Confecciones, 2011).

5.2 Misión

“Hacer de CREPES & WAFFLES, una empresa líder en lo que realiza, despertando afecto y sentido de pertenencia entre todos sus clientes, empleados, colaboradores y la comunidad en general” (Creador Confecciones, 2011).

5.3 Políticas

En CREPES & WAFFLES, calidad humana es igual a calidad de producto.

Por consiguiente, se trabaja para:

- Llenar de conocimiento el pensamiento, de sensaciones el alma, de alegría el corazón y de sabores el paladar.
- En consecuencia, la información en valores está diseñada para promover la conciencia de todos y transmitir que existe una misión de vida que debe complementarse paralelamente con la misión de empresa, que, unidas, tiendan a cuidar la imagen y el prestigio de la compañía.
- En CREPES & WAFFLES se promueve la innovación y el mejoramiento continuo, conservando el equilibrio entre alimentos seguros, frescos y sanos con tecnología, haciendo énfasis en una gastronomía que creo un nuevo estilo de vida, con un sabor inconfundible.
- En CREPES & WAFFLES, sorprender es nuestro propósito y hacer a la gente feliz es nuestro compromiso. (Creador Confecciones, 2011)

Tabla 22
Plan de acción de Marketing Franquicia Crepes & Waffles.

Objetivos corporativos	Objetivos funcionales	Estrategias de trabajo	Metas	Recursos disponibles	Nivel de responsabilidad
Servicio al cliente Desarrollar un programa anual de servicio al cliente, buscando su preferencia y posterior uso de los servicios y adquisición de los productos.	- Mantener actualizado el registro de nuevos hábitos y tendencias de los clientes.	- Actualización del registro de nuevos hábitos y tendencias de los clientes.	- Disminuir el tiempo promedio de atención a los clientes.	Recursos físicos (ubicación y espacio)	Gerente de la franquicia
	- Elaborar estudios minuciosos de los clientes.	- Encuestas de satisfacción de los clientes con respecto a la empresa, sus productos y servicios.	- Fortalecer el proceso de mejoramiento de la política de servicio al cliente, de tal manera que le proporcione una mejor imagen a la franquicia.	Recursos tecnológicos (conocimiento y medios)	Empleados
	- Elaborar encuestas de satisfacción de los clientes con respecto a la empresa, sus productos y servicios, siendo ello un insumo determinante en el crecimiento y fortalecimiento organizacional.	- Procesos de investigación de mercados.	- Aumento del nivel de crecimiento y fortalecimiento organizacional. Mayor conocimiento del cliente en un 10% anual.	Recursos humanos (personas)	Clientes
	- Llevar a cabo planes de implementación de las mejoras del servicio, de acuerdo a los diagnósticos y evaluaciones efectuadas de manera interna.	- Programa de persuasión hacia el cliente.	- Aumento del consumo promedio de los clientes en la empresa por cada periodo de evaluación.	Recursos financieros	Entes de capacitación
	- Definir mecanismos que permitan el aumento del consumo promedio de los clientes en la empresa por cada periodo de evaluación.	- Política de servicio al cliente.	- Afianzar la política de servicio al cliente, basados en la calidad, respeto, excelencia, cumplimiento y honestidad.		
	- Definir y generar un sistema de comunicación abierta con el cliente, donde de manera recíproca, se establezca las debilidades y fortalezas de cada uno de los procesos que intervienen en la relación comercial.	- Sistema de comunicación abierta con el cliente.	- Contar con personal capacitado y formado en el área de servicio al cliente.		
	- Buscar la personalización del servicio para con el cliente, como una herramienta para fidelizarlo frente a la adquisición de los productos y uso de los servicios.	- Publicar en las redes sociales, los menús ofrecidos por la franquicia, tomando la opinión de los clientes de manera virtual de acuerdo a votaciones, además de destacar el mejor plato seleccionado con un premio o beneficio cuando el cliente se acerque al establecimiento.	- Disminuir las quejas de los clientes con respecto al servicio y al producto.		
	- Tomar la opinión de los clientes como una estrategia de involucrarlos a la empresa y permitirse, variar y adecuar los	- Organizar el mercadeo y ventas de la franquicia.	- Posicionar la línea de productos y servicios en el entorno.		
		- Averiguar de manera frecuente, las nuevas necesidades de los clientes en materia gastronomía y de consumo de comidas rápidas.			
		- Trabajar con el buzón de quejas y sugerencias, de manera virtual, brindando al cliente la facilidad para aportarle beneficios a la organización.			

	<p>menús a las necesidades y preferencias de quienes consumen los productos ofrecidos en el establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer y ejecutar un programa de servicio a domicilio, abierto al seguimiento del consumidor, para verificar la entrega y satisfacción con el producto por parte de quien lo recibe y solicita. - Trabajar en pro del valor agregado, traducido en tiempo de entrega, servicio a domicilio, sistema de cambios o devolución, atención y solución por medio telefónico como virtual, reservaciones virtuales, entre otros. - Llevar a cabo actividades de capacitación en temas asociados al servicio al cliente. - Crear el buzón de quejas y sugerencias, dando trámite a las opiniones expuestas en el mismo. 	<p>franquicia, incluyendo menús, cambios en los procesos, salida de un nuevo producto y horarios como un sistema directo entre la empresa y el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de capacitación. 			
<p>Modernización tecnológica</p> <p>Hacer de la tecnología, la mejor herramienta e insumo en el desarrollo de los procesos organizacionales a desarrollar por parte de la franquicia en la etapa inicial de expansión y posicionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar fuentes de publicación que le permita a la empresa, divulgar su filosofía y portafolio de productos y servicios, generando líneas de enganche con el deporte y la salud. - Adaptar herramientas y mecanismos tecnológicos al proceso comercial y de servicio al cliente. - Hacer del mejoramiento tecnológico, la mejor herramienta de expansión, crecimiento y estabilidad empresarial. - Proporcionar a los empleados, las herramientas tecnológicas suficientes que les permita cumplir a cabalidad con las funciones asignadas, de tal 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer virtualmente a los clientes la obtención de la cotización de acuerdo a los eventos, tamaño de los pedidos y menús seleccionados. - Actualización tecnológica de las herramientas de trabajo. - Planes de implementación - Instalación de la Internet en el punto de trabajo. - Inversión en tecnología. - Procesos de capacitación tecnológica, electrónica y virtual. - Uso de medios de pago electrónicos. - Evaluar el desempeño de los empleados con respecto al uso de los medios tecnológicos y virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los procesos de comunicación con los clientes. - Conocer de cerca las necesidades, expectativas, quejas y recomendaciones de los clientes. - Llevar un registro de clientes de manera virtual. - Satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a productos y servicios. - Cumplir con las funciones asignadas, generando un empoderamiento, agilizando la ejecución en el desarrollo de las actividades. - Posibilitar la divulgación de los productos y servicios. - Fortalecer la formulación de planes de ejecución de acuerdo a 	<p>Recursos físicos (ubicación, y espacio)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y medios)</p> <p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Gerente de la franquicia</p> <p>Empleados</p> <p>Clientes</p> <p>Entes de capacitación</p>

	<p>manera que se genere un empoderamiento dando agilidad a la ejecución en el desarrollo de todas y cada una de las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emplear la Internet como un mecanismo de acercamiento periódico al consumidor, sin dejar de lado que, a través de él, se posibilita aún más la divulgación de los productos y servicios, conociendo aún más su opinión y permitiendo así, la formulación de planes y acciones en beneficio de la misma organización. - Proporcionar procesos de capacitación tecnológica y del uso de las nuevas tecnologías a los empleados. - Emplear medios de pago electrónicos que, de cierta manera, faciliten el proceso de pago de los productos y servicios, además de darle una mayor seguridad al cliente. - Evaluar y determinar las necesidades de capacitación de los empleados que hacen uso de los medios electrónicos, virtuales y tecnológicos. 		<p>las necesidades de los clientes con respecto a los productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la rentabilidad de la franquicia. - Facilitar el posicionamiento de la franquicia en la ciudad de Tunja. - Mejorar la calidad en servicios. - Aumentar el número de clientes satisfechos con el servicio al cliente. - Mejorar los esquemas de capacitación llevados a cabo por la franquicia. - Disminuir el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes de acuerdo a los productos y servicios. 	
<p>Gestión administrativa</p> <p>Formular y ejecutar proyectos empresariales tendientes a afianzar la marca en el mercado, desarrollar nuevos productos y servicios, aumentar la productividad, rentabilidad y crecimiento sostenido de la franquicia, adecuando los cambios del entorno y compensando los daños que</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo rediseños de la estructura organizacional, adecuándola a los cambios generados en el entorno. - Definir mecanismos de retribución dirigida a los empleados y fuerza de ventas, brindando mayores posibilidades y garantías para que desarrollen de manera eficiente y responsable sus funciones. - Elaborar semestralmente, análisis y descripción de unidades y 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir formación en materia de marketing y planeación estratégica. - Procesos de seguimiento a la competencia, determinando sus debilidades tanto en la línea de productos como de servicios. - Política de calidad sin sacrificar el precio, buscando beneficios de orden empresarial asociados al tema tributario. - Sistemas de compensación a 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un ambiente de cordialidad, que fomente el trabajo en equipo, a fin de dar cumplimiento eficiente a las metas. - Generar mecanismos competitivos, productivos y de crecimiento a corto, mediano y largo plazo. - Mayor conocimiento del desenvolvimiento del personal, tomando los correctivos que se estimen pertinentes de acuerdos a 	<p>Recursos físicos (ubicación, y espacio)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y medios)</p> <p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Gerente de la franquicia</p> <p>Empleados</p> <p>Clientes</p> <p>Entes de capacitación</p>

<p>en materia económica, social, tecnológica legal y tributaria, se puedan generar.</p>	<p>puestos como una estrategia para mantener el control sobre todas y cada una de las operaciones internas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el plan estratégico de marketing de la franquicia, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado. - Definir una ventaja competitiva sostenible para la empresa basada en las características y bondades de la misma. - Evaluar minuciosamente, las capacidades de la empresa para adaptarse al mercado local y regional. - Definir líneas de ascensos en la empresa, de acuerdo a resultados de los empleados en sus diferentes campos de trabajo. - Desarrollar como mínimo, tres capacitaciones funcionales al año, en temas asociados a la producción, comercialización, calidad del producto y el servicio - Desarrollar un programa de selección de personal, teniendo en cuenta capacidades, habilidades y aptitudes - Buscar que el empleado se convierta en un punto de apoyo y asesoramiento para el cliente, con relación a la filosofía y línea de productos y servicios. - Llevar a cabo evaluaciones de desempeño que permitan un mayor conocimiento del desenvolvimiento del personal, tomando los correctivos que se estimen pertinentes de acuerdos a los protocolos establecidos. - Desarrollar actividades de control 	<p>empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y descripción de unidades y puestos. - Actualizar el plan de marketing. - Definir bondades y características de los productos y servicios. - Análisis de desempeño organizacional. - Investigaciones de mercados. - Líneas de ascensos. - Capacitaciones dirigidas a todos los empleados en temas que se consideren de debilidad y refuerzo. - Programa de selección de personal. - Involucrar a los empleados en los procesos de servicio y atención al cliente. - Planes de compensaciones. - Crear la unidad de control interno. - Políticas de reciclaje y preservación ambiental, apoyados en prácticas operativas, eficientes y seguras. - Elaborar y analizar los indicadores de gestión de la empresa, determinando las limitaciones y alcance en la estructura empresarial. - Verificar los datos de los aspirantes y empleados formales de la empresa, a fin de determinar su situación laboral, personal y social. - Procesos de reclutamiento de personal. - Auditorías de calidad, dirigidas a proveedores, empleados y clientes. - Manual de procesos y procedimientos. 	<p>los protocolos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener el control sobre todas y cada una de las operaciones internas desarrolladas por la franquicia. - Desarrollar ventajas competitivas y comparativas de la empresa. - Fortalecer los procesos de producción, comercialización, calidad del producto y servicio. - Disminuir la afectación medioambiental de la empresa. - Apoyar las decisiones de la empresa en los indicadores de gestión. - Fortalecer los procesos de toma de decisiones. - Buscar la satisfacción y cumplimiento de expectativas laborales. - Cubrir plazas en tiempos normales como de temporada por eventos familiares y sociales, incluso por reemplazos ante despidos o renuncias. - Proporcionar un ambiente laboral agradable a los empleados, buscando la productividad, satisfacción de las personas y compromiso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. - Adecuar mejoras y redefinir los procesos motivados por los cambios del entorno. - Brindar un rendimiento y crecimiento económico a los accionistas de la franquicia. - Aumentar la inversión a nivel local. - Propiciar el desarrollo de la región. - Fortalecer los procesos laborales de la región.
---	---	--	---

-
- | | | |
|---|---|---|
| <p>en todos los procesos y protocolos internos tales como proveedores, mantenimiento, producción y terminación del servicio</p> <ul style="list-style-type: none">- Definir y desarrolla de manera responsable, políticas de reciclaje y preservación ambiental, apoyados en prácticas operativas, eficientes y seguras.- Definir acciones que permitan el cumplimiento del sistema legal aplicable al entorno empresarial.- Desarrollar programas de fortalecimiento ambiental y de desarrollo social que afiancen y divulguen cada vez más, la imagen de la franquicia.- Llevar a cabo auditorías de calidad, dirigidas a proveedores, empleados y clientes donde se establezcan los puntos débiles como los de mayor favorabilidad para la empresa, y que permitan un mejor proceso de toma de decisiones.- Definir un plan de compensaciones acordes a las necesidades de los empleados y buscando la satisfacción y cumplimiento de expectativas laborales.- Desarrollar procesos de reclutamiento de personal, buscando cubrir plazas en tiempos normales como de temporada por eventos familiares y sociales, incluso por reemplazos ante despidos o renuncias.- Llevar a cabo procesos de entrenamiento de personal, haciendo énfasis en la filosofía, principios, valores, políticas y estándares de la empresa. | <ul style="list-style-type: none">- Diseño y socialización del reglamento interno de la empresa.- Programa de Responsabilidad Social Empresarial | <ul style="list-style-type: none">- Proteger la imagen de la franquicia y reducir el impacto legal.- Garantizar el rendimiento económico de la empresa, haciendo uso racional de todos los recursos, fundamentados en las nuevas tecnologías y procesos. |
|---|---|---|
-

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el manual de procesos y procedimientos, definiendo tiempos y movimientos, asignando responsabilidades y aplicando correctivos de acuerdo a las necesidades de la organización. - Diseñar y socializar el reglamento interno de la empresa entre los empleados como una manera de vincularlos a los objetivos, asignando funciones y dejando claridad con respecto a las responsabilidades y sanciones por incumplimiento. - Elaborar programas de capacitación y desarrollo de personal, adecuando mejoras y redefiniendo procesos motivados por los cambios del entorno. - Otorgar responsabilidades y beneficios en el proceso de toma de decisiones a los empleados cuando así se estime necesario en el desarrollo de todas las actividades. - Elaborar un plan de estrategias que permitan una mayor inversión a nivel local como regional. - Formular el programa de Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta para proteger la imagen de la franquicia y reducir el impacto legal. 				
Punto de venta, logística y distribución física Seleccionar puntos de servicio como estrategia de distribución exclusiva, dada la categoría y trayecto de la franquicia, lo que puede ser	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinir la política de horarios de atención, tomando en cuenta las necesidades, sugerencias y expectativas de los clientes. - Extender el servicio a horarios que se ajusten a las comodidades de los clientes. - Definir mecanismos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar cambios en el mobiliario, cuando así se requiera o la empresa decida innovar la presentación del lugar. - Disponer en el local, de una sala de espera donde los clientes que soliciten el domicilio, lo puedan efectuar con la más absoluta 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una satisfacción integral a los consumidores basados en la comodidad, imagen y prestigio. - Aumentar los puntos de atención a nivel local como regional. - Adecuar los horarios de servicio al cliente. - Aumentar el número de clientes 	Recursos físicos (ubicación, y espacio) Recursos tecnológicos (conocimiento y medios) Recursos humanos	Gerente de la franquicia Empleados Clientes Entes de

atractivo para el cliente que normalmente no frecuenta este tipo de establecimientos.	<p>actualización y divulgación en el establecimiento, sobre el lanzamiento de nuevos productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo ajustes al local, a fin de preservar la planta física que afecte la infraestructura y seguridad de los clientes por la presencia de eventos naturales. - Dependiendo la rentabilidad y aceptación de la franquicia en el mercado, trabajar y evaluar la posibilidad de dar apertura a un nuevo punto de venta que satisfaga las necesidades de una población asentada en determinado territorio o ubicación. - Adecuar al entorno, el ambiente y el lugar donde se genere el proceso de posicionamiento. - Establecer un canal de distribución diferenciado. - Proporcionar al cliente que asiste normalmente al establecimiento, cupones de descuentos para ser redimidos en fechas especiales y establecidas por la franquicia. 	<p>comodidad y seguridad, sin obstruir la atención proporcionada a los clientes del local.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un local que cumpla con las condiciones de salubridad, seguridad y comodidad para el cliente. - Cupones de descuentos a los clientes en fechas especiales. - Señalizar áreas de salida, acceso, evacuación, áreas de servicio, baño. - Disponer de un sistema de evacuación y desecho de materiales. - Disponer en el local, las vallas publicitarias, observando las disposiciones definidas a nivel local como parte de la conservación del patrimonio histórico. - Mantener los colores, exigencias y sistemas definidos por la franquicia. 	<p>satisfechos con la empresa y sus instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atraer clientes potenciales como reales. - Disponer de una planta física segura y cómoda para los clientes. 	(personas) Recursos financieros	capacitación
<p>Producto</p> <p>Administrar de manera eficiente la línea de productos definidos por la franquicia, atendiendo las necesidades de los clientes, situación económica local, disponibilidad de materia prima, que permitan el posicionamiento de la misma en el entorno en los próximos cinco años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar los menús, ofreciendo promociones en productos determinados y que sean adquiridos con mayor frecuencia por los consumidores. - Decidir la posibilidad de lanzar un nuevo producto con un precio alto, impulsado por la novedad y curiosidad que este hecho pueda causar entre los clientes, generando así la penetración en el mercado y posicionamiento del alineo de productos y servicios y por el mismo estatus que se pueda generar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuentos de los productos en fechas especiales y en temporadas específicas, sin perder o desmejorar la calidad de los mismos. - Menús que puedan ser consumidos en diferentes horas del día. - Elaborar un manual de calidad y excelencia en productos como en servicios. - Estrategias promocionales. - Líneas de productos y servicios que puedan ser de interés para los consumidores de acuerdo a sus 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer y ampliar la base de datos de los proveedores, tomando en cuenta aspectos como la calidad, imagen, cumplimiento y responsabilidad. - Aumentar el consumo saludable de menús orgánicos entre los consumidores - Acaparar un mercado nuevo de domingo a domingo. - Aumentar el margen de rentabilidad de la franquicia en el mercado, en un 10% anual. - Acercar el cliente a la empresa y familiarizarlo con la línea de 	<p>Recursos físicos (ubicación, y espacio)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y medios)</p> <p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Gerente de la franquicia</p> <p>Empleados</p> <p>Clientes</p> <p>Entes de capacitación</p>

-
- Llevar estadísticas de consumo de los productos en los puntos de venta, destacando la percepción del cliente por los beneficios, sabores y atributos del producto.
 - Modificar la línea de productos, bien sea en su presentación como tamaño, etiquetas, colores, diseños, incluso precios, pero que sean de gran aceptación para los consumidores.
 - Efectuar un minucioso y exigente control de calidad a los productos para ser dispuestos en el punto de venta, incluso cuando se efectúen domicilios.
 - Desarrollar un programa minucioso de selección de proveedores, tomando como punto de apoyo los procesos de responsabilidad social empresarial.
 - Capacitarse y capacitar continuamente a la fuerza de producción y ventas, en temas de adquisición, manipulación y preparación de alimentos.
 - Incorporar proveedores con alto sentido de la responsabilidad, comprometidos con la calidad, eficiencia, seriedad y cumplimiento.
 - Permitir la adaptación de nuevos procesos productivos, involucramiento de ingredientes y estándares al menú ofrecido, tendiendo como punto de trabajo, insumos regionales y que se encuentren en cosecha.
 - Organizar el área de investigación y desarrollo, mediante la cual se modifique la oferta de la línea de productos y servicios.
- propias necesidades y expectativas.
 - Link donde el cliente se familiarice con la historia de los alimentos, consejos sanos de alimentación, preparaciones, noticias, artículos y beneficios alimenticios.
 - Menús de diferentes sabores que caractericen a la gastronomía local.
 - Procesos de investigación de mercados, determinando los cambios generados en el ambiente empresarial.
 - Selección minuciosa de proveedores.
 - Procesos de capacitación a la fuerza de producción y ventas, en temas de adquisición, manipulación y preparación de alimentos.
 - Llevar un registro actualizado de la demanda de la ciudad respecto a la línea de productos de la franquicia.
 - Creación del área de investigación y desarrollo.
- productos.
 - Establecer modificaciones y adiciones a los protocolos establecidos.
 - Conocer y profundizar las condiciones socioeconómicas de la población tunjana, a fin de generar estrategias que lleguen a todos los públicos, además de ofrecer productos y línea de ellos, de conformidad con la capacidad adquisitiva y el gusto que pudieran tener sobre los productos.
 - Mejorar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la cadena de proveedores de la franquicia.
 - Mejorar permanentemente la oferta de productos saludables y orgánicos que llamen la atención de los clientes.
 - Innovar permanentemente los menús e ingredientes dentro de una base orgánica y saludable.
 - Favorecer la dieta balanceada de los consumidores, según necesidades y expectativas del mercado.
 - Disponer de mano de obra preparada y capacitada.
 - Fortalecer los procesos productivos, competitivos y de rentabilidad de la franquicia.
-

	<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar aún más, la idea de generar productos orgánicos y que favorezcan la dieta balanceada de los consumidores, según necesidades y expectativas. - Generar un menú que pueda ser comercializado aun en épocas de crisis económica de la empresa y del mismo consumidor. 				
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un plan de descuentos en los precios de los productos, teniendo en cuenta el volumen de compra, a fin de nivelar los precios de la competencia. - Aplicar descuentos por volumen sobre los productos ofrecidos por la franquicia, en temporadas específicas. - Definir y aprovechar los convenios establecidos con los proveedores a fin de mejorar el nivel de productividad y rentabilidad de la franquicia. - Al momento de definir el lanzamiento de un nuevo producto o línea de ellos, se hace fundamental, el manejo de un precio inferior al normal, buscando la fidelización del cliente con respecto al producto, estando dispuesto de manera posterior, a aceptar un incremento cuando las directivas así lo dispongan, pero que justifiquen claramente la decisión. - Evaluar el nivel de los precios ofrecidos por la competencia, en comparación con la calidad y el valor agregado aplicado, pudiendo ello ser la base para disminuir los precios de la franquicia y aprovechar las ventajas frente a la fidelización del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo proyecciones de ventas de la franquicia, definiendo volúmenes de adquisiciones y gastos. - Evaluar las condiciones del mercado. - Aplicar descuentos a clientes frecuentes o que adquieran volúmenes significativos. - Manejar precios competitivos, de acuerdo a la capacidad pago de los clientes, del nivel de rentabilidad y de proyección financiera de la franquicia. - Definir precios inferiores o mayores deponiendo la situación económica de la zona, los días especiales y fechas conmemorativas. - Evaluar el nivel de precios de la zona. - Aplicar descuentos y rebajas en los costos de la línea de productos como estrategia de incentivación de las ventas. - Comprobar la calidad de los productos proporcionados al cliente, toda vez que ello redunde en el incremento de los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los ingresos por ventas en un 10% anual. - Aumentar los ingresos por la frecuencia de visitas de los consumidores en un 10% anual. - Mejorar la eficiencia en costos para que el margen de ganancia permita un crecimiento sostenido. - Generar mejores estándares productivos. - Respetar las condiciones definidas por la franquicia en materia comercial, aunque en el caso de ser posible y permitido, ofrecer un segundo producto a mitad de precio frente a la adquisición del primero. - Lograr la fidelización del cliente. - Competir en las mismas condiciones definidas por la competencia, pero generando valor agregado en servicios y productos. - Mejorar el nivel competitivo de la franquicia. - Aprovechar las ventajas frente a la fidelización del cliente para tomar decisiones con respecto al precio. 	<p>Recursos físicos (ubicación, y espacio)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y medios)</p> <p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Gerente de la franquicia</p> <p>Empleados</p> <p>Clientes</p> <p>Entes de capacitación</p>

Promoción, publicidad, relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar programas de marketing, incluyendo los aspectos de mercadeo, organización, calidad total, evaluaciones de trabajo. - Elaborar un plan de publicidad que permita el fortalecimiento de los procesos de divulgación, de la marca y de la línea de productos y servicios, que sea fácilmente divulgada en la página Web. - Promocionar abiertamente, el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la franquicia, haciendo uso de las herramientas tecnológicas, promocionales y publicitarias que incentiven al cliente a adquirir continuamente los productos. - Destinar rubros del presupuesto de la empresa, en aspectos publicitarios y promocionales que divulguen no sólo la filosofía de la franquicia sino su línea de productos y servicios, de tal manera que se obtenga la fidelidad y confianza del cliente. - Desarrollar una campaña de socialización de la empresa, realizando degustaciones de los productos y tomando la opinión de los clientes potenciales. - Promocionar el portafolio de productos y servicios de la franquicia en eventos programados a nivel local como regional, buscando así un mayor posicionamiento en el mercado. - Desarrollar campañas publicitarias donde se destaque la calidad y los atributos de los productos, aun por encima del valor de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir una línea de obsequios, bonos o souvenirs a los clientes frecuentes donde se destaque la empresa. - Destinar rubros aplicables a las políticas promocionales, logísticas y de publicidad. - Hacer uso de los medios escritos como virtuales y auditivos, para anunciar la empresa. - Buscar que la empresa se haga partícipe en eventos, seminarios, congresos y conferencias de orden empresarial que permitan la promoción de los productos y servicios. - Retroalimentación de la página Web. - Visitas a empresas y organizaciones que puedan mostrarse interesadas en la franquicia y sus productos. - Hacer uso de las herramientas tecnológicas, promocionales y publicitarias que incentiven al cliente a adquirir continuamente los productos. - Ubicar puntos de distribución del material promocional dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, evaluando la aceptación o rechazo de los productos y servicios en los clientes potenciales como reales. - Permitirse la organización de eventos demandados por los clientes, en fechas especiales, manteniendo la calidad, precio y demás atributos del producto. - Hacer uso de volantes, tarjetas y folletos en la etapa de lanzamiento de la empresa en la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a la empresa dentro de los operadores turísticos a nivel local, como una forma de lograr el posicionamiento en el mercado. - Hacer de la publicidad en tránsito, una herramienta amplia de divulgación de los productos y servicios de la franquicia. - Definir convenios con personas o empresas que sirvan de intermediario, para aumentar el posicionamiento de la empresa y su línea de productos en el mercado. - Actualizar las campañas de publicidad de manera semestral, adecuando los cambios y modificaciones a la línea de productos y servicios de la empresa, además de fortalecer y asegurar la permanencia de los clientes en la misma. - Disponer de presupuesto suficiente para desarrollar la política promocional y publicitaria de la franquicia. - Incrementar la frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes. - Alimentar la política comercial de la franquicia en el mercado. 	<p>Recursos físicos (ubicación, y espacio)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y medios)</p> <p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Gerente de la franquicia</p> <p>Empleados</p> <p>Cientes</p> <p>Entes de capacitación</p>
---	---	--	---	--	--

-
- Estrategia de marketing que le facilite a la empresa, la consecución de los objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo.
 - Articulación del área de mercadeo y ventas.
 - Definir estrategias promocionales y publicitarias que permitan un mayor conocimiento de la marca y de su línea de productos y servicios.
 - Hacer énfasis en aporte nutricional de los productos.
 - Involucrar creativos y diseñadores que apoyen la política publicitaria y promocional de la franquicia.
-

Fuente: Los autores.

6. Presupuesto necesario

Tabla 23

Plan de inversión del proyecto a 5 años.

Actividades	Valor
Gestión administrativa	
- Formación en materia de marketing y planeación estratégica	600.000
- Políticas ambientales	1.000.000
- Creación de la unidad de control interno	2.500.000
- Políticas de calidad	4.000.000
- Sistema de Responsabilidad Social Empresarial	2.000.000
- Sistema de compensaciones	2.000.000
Subtotal	12.100.000
Precios	
- Estudio de ventas	2.000.000
- Descuentos a clientes frecuentes	1.000.000
- Descuentos en los costos de la línea de ventas	1.000.000
Subtotal	4.000.000
Promoción, publicidad, relaciones publicas	
- Campaña publicitaria y promocional	4.000.000
- Contratación de creativos	1.500.000
- Desarrollo de eventos con ayuda de folletos y volantes	1.200.000
- Retroalimentación del Plan de marketing	1.000.000
- Visitas a empresas y clientes	500.000
Subtotal	8.200.000
Modernización tecnológica	
- Evaluación del desempeño de los empleados	500.000
- Inversión en tecnología	2.000.000
- Capacitación tecnológica	600.000
Subtotal	3.100.000
Punto de venta, logística y distribución física	
- Modificación de mobiliario	2.000.000
- Cupones de descuento	1.000.000
- Vallas publicitarias	1.200.000
- Disposición de un local	65.000.000
Subtotal	69.200.000
Servicio al cliente	
- Estudio de clientes y encuestas de satisfacción	1.000.000

- Procesos de capacitación	500.000
- Creación y actualización página Web	2.500.000
- Procesos publicitarios y promocionales	2.500.000
- Procesos de investigación de mercados	5.000.000
Subtotal	11.500.00
<hr/>	
Producto	
- Creación del área de investigación y desarrollo	2.000.000
- Desarrollo de nuevos menús	500.000
Subtotal	2.500.000
Total inversión	110.600.000

Fuente: El autor.

7. Conclusiones

- La ejecución del estudio de factibilidad de mercado para la apertura de la Franquicia Crepes & Waffles en la ciudad de Tunja, se desarrolla, tomando como base la expansión y crecimiento económico, comercial, estructural y social de la ciudad de Tunja, que la ha convertido en un punto de inversión fundamental para muchos empresarios y franquiciantes, que buscan el lanzamiento y posicionamiento de sus líneas de productos y servicios.
- De acuerdo a esta realidad, se desglosa el plan, tomando como punto de apoyo, el desarrollo de una evaluación que busca determinar los puntos a favor y en contra que podría llegar a tener el mercado de la franquicia, así como las ventajas y oportunidades, pudiendo ello ser la base para lograr su expansión a nivel local como regional.
- De esta evaluación se destaca que un porcentaje significativo, hace el consumo alto de café, pero toma en cuenta el precio, la calidad y variedad, aunque reconocen que la calidad de los productos locales es buena, lo que ha permitido su reconocimiento y aumento gradual de clientes reales como potenciales.
- Sin embargo, el 40% de esta población evaluada, no tiene conocimiento de la franquicia Crepes & Waffles dado que no la identifica en la ciudad de Tunja. Quienes saben de ella, destacan la línea de producto y la calidad de los mismos, mas no el precio de estos, dado que es elevado y poco accesible. Aunque destacan de esa línea de productos, las crepes y los helados, pese al precio que presentan.
- Estas personas, destacan además la experiencia y trayectoria en el mercado, y que, pese a los movimientos económicos, tributarios y legales, han logrado permanecer con éxito en el mercado. Un aspecto que ha llevado a que su marca se expanda, es precisamente el hecho que maneja una página Web, donde se destaca la línea de productos y servicios, además de sus características como empresa.
- Posteriormente se desarrolla el análisis interno de la empresa, de acuerdo a los parámetros definidos por la planeación estratégica, y que permiten destacar que dentro de las fortalezas, la franquicia tiene entre otras, los grandes volúmenes de compras para disminuir costos, el manejo logístico, la infraestructura diferenciada, los sistemas de capacitación, el análisis previos de la posible ubicación de la franquicia, los sistemas de gestión, la capacidad de producción, los productos naturales que provienen de fincas pequeñas, el hecho de mantener

una carta de 400 platos, los empleos directos e indirectos, los procesos de higiene en los locales, la estandarización de procesos, que evitan la dependencia permanente de los socios, el respeto y credibilidad y la disponibilidad e innovación de la página Web.

- Como debilidades, la franquicia muestra que tiene un bajo nivel de comunicación con los clientes, la escasa divulgación del sistema de comercialización, la lealtad de los clientes, los precios elevados, el plan publicitario y de mercadeo, la atención ofrecida al cliente, el apoyo y asistencia técnica permanente a la red, los valores emocionales que difieren de la competencia y la actualización periódica de sus productos, servicios, funciones y procesos.

- De igual manera se toma en cuenta el factor externo, donde se busca determinar el conjunto de oportunidades y amenazas de la franquicia, encontrando que dentro de las primeras se cuenta con la construcción de grandes superficies, la población joven en crecimiento, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios en la estructura familiar, social y comunitaria de las regiones, el gusto por las comidas tipo gourmet, la internacionalización de la marca, el clima de cordialidad y confort en las relaciones vinculares, la humanización del acercamiento a la marca, el hecho de ser una ciudad universitaria por excelencia, la buena colaboración de medios escritos, televisivos y radiales, el crecimiento en la utilización de la Internet y los medios virtuales y los sistemas de financiación.

- A su vez, cuenta con amenazas dentro de las cuales se destaca el poder adquisitivo de los consumidores, los problemas de distancias y movilidad que limita a las personas para su desplazamiento, los cambios en la división y organización del trabajo, las culturas locales, las fusiones empresariales a nivel local, la alta contaminación visual, el hecho que el mensaje puede estar ubicado cerca de marcas que opaquen la atención del anuncio, la situación financiera y económica del país, el empleo estacional, la incursión de nuevos competidores a la ciudad, la variabilidad de los precios de los insumos y la materia prima, el rápido y cambiante estilo de vida, los impuestos locales y el posicionamiento de la competencia.

- Posteriormente se toma en cuenta el desarrollo de la matriz del perfil competitivo, encontrando que Crepes & Waffles supera a la competencia por aspectos como el programa de administración de clientes, la infraestructura, la diferenciación de la línea de productos, la calidad de los productos y servicios, la logística, la diferenciación de los clientes, los mecanismos de pago, el valor agregado, los proveedores locales y la trayectoria en el mercado. Se iguala por la estrategia publicitaria y promocional, la imagen de la empresa en el mercado,

los sistemas de la comunicación y la información, el nivel tecnológico, la seguridad de la zona, el servicio a domicilio, la capacitación del personal, el buzón de quejas y sugerencias, la solidez financiera, el respeto por la competencia y la innovación, encontrándose en desventaja por aspectos como el nivel de los precios, las zonas de parqueo, la rapidez en la atención del cliente y los horarios de atención.

- Llevados a cabo los procesos anteriores, se requiere de la construcción de la matriz DOFA, seguido por el plan de acción correspondiente, basado en aspectos de mercadeo, asociados específicamente con líneas básicas de servicio al cliente, la modernización tecnológica, la gestión administrativa, el punto de venta, logística y distribución física, el producto, el precio, y la promoción, publicidad y relaciones públicas. Para ello, se formulan objetivos corporativos, objetivos funcionales, estrategias, metas, recursos y el nivel de responsabilidad de las partes.

- La culminación del estudio, permite establecer la conveniencia que tendría para la ciudad de Tunja, la posibilidad que la Franquicia Crepes y Waffles, diera apertura, tomando como punto de trabajo, la expansión que ha tenido la capital, constituyéndola en un eje fundamental de inversión, aunque ello le implique un mayor conocimiento del mercado, la formulación y desarrollo de políticas de mercadeo, administrativas y operativas que llamen la atención de los clientes reales y potenciales, pues no se debe olvidar que la franquicia como tal, es conocida por muchas personas en otras ciudades del país, lo que se constituye en una ventaja mayor para crecer, expandirse y posicionarse con efectividad, aportando valor al desarrollo local.

8. Recomendaciones

- Definir sistema de capacitación acorde con las necesidades empresariales, de mercadeo, virtuales, tecnológicas y de las comunicaciones, dirigida a los funcionarios y empleados en aras de lograr el crecimiento y desarrollo de la organización.
- Evaluar periódicamente las necesidades y expectativas de los clientes a fin de establecer mejoras a los servicios y modificaciones a los menús.
- Ubicar un punto de atención que cumpla con las especificaciones de la franquicia, con las exigencias productivas, de los clientes y empleados, que disponga de zonas seguras y de parqueo, facilidad de transporte, ubicación, condiciones físicas favorables, disponibilidad de mano de obra, entre otras que inciden en el éxito de la empresa.
- Reclutar mano de obra preparada y comprometida con los ideales de la empresa, capaz de responder a las expectativas propias y la de los clientes.
- Llevar a cabo evaluaciones de desempeño, como una estrategia para tener un mayor conocimiento y control del desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos.
- Definir una estrategia de comunicación y de las tecnologías, capaz de responder a los desafíos del mercado, atraer clientes y responder a sus exigencias y necesidades frente a la línea de productos y servicios.
- Evaluar el grado en el cual se puede llegar a flexibilizar el desarrollo de ciertos procesos organizacionales, tomando en cuenta que se trata de una franquicia y que se debe seguir con un patrón de trabajo definido legalmente.
- Continuar con los procesos de investigación que permitan la variación de los menús, involucrando lo orgánico, pero sin dejar de lado la culturalidad de la región.
- Evaluar la trayectoria y responsabilidad del grupo de proveedores, definiendo condiciones y atendiendo las sugerencias que puedan derivarse de las relaciones comerciales establecidas entre las partes.
- Definir estrategias específicas que sólo se mantendrán en fechas especiales, días conmemorativos, festivos y demás que requieran de variaciones en los menús, precios y horarios de atención.
- Formular estrategias asociadas a la generación de valor agregado como un mecanismo de retención del cliente y fidelización del mismo.

Bibliografía

- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Alcaldía Mayor de Tunja. (2012). *Tunja-2012: estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado el 7 de septiembre de 2016, de http://tunja-boyaca.gov.co/apc-aa-files/130bc8abdfaa1b7a03798b1a8e1ff668/tunja_odm_2012.pdf
- Alvarado Martínez, T. E. (2001, julio-diciembre). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, V (9), 283-292.
- Ayala de Rey, M. V. y Garzón Castrillón, A. (2005). Situación actual de la Franquicia en Colombia. *Revista Escuela Colombiana de Ingeniería*, 15(60), 47-54.
- Campoy, D. M. (2007). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa: técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial*. España: Ideaspropias.
- Creador Confecciones. (2011). *Misión, visión, políticas, conceptos, diferencias*. Recuperado el 19 de agosto de 2017, de <http://creatorsa.blogspot.com.co/2011/04/mision-vision-politicas-conceptos.html>
- David, Fred R. (1990). *La gerencia estratégica*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Domingo Ajenjo, A. (2000). *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. Madrid: Rama.
- El Tiempo. (2006). *Crepes & Waffles: éxito empresarial con matiz humano*. Bogotá. Recuperado el 4 de septiembre de 2016, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2254586>
- Fischer de la Vega, L. y Espejo Callado, J. (2004). *Mercadotecnia* (3a ed). México: McGraw-Hill.
- González Salazar, D. M. (2007). *Plan de negocios para emprendedores: al éxito*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guerra Espinal, G. y Aguilar Valdés, A. (2004). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México: Limusa.
- Martínez Fajardo, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Mosquera Muñoz, F. (2010). *La franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial*. Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Océano Grupo Editorial. (1999). *Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*. España: El autor.
- Ortega Jaramillo, M. (2005). El Contrato de franquicia. *Revista Foro del Jurista*, 26(26) (2005), 161-172.
- Ramírez Cavassa, C. (2002). *Hoteles: gerencia seguridad y mantenimiento* (3a ed). México: Trillas.
- Rojas López, M. D. y Ricaurte Yepes, M. (2002). *Fundamentos de administración para ingenieros*. Bogotá: Indusellos.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing* (13a ed). México: McGraw-Hill.
- Tormo & Asociados. (2005). *El ABC de la franquicia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2016, de <http://www.tormo.com.co/franquiciados/abc/introduccion.asp>
- Universidad Nacional del Comahue. (2016). *Análisis FODA*. Recuperado el 19 de agosto de 2017, de <http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/Aprenderapensar-AnlisisFODA.pdf>
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (2012). *Caracterización socio-económica de Tunja y de la región central*. Tunja: Alcaldía Mayor.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional* (2a ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- GLC Consultores (2015). *El contrato de franquicia en Colombia*. Recuperado el 7 de mayo de 2018, de <http://www.mprende.co/legal/el-contrato-de-franquicia-en-colombia>.
- Villegas Orrego, F. (1993). *Marketing estratégico: modelo para elaborar su exitoso plan de mercadeo*. Cali: Universidad del Valle.

Anexos

Anexo A

Encuesta dirigida a la población de la ciudad de Tunja

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TUNJA 2017

Objetivo: Conseguir datos relevantes para la construcción del “PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA APERTURA DE LA FRANQUICIA CREPES & WAFFLES EN LA CIUDAD DE TUNJA”

Por favor seleccione su respuesta con una X

1. ¿Qué tipo de productos consume con frecuencia?

a. Crepes ___	b. Café ___	c. Helados ___
d. Ensaladas ___	e. Jugos ___	f. Sopas ___

2. ¿Qué aspectos acentuaría de esta línea de productos?

a. Ubicación ___	b. Variedad ___	c. Infraestructura ___
d. Tecnología ___	e. Calidad ___	f. Precio ___
g. Otro ¿cuál? _____		

3. ¿Cómo consideraría la calidad de los productos consumidos?

a. Excelente ___	b. Buena ___	c. Regular ___	d. Mala ___
------------------	--------------	----------------	-------------

4. ¿Ha escuchado de la franquicia Crepes & Waffles?

Sí ___ No ___

¿Por qué? _____

5. ¿Qué productos conoce de esta franquicia?

a. Crepes ___	b. Café ___	c. Helados ___
d. Ensaladas ___	e. Jugos ___	f. Sopas ___
g. Otro ¿cuál? _____		

6. ¿Qué aspectos destacaría de la empresa como franquicia?

a. Marca ___	b. Posicionamiento ___
c. Línea de productos ___	d. Ubicación ___
e. Procesos tecnológicos ___	f. Procesos de mercadeo ___
g. Innovación ___	h. Horario de atención ___
i. Sistemas de pago ___	j. Comunicación con el cliente ___
k. Experiencia en el mercado ___	l. Atención de quejas y sugerencias ___

7. ¿Qué calificación le daría al costo de la línea de productos?
 a. Altos ___ b. Estándar ___ c. Económicos ___
8. ¿A través de qué medios ha conocido de la empresa?
 a. Radio ___ b. Medios escritos ___ c. Volantes ___
 d. Página Web ___ e. Vallas publicitarias ___
 f. Ha visitado el establecimiento g. Otro ¿cuál? _____
9. ¿Cómo podría calificar, la imagen de Crepes & Waffles?
 a. Adecuada ___ b. Proporcional al servicio ___ c. Inadecuada ___
10. ¿Se ha familiarizado con la plataforma estratégica de la franquicia?
 Sí ___ No ___
 ¿Por qué? _____

11. Ante la eventualidad de lograr la apertura de la franquicia en la ciudad de Tunja, ¿consumiría sus productos?
 Sí ___ No ___
 ¿Por qué? _____

12. ¿Qué aspectos tendría en cuenta?
 a. Calidad de los productos ___ b. Precio ___
 c. Ubicación de la empresa ___ d. Servicio al cliente ___
 e. Línea de productos ___ f. Agilidad en el servicio ___
 g. Fuerza de ventas ___ h. Procesos de mercadeo ___
 i. Sistema publicitario y promocional ___ j. Otro ¿cuál? _____
13. ¿Qué aspectos mejoraría de la franquicia?
 a. Precio de los productos ___ b. Línea de productos ___
 c. Horario de atención ___ d. Innovación ___
 e. Imagen empresarial ___ f. Valor agregado del servicio ___
 g. Otro ¿cuál? _____