



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO

*Estudio para el Desarrollo de un Modelo
Franquiciable de Comercialización de Café Servido
Marca Fama de América en la
Universidad Católica Andrés Bello*

FAMA
DE
AMERICA®

Caracas, Febrero 2005

Caracas, 28 de Febrero del 2005

Señores:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Administración de Empresas

Presente.

Atención: Profesor Darío Rico

Director

Me dirijo a Usted para hacer de su conocimiento mi aceptación para orientar al Licenciado Alvaro Marcelo Navarro Manrique en el desarrollo de su Trabajo Especial de Grado titulado: Propuesta de Desarrollo de un Modelo Franquiciable para la Comercialización de Café Servido Marca Fama de América.

Igualmente le informo que he leído y revisado el referido Proyecto y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como trabajo especial de grado para el título de Especialista en Mercadeo.

Magíster Vincenzo Ruggiero

C.I. 8.635.721



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO



*Estudio para el Desarrollo de un Modelo
Franquiciable de Comercialización de Café Servido
Marca Fama de América en la
Universidad Católica Andrés Bello*

Profesor:

Vincenzo Ruggiero

Realizado por:

Alvaro M. Navarro M.

Caracas, Febrero 2005

INDICE

CAPITULO I - DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1.- ANTECEDENTES.....	3
1.2.- OBJETIVO GENERAL	4
1.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4.- JUSTIFICACIÓN	5
1.5.- LIMITACIONES.....	5

CAPITULO II - MARCO TEORICO

2.1.- EL CAFÉ.....	7
2.1.1 Origen del Café.....	7
2.1.2. Dispersión de Consumo y Cultivo.....	8
2.2.- C.A. CAFÉ FAMA DE AMERICA.....	9
2.2.1 Historia	9
2.2.2. Abastecimiento, Torrefacción y Calidad.....	10
2.2.3. Comercialización.....	11
2.2.4. Fundación y Diversificación.....	13
2.3.- FRANQUICIAS.....	14
2.3.1. Bases de Éxito.....	16
2.3.2. El valor de una franquicia.....	18
2.3.3. Análisis de Riesgo en Financiación.....	20
2.3.4. Recomendaciones a Franquiciarios/Franquiciantes.....	22
2.3.5. Aspectos Legales y Conflictos.....	28
2.3.6. El Futuro de la Franquicia	34

CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO.....	39
3.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA	39

3.3.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3.1.- Entrevista en Profundidad a Expertos.....	41
3.3.2.- Validez y Confiabilidad del Cuestionario	41
3.4.- APLICACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS	42
CAPITULO IV - RESULTADOS	
4.1.- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	43
4.2.- RESULTADOS	43
CAPITULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.- CONCLUSIONES	56
5.2.- RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	61



FAMA
DE
AMERICA®

CAPITULO I

DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1.- ANTECEDENTES

El café en Venezuela se encuentra muy arraigado a los hábitos de consumo cotidianos debido a diferentes factores: Influencia Inmigratoria Europea, Condiciones climáticas apropiadas para la Cosecha, etc.

Para los venezolanos, tomarse “un cafecito” corresponde a un hecho social cotidiano que se asocia a valores como la amistad, el compartir, la concordia y hasta de motivación. La percepción de tomar un café, es para todos los consumidores una experiencia reconfortante e inclusive un tributo cuando es ofrecido por otra persona.

En Venezuela el mercado de Café se encuentra por el orden de 6 MM de Kilos Mensuales, lo que hace una cifra anual alrededor de 70MM de Kilos. El consumo *per cápita* es de 4 tazas por día lo que en promedio equivale a 28 grs. diarios, convirtiéndose en un mercado interesante para su explotación.

Adicionalmente, y asociado al rito de tomarse un café, también se encuentran hábitos como acompañar la ingesta de este producto con alimentos (pastelitos, galletas, etc), así como de algún tipo de lectura (periódico o libro), y del consumo de cigarrillos. Todos estos elementos asociados al consumo de café pueden ser factores alicientes en la comercialización del mismo y que ampliarían aún más el potencial de crecimiento de una franquicia de este tipo.

Considerando que para el venezolano “tomarse un cafecito” siempre es una experiencia agradable, se busca ofrecer una alternativa novedosa, práctica y de calidad, para que el consumo de este producto y de sus asociados se adapte a los hábitos y expectativas del consumidor local en el actual estilo de vida.

El ambiente del lugar y la facilidad de acceso es un aspecto importante. Se desea atacar al consumidor actual típico, que entre sus responsabilidades y poco tiempo disponible, desea disfrutar de un espacio acorde y una experiencia plena al consumir café.

Para ello se desea proponer un modelo de negocio basado en la figura de "carritos" o "stands" que se puedan colocar en diferentes lugares que potencien una ocasión de consumo.

En el caso específico de la Universidad Católica Andrés Bello, no se han encontrado estudios previos que se orienten al desarrollo de un modelo franquiable de café servido marca Fama de América. Es por ello que se estima desarrollar un estudio que permita evaluar la factibilidad de generar un modelo exitoso de comercialización de este producto tan arraigado, junto a otros productos derivados y asociados.

Se utilizará como prueba piloto el *campus* de la Universidad, donde existe una gran población de estudiantes que utilizan los servicios de expendio de comida y que pueden representar una muestra importante para identificar las tendencias de consumo de café y las potencialidades de implementación del modelo señalado.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Estudio para el Desarrollo de un Modelo Franquiable de Comercialización de Café Servido Marca Fama de América en la Universidad Católica Andrés Bello.

1.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descubrir hábitos y preferencias en el consumo de café.
- Identificar los elementos necesarios para desarrollar un modelo de negocio de café servido.
- Determinar el nivel de aceptación de un modelo de franquicia que comercialice café servido marca Fama de América.
- Ubicar las localidades potenciales de venta de café servido marca Fama de América en la UCAB para el establecimiento de un punto de venta modelo.

1.4.- JUSTIFICACIÓN

Estimar la demanda de café servido marca Fama de América en la Universidad Católica Andrés Bello y los patrones de consumo de café de los ucabistas, nos permitirá determinar la factibilidad de la creación de un modelo franquiable de su comercialización en dicho *campus* universitario, lo cual será una alternativa económica para emprendedores que deseen desarrollar una empresa y contar con el respaldo de una marca reconocida en el mercado.

1.5.- LIMITACIONES

En este trabajo se considera que hubo limitaciones en términos de Tiempo y Recursos Económicos.

En cuanto a las limitaciones de Tiempo podemos mencionar que por responsabilidades laborales de los miembros del equipo, se contó con escasos momentos para desarrollar y llevar a cabo la propuesta de comercialización. También se puede mencionar que por la dinámica del semestre y la materia, se

dispuso de sólo 2 semanas para la aplicación de encuestas, tabulación, análisis de resultados, desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a las limitaciones de Recursos es importante resaltar que no contamos con el presupuesto adecuado para efectuar una investigación mas detallada, con stands y productos para servicios de degustación que hubiesen apoyado la aplicación de la encuesta y por ende el interés y la exactitud en las respuestas de los encuestados.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

Para sustentar este proyecto bajo un perfil teórico, es necesario desarrollar los 3 temas fundamentales en los que se basa:

El Café, destacando su historia y evolución tanto a nivel mundial como en nuestro país, las características fundamentales de su cultivo y sus atributos principales.

La compañía Fama de América, por ser la marca en la que se apoyará el concepto de Comercialización de café servido. Su historia, su estructura, sus estándares de producción y comercialización y su desarrollo en el mercado venezolano.

Y por último el concepto de Franquicia, ya que este será el modelo económico que se utilizará para dicha comercialización. Cuál es el papel de este modelo en la economía de hoy, sus factores claves, ventajas y desventajas y aspectos legales.

2.1. EL CAFE

2.1.1. Origen del Café

Las plantas de Café son originarias de la antigua **ETIOPIA (Abisinia)**. Es fácil confundirse con el origen verdadero del café, ya que antiguas leyendas sobre el cultivo y la costumbre de tomar café provienen de Arabia.

La más fuerte y aceptada de las leyendas acerca del descubrimiento del café y la bebida del café es la que hace referencia a un pastor llamado **Kaldi**. La leyenda

dice que Kaldi se dio cuenta del extraño comportamiento de sus cabras después que comían los frutos y hojas de cierto arbusto. Las cabras saltaban muy excitadas y llenas de energía. El arbusto del que Kaldi pensó que sus cabras habían comido los frutos parecían cerezas. Entonces **Kaldi** decidió probar las hojas del arbusto y un rato después se sintió lleno de energía.

Kaldi después llevó algunos frutos y ramas de ese arbusto a un monasterio. Allí le contó al **Abad** la historia de las cabras y de como se había sentido después de haber comido las hojas. El **Abad** decidió cocinar las ramas y las cerezas ; el resultado fue una bebida muy amarga que él tiró de inmediato al fuego. Cuando las cerezas cayeron en las brazas empezaron a hervir, las arvejas verdes que tenían en su interior produjeron un delicioso aroma que hicieron que el **Abad** pensara en hacer una bebida basada en el fruto tostado, y es así como nace la bebida del café.

2.1.2. Dispersión de Consumo y Cultivo

Los árabes fueron los primeros en descubrir las virtudes y las posibilidades económicas del café. Esto fue porque desarrollaron todo el proceso de cultivo y procesamiento del café y lo guardaron como un secreto. Los árabes también trataron de evitar la extradición de cualquier semilla de café.

El café comenzó a conquistar territorio en el mundo como la bebida favorita en Europa, y llegó a Italia en 1645 cortesía de el comerciante **Veneciano Pietro Della Valle**. Inglaterra comenzó a tomar café en 1650 gracias a el comerciante **Daniel Edwards**, quien fue el primero que abrió un establecimiento de venta de café en Inglaterra y en Europa.

Otro autor, H.J.E. Jacob, afirma que el café como bebida en Europa comienza en Vienna con la invasión por parte de Turkish bajo el comando de **Kara-Mustafa**.

El café llegó a Francia a través de el Puerto de Marcella. En 1660 algunos comerciantes de ese puerto quienes sabían del café, sus atributos y efectos por sus viajes alrededor del mundo, decidieron llevar unos cuantos sacos desde Egipto y por 1661 la primera tienda de café fue abierta en Marcella.

La historia señala a **Soliman Aga**, el embajador de Persia en Paris durante el reinado de Luis XIV, como el primero en introducir el café en la Monarquía y la alta sociedad Francesa.

La primera tienda de café en Paris fue abierta al público en 1672 por **Pascal Armeniano** a lo largo de la tradicional avenida Saint German. Un Siciliano de nombre Procopio abrió una tienda similar cerca, donde se reunían alrededor del exquisito sabor del café, muchos de los mejores ejemplares de la sociedad Parisina. En 1689 Procopio trasladó su tienda de café a un lugar cerca al Teatro de la Comedia Francés donde prosperó y finalmente finalizó cuando ya era conocido en todo Paris.

2.1. C.A. CAFÉ FAMA DE AMERICA

2.1.2. Historia

En 1887, la familia González Palenzuela inició la más larga tradición cafetalera de Venezuela. Su trabajo y constancia en la torrefacción, lleva por nombre desde 1926, FAMA DE AMERICA.

FAMA DE AMERICA es una empresa cálida, familiar y cercana, que se presenta como la torrefactora de mayor arraigo en el mercado venezolano, comprometida con sus clientes, a través de la innovación, calidad e integridad.

La clave del éxito de FAMA DE AMÉRICA radica en la adquisición de los mejores granos de café, seleccionados minuciosamente desde diferentes lugares del país

para brindarle a sus clientes todas las bondades del aroma, cuerpo y sabor del más puro café venezolano.

2.2.2. Abastecimiento, Torrefacción y Calidad

Su infraestructura de Abastecimiento de materia prima comprende tanto puestos de compra, como una red de centros de almacenamientos ubicados en zonas cafetaleras estratégicas de la geografía nacional, donde el café es cuidadosamente preparado para comenzar el proceso de torrefacción.

La organización FAMA DE AMÉRICA cuenta con dos plantas torrefactoras ubicadas estratégicamente en el país. Una de ellas se encuentra en Caracas con una capacidad de 7 toneladas por hora, y una nueva planta ubicada en Valencia, la cual ha sido rediseñada y actualizada con los más modernos y sofisticados equipos, automatizaciones y avances tecnológicos en torrefacción.

El proceso de torrefacción de C.A. CAFÉ FAMA DE AMÉRICA, comprende la selección de granos verdes, el tostado, la molienda, el empaclado y el almacenamiento final para su comercialización.

También cuenta con una Gerencia de Gestión de la Calidad, que garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad Fama de América, desde la materia prima al producto Terminado.

El Sistema de Calidad cuenta con el reconocimiento de la marca NORVEN y está certificado internacionalmente con el ISO 9000; de esta manera proyecta la visión de alta calidad orientada a la satisfacción del cliente.

2.2.3. Comercialización

Su estructura de Comercialización cuenta con 5 Centros de Distribución y Ventas a nivel Nacional y un departamento de Exportaciones que presta todos los servicios para el mercado Internacional.

La comercialización se ha centrado en la especialización de líneas de productos Molidos, Granos, Espressos y Saborizados, a través de canales de autoservicios, mayoristas y minoristas.

Entre sus marcas y líneas de productos podemos destacar las siguientes:

FAMA DE AMERICA - LINEA CALIDAD EXTRA				
PRESENTACIÓN	CALIDAD	PESO	MODALIDADES VENTA	CONSUMIDOR FINAL
Café tostado y molido	Extra	50 gr.	Bulto de 5 y 10 Kg	HOGAR
		100 gr.	Bulto de 5 y 10 Kg	HOGAR
		200 gr.	Bulto de 3 y 4 Kg	HOGAR
		500 gr.	Bulto de 3 y 5 Kg	HOGAR

FAMA DE AMERICA - LINEA EXPRESSO				
PRESENTACIÓN	CALIDAD	PESO	MODALIDADES VENTA	CONSUMIDOR FINAL
Café tostado en granos	Extra fino	500 gr.	Bulto de 5 Kg	HOGAR
		1 Kg.	Bulto de 3 y 5 Kg.	CAFETERIAS
Café tostado y molido	Extra fino tipo Espresso	1 Kg.	Bulto de 5 Kg.	CAFETERIAS
		400 gr.	Caja de 4,8 Kg.	HOGAR
	Extra fino tipo Americano	1 Kg.	Bulto de 5 Kg.	CAFETERIAS

FAMA DE AMERCIA - LINEA GOURMET				
PRESENTACIÓN	CALIDAD	PESO	MODALIDADES VENTA	CONSUMIDOR FINAL
Café Gourmet sabor Canela	Extra	200 gr.	Caja de 2,4 Kg. Display surtido 2,4 Kg Estuche 6 sabores 1,2 Kg.	HOGAR Y/O CAFETERIAS
Café Gourmet sabor Chocolate				
Café Gourmet sabor Amaretto				

EL DELEITE - LINEA CALIDAD EXTRA				
PRESENTACIÓN	CALIDAD	PESO	MODALIDADES VENTA	CONSUMIDOR FINAL
Café tostado y molido	Extra	200 gr.	Bulto de 3 y 4 Kg.	HOGAR

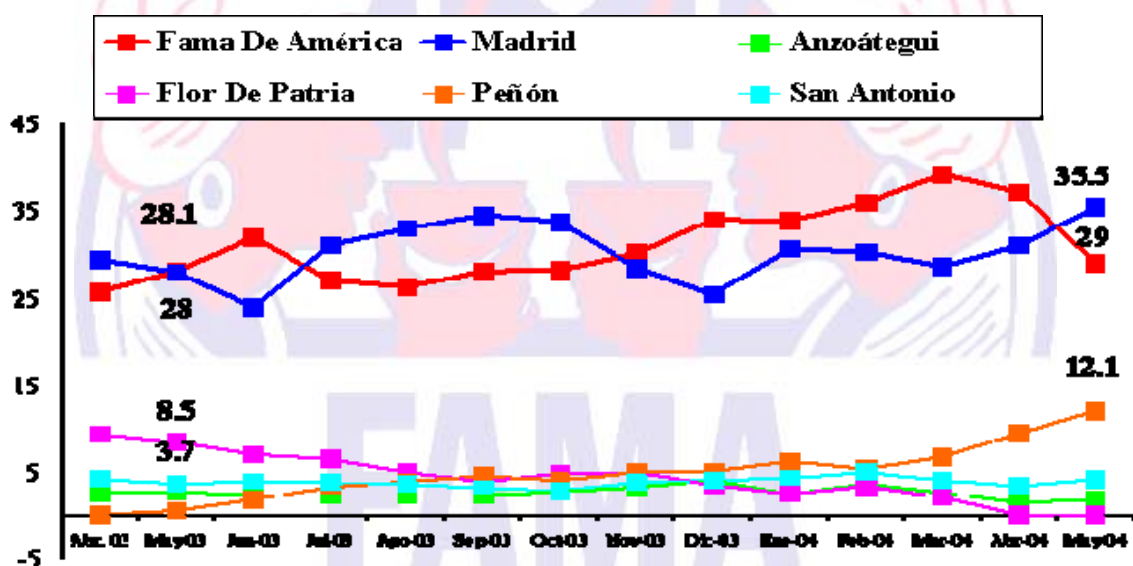
COLAO - LINEA CALIDAD EXTRA				
PRESENTACIÓN	CALIDAD	PESO	MODALIDADES VENTA	CONSUMIDOR FINAL
Café tostado y molido	Extra 100%	250 gr.	N/A	HOGAR
	Arábigo	500 gr.	N/A	HOGAR

HOLA - LINEA ESPRESSO				
PRESENTACIÓN	CALIDAD	PESO	MODALIDADES VENTA	CONSUMIDOR FINAL
Café tostado en granos	Extra fino	1kg.	Bulto de 5 Kg	CAFETERÍAS
Café tostado y molido	Extra fino	1kg.	Bulto de 5 Kg	CAFETERÍAS

Sus niveles de ventas se encuentran alrededor del 1.4MM Kgs mensuales, destacándose la línea de Calidad Extra con el 80% de la mezcla de venta, ya que está dirigida al consumo en hogares. Luego continua la Linea Espresso con un

10%, orientada a aquellos consumidores que prefieren un café mas fuerte y concentrado; continúan los granos con el 7% que atacan directamente el canal de cafeterías y panaderías; y por último conseguimos la línea Gourmet con 3% para aquellos consumidores con ocasiones de consumo especiales por sus esencias.

Su liderazgo en el mercado frente a sus competidores se ve reflejado en el share de ventas mensualizado que presenta la compañía Datos.ir. A continuación se puede observar como muestra, el comportamiento del año anterior:



2.2.4. Fundación y Diversificación

Como reflejo de su compromiso social, C.A. CAFÉ FAMA DE AMERICA cuenta con una Fundación, la cual fue constituida en 1990 con el objeto de colaborar en acciones de carácter voluntario y altruista, a fin de restituir la fe del venezolano en si mismo y en su inmensa posibilidad de realización colectiva.

Es importante destacar que esta empresa ya ha comenzado a incursionar en tiendas de café como una vía para diversificar su negocio. Su primera tienda fue desarrollada en la esquina El Chorro, en el centro de Caracas. Un pequeño local

donde nació la tradición de FAMA DE AMÉRICA y que ha sufrido la transformación de los tiempos modernos y la globalización. Se ha convertido en un centro de degustación y lanzamiento de nuevos productos y nuevas bebidas derivadas de nuestra base principal, el café. También esta empresa ha logrado desarrollar una alianza estratégica con la firma Beco , con lo que está consolidando el negocio del café servido.

2.1. FRANQUICIAS

El modelo de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez y financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadeo proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible. Al concentrarse en la propiedad independiente de las unidades, el otorgamiento de franquicias le permite soslayar los costos de abrir nuevas unidades y le proporciona una fuente adicional de capital. La apertura de franquicias es un pase al carril de alta velocidad, es un Maseratti en el camino del crecimiento y la expansión.

Las franquicias poseen un historial de éxitos que deja chicos a los negocios independientes. En una semana 12 mil nuevos negocios se abren en USA; pero si dentro de 3 años los evaluamos, lo mas seguro es que la mitad haya desaparecido, dentro de 5 años sólo vivan unos 3.500, es decir, un índice de fracaso de 70%. Sin embargo, de manera sorprendente, se observa que las franquicias están lejos de participar en estas tristes cifras. Sólo el 4% cierran cada año y en múltiples ocasiones por razones como jubilación, reorganización, y muchas otras que nada tienen que ver con ventas o finanzas.

Pero, qué entendemos por franquicia?. Ante todo, una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. En términos muy simples, una franquicia concierne a 2 niveles de

personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.

La forma de franquicia mas conocida es la franquicia con formato de negocio. En este caso, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

Los 3 elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son: el empleo de una marca o nombre registrado, el pago de derechos o regalías y el suministro de servicios.

Empleo de una marca o nombre registrado

Para ser franquicia se debe operar conjuntamente bajo un mismo nombre que distinga al grupo de negocios. Ese nombre lo alquila el franquiciatario durante un período específico. Los nombres y las marcas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia.

Pago de derechos o regalías

El segundo elemento es el pago de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios. Este cargo puede ser una cuota inicial de entrada, una regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, el costo de la capacitación, una cuota mínima de compras del producto, o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

Suministro de servicios

Se considera que un negocio es franquicia si cumple los otros dos requisitos y, además, ejerce cierto control o proporciona asesoría o servicios calificables. Según la Comisión Federal d Comercio, proporcionar ayuda publicitaria, capacitar

u otorgar áreas del mercado en exclusividad ciertamente son factores importantes.

Por lo tanto, la franquicia son formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funcionan conforme a un método o formato de negocio específico y controlado, o que también reciben asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

2.3.1. Bases de Exito

No hay silla que se sostenga sin al menos tres patas, y no hay franquicia que se precie sin las bases para que permitan ofrecer el nacimiento, la continuidad y la evolución de la enseña en un mercado cada vez más y más competitivo.

En primer lugar hablaremos del concepto del negocio. Cada día surgen nuevas enseñas que no son sino copia de las ya existentes, sin preocuparse en aportar nuevos ingredientes en búsqueda de lo que denominaremos la primera base para una franquicia de éxito: la especialización.

El negocio que opta por una estrategia de crecimiento basada en la franquicia, debe de estar facultado para ser rentable en todos los sitios donde, tras un minucioso estudio de mercadotecnia, se plantee desarrollar la cadena y los distintos franquiciados vayan a desarrollar su actividad empresarial franquiciada.

La rentabilidad diremos que es nuestra segunda base para una franquicia de éxito. Los número que arrojan los planes financieros que se elaboran para el estudio en la apertura de un nuevo centro, ya sea franquiciado o propio, pueden no estar ajustados al mercado en que se pretende establecer la cadena,

incumpliendo en ese caso en un perjuicio tanto para el franquiciado como para el franquiciador.

Existen enseñanzas en las que las inversiones iniciales son sumamente altas y los periodos de amortización se alargan en el tiempo, perdiendo atractivo a los interesados en establecerse como franquiciados.

La innovación constante la consideraremos como la tercera base para una franquicia de éxito. La sinergia de experiencias entre la central y los franquiciados, va enriqueciendo a la franquicia en sí, lanzando nuevos productos, abriendo nuevas líneas de negocio, mejorando los procesos de gestión, etc.

La central es la encargada de gestionar esta evolución, filtrando cualquier sugerencia o propuesta de sus franquiciados, elaborando un planning de mejoras y novedades que hagan a la franquicia evolucionar a la par del mercado, si bien debe de poder adelantarse a los movimientos naturales de la competencia.

Las bases de una franquicia de éxito no son estáticas en cuanto su composición, ni a las variables que definen cada una de ellas. Si bien se ha detallado tres sumamente importantes sobre las que apoyar un negocio en franquicia, se puede definir infinidad de variables que a su vez contengan otras que nos permitan llegar a una única conclusión: encontrar una franquicia de éxito.

Este en el lado que esté, ya sea como franquiciado o como franquiciador, se debe de hacer un buen estudio de las distintas opciones que se presentan en el mercado y el desarrollo de un proyecto serio, competitivo y riguroso, respectivamente, para que el sector de la franquicia consiga llegar a los niveles de desarrollo de países europeos como son Alemania o Inglaterra.

Las bases para una franquicia de éxito contribuirán a que el sector gane en prestigio y seriedad, de manera que los proyectos especuladores y poco rigurosos no sean aceptados por el mercado y sean expulsados por su propio peso.

2.3.2. El valor de una franquicia

La valoración de la sociedad franquiciadora que se vaya a adquirir variará notablemente considerando, por ejemplo, el valor de la marca o el fondo de comercio que ésta genera. De este modo, si la intención de la sociedad adquiriente es aprovechar la estructura empresarial existente para dar a conocer su producto e introducirse en el mercado, valorará posiblemente en mayor medida la correcta implantación geográfica de las unidades franquiciadas o el dimensionamiento de la red que la propia marca, aunque sin descuidarla, puesto que no deja de constituir un activo importante para el posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Caso diferente constituye aquel en el que, quienes adquieren la sociedad franquiciadora, lo hacen en sus fases iniciales, donde lo que prima es el saber hacer por encima de la marca, que está todavía por crear y cuya creación supondrá una serie de inversiones que deberá acometer quien desarrolle dicho proyecto de franquicia.

Además de estas consideraciones iniciales, y sin pretender dar un listado exhaustivo de los pasos que se deben llevar a cabo a la hora de valorar un proyecto empresarial de franquicia, hay que tener en cuenta diferentes aspectos.

Antecedentes del negocio

Es importante conocer la historia de la sociedad franquiciadora, así como de dónde surge el concepto de negocio y las evoluciones que sufre con el paso de los años. El bagaje con el que cuenta la entidad franquiciadora, la trayectoria de las

unidades franquiciadas y, en general, el crecimiento que ha ido experimentando la red servirá para hacerse una composición de lugar de los siguientes pasos que se pueden llevar a cabo el potencial de la sociedad para acometerlos.

Concepto de negocio

En este caso debemos distinguir dos puntos claramente diferenciados, el concepto de negocio de la sociedad franquiciadora y el de las diferentes unidades franquiciadas.

Sociedad:

La sociedad franquiciadora presentará o puede presentar varias áreas o fuentes de negocio a través de las cuales irá generando ingresos y, consecuentemente rentabilidades. Como ejemplo de las más características encontramos: explotación de las unidades propias, concesión de las franquicias (derechos de entrada) y royalties correspondientes, venta de productos a las franquicias (en el caso de ser productores/central de compras), montaje de las unidades franquiciadas...

Franquiciados:

Éste constituye la actividad de la franquicia y supone al franquiciado su fuente de ingresos, que generará rendimientos a la central vía royalties y/o márgenes de venta de productos...

Mercado:

Tan importante como las fuentes de negocio, tanto para el franquiciador (pueden ser varias y complementarias a la que constituye el objeto de la franquicia) como para el franquiciado, es conocer la profundidad, estabilidad y potencial de duración de las mismas. Es decir, se deber realizar un estudio del mercado(s) en el que se desenvuelve la actividad objeto de franquicia para ver que efectivamente el concepto de negocio

tiene potencial de supervivencia, teniendo en cuenta la cuota de mercado actual y la que ostentan los competidores, así como las amenazas y oportunidades que se desprenden de la evolución de dicho mercado.

Otras consideraciones

Finalmente, no se debe pasar por alto aspectos tan importantes como los derechos de marca, que deben estar en posesión de la sociedad transmisora y cuya duración habrá que tener en cuenta a la hora de realizar la valoración, puesto que de su ostentación depende la posibilidad de otorgar contratos de franquicia y, en último extremo, condicionará el crecimiento de la red y su consiguiente rentabilidad.

Ponderando todas estas variables, sea cual sea el horizonte temporal y el criterio de valoración tomado a la hora de adquirir una sociedad franquiciadora, no se debe perder de vista los aspectos intangibles, como el fondo de comercio, el posicionamiento de la marca, la trayectoria pasada y presente o la viabilidad futura del concepto de negocio, puesto que de ellos depende que el precio de la transacción pueda resultar rentable o no.

2.3.3. Análisis de Riesgo en Financiación

El sector de la Franquicia precisa de grandes profesionales, de seriedad, además de contar con un buen equipo humano y técnico, teniendo en cuenta que no todos los negocios son franquiciables. Por todo ello para valorar el factor riesgo y financiar un programa de apertura de una nueva enseña, habrá que conocer perfectamente su plan de negocio. Estos aspectos contribuyen a lo que hace que un franquiciador tenga éxito y que transmita más confianza a las entidades financieras.

La primera información con la que debe contar una entidad financiera será la de Concepción del negocio: La concepción de la idea es el punto de partida, y se

explica por sí misma en cuanto a que cualquier empresa que esté considerando una franquicia, necesita o bien una nueva idea de negocio, o bien el funcionamiento de una actividad existente, y debe tener objetivos adecuados tales como la expansión o la mejora del servicio.

Un segundo aspecto será si cuenta con una Fase de planificación. Aquí se examinará el potencial del mercado para esa actividad que se quiere desarrollar, la posibilidad de franquiciar, el potencial comercial, que incluye recursos y rendimientos, así como un perfecto conocimiento del perfil de su clientela.

El tercer aspecto que se valora es la planificación de la puesta en marcha del negocio. En este punto se tendrá en cuenta la correcta selección de los franquiciados, emplazamientos y publicidad. Hay que insistir en todo esto ya que muchos de los franquiciadores se han precipitado en la contratación de los franquiciados sin un riguroso plan de selección y han experimentado más problemas, en general, que aquéllos que han preparado la operación con tiempo y han concertado sus contratos con franquiciados idóneos.

Un cuarto aspecto y no menos importante para un entidad financiera es la prestación de servicios de apoyo continuo a los franquiciados y el establecimiento de una comunicación eficaz con los mismos. Estos servicios de apoyo no son solamente financieros, como ocurre en algunas de las centrales franquiciadoras, sino de asesoramiento en todos los aspectos de explotación del negocio, tales como control de costes y de existencias y promoción local, formación continua para el franquiciado y sus empleados, puesta al día y revisión de los manuales, cumplimiento de las normas en todos los puntos de venta en la franquicia.

El quinto punto sería la inversión de una franquicia, prueba definitiva del acierto de la misma, esencial desde el punto de vista comercial. Su atractivo comercial dependerá de un gran número de factores: su actividad propiamente dicha, las

opciones de desarrollo, los recursos disponibles y los propios objetivos de la empresa. Por lo tanto se examinarán los parámetros financieros, empezando por los costes de establecimiento de la franquicia, seguiremos por los gastos de explotación y terminamos por los ingresos que se obtienen.

El sexto aspecto fundamental será el contrato entre franquiciador y franquiciado, la franquicia es una relación contractual puesto que implica autorizar al franquiciado a utilizar el formato de la empresa en propiedad del franquiciador. Por todo esto el contrato debe cubrir todos y cada uno de los aspectos del negocio de la franquicia, incluidos los derechos y obligaciones tanto del franquiciador como del franquiciado. El contrato va a determinar las importantes ventajas a las empresas y a las personas que se establecen como franquiciadores o franquiciados y una vez iniciadas las actividades son importantes los incentivos y ayudas, comentadas anteriormente, por ambas partes de la relación que hacen que esta funcione y por lo tanto que las entidades financieras asuman el riesgo a la hora de la financiación.

2.3.4. Recomendaciones a Franquiciarios/Franquiciantes

Recomendaciones para franquiciar su negocio

Si está planteándose la posibilidad de iniciar un proceso de expansión de su empresa mediante la creación de una red de franquicias, aquí encontrará una serie de consejos y recomendaciones que le ayudarán en este proceso.

1. Familiarícese con las peculiaridades de los acuerdos de franquicia.

La configuración de una red de distribución en franquicia exigirá un conocimiento previo de las características y peculiaridades de este tipo de relaciones de asociación comercial y de las obligaciones que representará para la futura central franquiciadora.

2. Acuda a un seminario y conozca las particularidades del proceso.

Son numerosos los seminarios y jornadas técnicas que se organizan en relación a la franquicia. Acuda a uno que vaya especialmente dirigido a futuros franquiciadores y descubra las claves del desarrollo de un proyecto de estas características.

3. Analice si su empresa puede desarrollar una distribución franquiciada.

Sobre todo si su empresa dispone ya de sistemas tradicionales de distribución, especialmente importante será analizar la posibilidad de crear un canal complementario de ventas en franquicia. En este sentido, será preciso contemplar la progresiva transformación a franquicia de los actuales canales de distribución de la empresa o, en su caso, la coexistencia de ambos planteamientos de distribución / servicio.

4. Estudie las franquicias ya operativas en su sector.

Merecerá la pena analizar los precedentes existentes en el mercado. Conocer otras franquicias que ya operen en su segmento de actividad, cómo desarrollaron sus estrategias de franquicia y en qué consisten, los obstáculos que encontraron y los resultados alcanzados, le servirá para adoptar una decisión.

5. Realice un test de franquiciabilidad y analice sus resultados.

Muchos sitios web ofrecen tests y cuestionarios que le permitirán realizar una prevaloración de posibilidades y, aunque sus resultados no deben ser concluyentes ante un interrogante de tal relevancia como es el de la viabilidad de un proyecto de franquicia, si le ayudarán a conocer mejor la situación de partida y los requisitos necesarios para poder franquiciar su empresa.

6. Analice su experiencia empresarial y si dispone de un saber hacer.

Será éste un requisito imprescindible para poder franquiciar, en tanto tendremos que transmitir a nuestros futuros franquiciados una experiencia de gestión sustancial para la explotación competitiva de sus respectivos negocios. El saber

hacer de su franquicia será el conjunto de informaciones prácticas, no patentadas, resultantes de su propia experiencia y explotación. Debe incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y en particular, para la presentación de los productos para su venta, la transformación de los productos en combinación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera. El saber hacer debe resultar útil para el franquiciado pudiendo mejorar la posición competitiva del mismo, sus resultados o ayudándole a introducirse en un nuevo mercado.

7. Compruebe la disposición de elementos diferenciales respecto a sus competidores.

Esta original forma de hacer las cosas, puede verse manifestada en numerosas facetas del modelo de negocio (la selección del surtido, la relación de servicios, sus políticas de comercialización y presentación al cliente objetivo, procedimientos operativos, sistemas de atención al cliente, elementos y soportes corporativos de venta, etc.). Será la conjunción de todas ellas su principal elemento diferenciador frente a otras alternativas del mercado.

8. Entrevístese con un consultor profesional y expóngale sus objetivos.

Contar con la opinión objetiva de un profesional especializado en franquicia le ayudará a valorar sus posibilidades y a adoptar una decisión definitiva. Exponga a su consultor las principales características y situación de su empresa y del mercado en el que opera y analice con él las principales conclusiones de su análisis de franquiciabilidad. También podrá informarle de los pasos a seguir en el desarrollo de su proyecto.

9. Contrate los servicios de un consulting especializado para la realización de un análisis de viabilidad definitivo.

La realización de un proyecto de franquiciamiento de su empresa no es algo que deba tomarse a la ligera, por lo que antes de iniciar cualquier proceso de concesión de franquicias tendrá que contar con suficientes elementos de juicio. Un despacho especializado podrá realizarle un estudio de viabilidad que le indicará si franquiciar es posible y la mejor forma de hacerlo. En cuanto a la selección de la consultora, no tenga prisa. Tómese su tiempo para entrevistarse con varias. Solicite a cada una de ellas una relación lo más detallada posible de los trabajos que haya realizado y entrevístese con algunos de sus clientes para solicitar referencias.

10. Desarrolle un proyecto estratégico de franquicia.

El proyecto de franquicia es un proceso a medio o largo plazo que transcurrirá por una serie de fases muy concretas hasta el total dimensionamiento de la cadena. A título informativo, el esquema de un proyecto de franquicia es el que se detalla a continuación:

- a) Estudio de la empresa. Organización y posicionamiento.
- b) Análisis de mercado. Capacidad, competencia y precedentes.
- c) Anteproyecto de negocio y franquicia.
- d) Estructuración y planificación del proyecto de franquicia.
- e) Definición del modelo de negocio.
- f) Business plan.
- g) Programa de experimentación de negocio.
- h) Definición del sistema de franquicia.
- i) Plan de desarrollo empresarial.
- j) Análisis económico del sistema.
- k) Informe Estratégico Global de Expansión en Franquicia.
- l) Plan Integral de Acciones.
- m) Package de Franquicia.
- n) Plan de comunicación de la propuesta de franquicia.
- l) Expansión de la red. Captación y selección de franquiciados.

Recomendaciones para comprar su franquicia

Si está contemplando la franquicia como una opción para la creación de su nueva empresa, aquí encontrará unas recomendaciones que le ayudarán a integrarse adecuadamente en la cadena de su interés.

1. Conozca las peculiaridades de un acuerdo de franquicia.

Adquirir la condición de empresario franquiciado exigirá un conocimiento previo de las características y peculiaridades de este tipo de relaciones comerciales y de las obligaciones que representará en la explotación y gestión de nuestro nuevo negocio.

2. Evalúe sus cualidades y aptitudes.

Todo empresario que se plantee la franquicia como sistema para la creación y puesta en marcha de un nuevo negocio, tendrá que meditar detenidamente su decisión y autoanalizar sus aptitudes personales y grado de cualificación profesional.

3. Analice su capacidad de inversión.

La adquisición de una franquicia, como el inicio de cualquier negocio, supondrá para el futuro franquiciado hacer frente a unas inversiones previamente establecidas, lo que requerirá la disponibilidad de los fondos necesarios para ello. Sin duda este factor acotará las posibles alternativas de negocio a las que podamos optar y guiará nuestro proceso de búsqueda de financiación.

4. Seleccione el sector de actividad e identifique una alternativa de negocio.

Son numerosos los sectores que emplean la franquicia como fórmula de expansión empresarial y, en definitiva, amplias las posibilidades de selección. Será preciso concretar el segmento de actividad en el que estaríamos interesados en desarrollar un negocio y con el que nos encontremos completamente

identificados.

5. Obtenga amplia información sobre las franquicias que le interesen.

La normativa actualmente en vigor protege los derechos de información de todo potencial franquiciado. Conocer el tipo de información que podemos solicitar al franquiciador se convertirá en un aspecto esencial para optar por la alternativa más adecuada.

6. Haga un análisis detallado de cada propuesta de franquicia.

Para cada una de las alternativas de negocio que hubiésemos seleccionado dentro del sector de actividad de nuestro interés, tendremos que iniciar un análisis en el que basar nuestra decisión. Para ello será preciso analizar el mercado, el concepto de negocio, la experiencia del franquiciador y el tipo de asociación propuesta.

7. Contrate los servicios de un consultor de franquicias.

Lo ideal será conseguir un asesoramiento profesional con el que seguramente veremos ampliada nuestra información y propias conclusiones. Su soporte será de gran valor en aspectos jurídicos, conceptuales y, por supuesto, en materia de valoración de la viabilidad económica del proyecto.

8. Analice el mercado de implantación.

Trate de prever los resultados de la explotación en el mercado en el que desea desarrollar la actividad, prestando especial atención al potencial de demanda, al dimensionamiento del mercado, a las empresas competidoras y sus propuestas de negocio, zonas preferentes de apertura,...

9. Constate la veracidad de la información con otros franquiciados de la cadena.

Conversar con actuales franquiciados de la enseña de nuestro interés nos permitirá obtener una información adicional de gran importancia que seguramente no encontraremos en ningún documento informativo. Esto también

nos servirá para constatar la veracidad y solvencia del proyecto que se nos propone. Con independencia del proceso a seguir en la integración en una u otra cadena, la amplia variedad de negocios en los muy diversos segmentos de actividad que actualmente están franquiciando y el carácter jurídico de la relaciones de franquicia, hacen aconsejable contar con asesoramiento especializado de un consultor de franquicia.

10. Cuento con la asistencia de un profesional en la negociación y firma.

Será importante contar con la presencia de un consultor especializado en franchising, que nos asesore en el transcurso de las conversaciones con la central y esté presente en el acto de firma del contrato. Son muy numerosos las directrices de una relación en franquicia y que es preciso analizar y concretar con anterioridad a la firma del contrato. En este sentido, la intervención de una firma de consultoría adquiere una especial relevancia.

2.3.5. Aspectos Legales

El contrato de franquicia y la cohesión de la cadena.

El contrato es uno de los elementos nucleares que permiten la cohesión de una red de franquicia. No es el único, por supuesto. Determinados pactos en los contratos de arrendamiento de los franquiciados, sus estatutos sociales o escrituras de constitución, o incluso, determinados derechos de promesa de venta, causalizados en incumplimientos de normas esenciales de la cohesión de la cadena, pueden constituir elementos decisivos para disuadir a aquellos franquiciados que ya han aprendido perfectamente el funcionamiento del sistema de negocio, de las naturales tentaciones de pretender resolver, anular o rescindir el contrato de franquicia, ora sea para adherirse a una cadena competidora, ora sea para constituir su propia cadena, ora para convertirse en operadores independientes.

En este punto, cuando cualquier emprendedor analiza por primera vez un contrato de franquicia en aras a incorporarse a una red, lo primero que suele observar es un contrato con un gran número de obligaciones y restricciones para el franquiciado y unas previsiones extraordinariamente duras para el supuesto de resolución o expiración del plazo contractual. De ahí que, en muchas ocasiones, los franquiciados consideren que el contrato es un elemento distorsionador que confiere un poder abusivo en manos del franquiciador, lo cual no es cierto.

Conflictos entre franquiciador y franquiciados

1. Los conflictos

Pero, ¿hay conflictos en una franquicia?. Pues sí, a veces los hay, lo raro sería que no los hubiera, sobre todo teniendo en cuenta el importante desarrollo que ha tenido en España, -y en otros muchos países-, el sistema de franquicia comercial, tanto de distribución como de servicios, durante los últimos años. Lo que sucede es que la clase de conflictos que se presentan aquí no son de los típicos que surgen entre proveedor y cliente o entre jefe y subordinado, figuras que frecuentemente se quiere hacer corresponder a la relación entre franquiciador y franquiciado. Y esto es así porque la franquicia es, de hecho, una alianza estratégica entre dos empresas y lleva necesariamente consigo una especialísima relación, la cual muchas veces no llega a ser comprendida.

2. Los problemas

Los problemas que dan lugar a conflictos en una franquicia comercial son de muy diversa índole, pero no vienen originados normalmente por sus relaciones comerciales, sino por el quebrantamiento por parte de una de ellas o de ambas de las obligaciones establecidas en el contrato, en la normativa legal aplicable a la franquicia o en las reglas de buen hacer que deben amparar estos acuerdos, y que están incluidas en el Código Deontológico Europeo de la Franquicia.

Principales fallos que podemos encontrarnos al estudiar un conflicto concreto.

2.1 Fallos típicos del franquiciado

- Falta de pago de royalties y/o de cánones de publicidad y de asistencia (raramente del canon de entrada porque, si no, se acaba enseguida la cuestión).
- Incumplimiento de exclusividad de producto o servicio.
- Incumplimiento de gama obligatoria de productos o servicios.
- Incumplimiento de exclusividad de aprovisionamiento.
- Incumplimiento de mínimos de facturación y/o de existencias.
- Incumplimiento de precios recomendados con diferencias injustificadas.
- Quebrantamiento de normas de imagen y/o marca.
- Quebrantamiento de normas de actuación: comercial, publicitaria, administrativa.
- Ocultación o falseamiento de datos.
- Uso indebido del know-how durante o después de la terminación del contrato.

2.2 Fallos típicos del franquiciador

- Inexistencia o insuficiencia de know transferido.
- Inexistencia o insuficiencia de formación inicial.
- Inexistencia o insuficiencia de asistencia continuada comercial y/o técnica.
- Incumplimiento de obligaciones de publicidad de red y de producto o servicio.
- Abusos en la renovación / no renovación.
- Infracciones legales en la actividad de concesión: No estar en el Registro de Franquiciadores, datos incorrectos o no actualizados, información entregada insuficiente, falsa o engañosa, no escrita.

- Infracciones legales en el contrato: Imposición de precios, Imposición injustificada de las fuentes de aprovisionamiento.
- Infracciones del Código Deontológico Europeo: Problemas de propiedad o derecho de uso de los signos distintivos, no explotación previa con éxito y en tiempo razonable, de centros piloto, publicidad engañosa en la captación de franquiciados, previsiones de ventas y/o resultados no verificables o no justificables.

3. La causa de los problemas

Está claro que para eliminar un conflicto hay que conocer el problema que lo origina y resolverlo, lo cual siempre pasa por la identificación de la causa que lo produce. Esto es así en todos los órdenes de la vida, ya sea empresarial, político, social, personal, o cualquier otro. Lo cual no significa que en todos los casos se pueda llegar a suprimir la causa última, pero al menos hay que reducirla a niveles soportables; basta pensar lo que sucede a veces en el ámbito de la medicina.

Hay que distinguir, en primer lugar, antes que la causa propiamente dicha, el origen último de los problemas, su base digamos genética, que puede ser de dos tipos:

- Propio del negocio en sí.

Si el negocio no es rentable o está falto de calidad, es irrelevante que sea o no sea una franquicia; no hay nada que hacer, y no por convertirlo en franquicia dejará de ser malo. Todos recordamos unos cuantos de estos.

- Propio del sistema de franquicia.

Es decir, que son exclusivos de una defectuosa aplicación del sistema o de un mal diseño de éste. Cuando uno analiza el fondo del asunto, casi siempre se encuentra con la trasgresión de la quintaesencia de la franquicia: la redistribución del riesgo empresarial viene distorsionada, de forma que o bien el

franquiciado, o bien el franquiciador, o bien ambos, asumen un riesgo muy superior al que debieran, habiéndose perdido por el camino el hecho de que el sistema de franquicia comercial es esencialmente un sistema de minimización del riesgo, para el franquiciado en la creación de su empresa y para el franquiciador en el crecimiento de la suya.

4. Consecuencias de las causas de los problemas

Las causas descritas producen casi inevitablemente unos hechos concretos que son los que originan los problemas. Estos hechos normalmente se reducen a falta de rentabilidad de una de las partes o de las dos, a saber:

- Falta de rentabilidad del franquiciado:
Por escaso volumen de ventas, por desequilibrio entre el ingreso o el margen bruto y el royalty, por un coste de alquiler excesivo para el tipo de negocio que realiza, generalmente en distribución y en ciertos tipos de servicios, Inversiones iniciales excesivas o inadecuadas, a veces por no valorar debidamente el tiempo necesario para alcanzar el umbral de rentabilidad, y otras por basarse en un endeudamiento insostenible.
- Falta de rentabilidad del franquiciador:
Tamaño insuficiente de la red, que difícilmente justifica la creación del sistema, frecuentemente porque no crece a la velocidad necesaria al no tener la aceleración que se le supone a un sistema de franquicia. Desequilibrio económico-funcional, es decir que una o varias de las 5 funciones típicas del franquiciador son deficitarias, generalmente por fallo en la parametrización de la franquicia, acompañado por un olvido de la explotación económica en el diseño previo.

5. Responsabilidad del franquiciador

Está claro que la máxima y última responsabilidad es del franquiciador, bien por los fallos que haya cometido, bien por no haber sabido seleccionar a algunos de

sus franquiciados y/o algunos de los locales, lo que también es un fallo. No hay que olvidar que es el franquiciador quien ha ideado el negocio, quien ha experimentado el modelo, quien ha diseñado el sistema de franquicia, quien ha planificado y creado la red, quien ha establecido el perfil necesario para sus franquiciados, quien los ha seleccionado, quien los ha formado, quien les ha transmitido su know-how, quien los asiste permanentemente, quien gestiona y dirige la red. Si surgen problemas la mayoría de las veces tienen su origen en errores del franquiciador, involuntarios o voluntarios, en general por no haber entendido bien lo que es una franquicia o por no haber respetado sus reglas básicas.

6. Precauciones saludables

- a) Hacer un estudio previo de viabilidad de la franquicia.
- b) Hacer un diseño correcto del sistema.
- c) Experimentar el modelo con éxito, en tiempo y lugar, antes de lanzar la franquicia.
- d) Seleccionar estrictamente a los franquiciados.
- e) Programar el crecimiento de la red y planificar los recursos financieros necesarios.
- f) Llevar a cabo una auditoria periódica de la franquicia, tanto interna como externa.
- g) Realizar periódicamente estudios de satisfacción del cliente.
- h) Realizar sistemáticamente estudios de satisfacción del franquiciado.
- i) Y, finalmente, si surgen problemas que ocasionan conflicto entre franquiciador y franquiciado, -sobre todo si son varios de ellos-, identificar su causa, intentar eliminarla y, si es posible, llegar a un acuerdo razonable, incluso acudiendo cuando sea conveniente a la mediación entre las partes, antes que seguir la vía de la confrontación, ya sea judicial ya sea de arbitraje de derecho o de equidad.

2.3.6. El Futuro de la Franquicia

El futuro se ve brillante para las franquicias. De acuerdo al departamento de comercio de USA, las ventas de productos y servicios han crecido a razón de un 10% anual durante los últimos años.

Este boom ha llevado a que un gran número de empresas, sobre todo en los sectores del retail y la restauración, hayan emprendido la “aventura” de franquiciar con la creencia de que se trataba de una tarea fácil, barata y de éxito seguro, consistente en replicar el negocio que uno tiene o incluso simplemente “vendiendo” una idea aún no probada.

Gracias al boom, aparecen gran cantidad de nuevas franquiciadoras cada año, pero desaparece un gran porcentaje de las mismas rápidamente. De momento el saldo es favorable a la creación, simplemente porque el ritmo de empresas nuevas que lo quieren “intentar” es mayor que la velocidad de su “mortalidad”.

La tendencia de futuro, sin embargo, es otra. Cinco cambios claros se perfilan en el horizonte, un horizonte que se llama Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y, en definitiva, cualquier otro país más avanzado que el nuestro en estos aspectos. Estos cinco cambios son: un mayor peso en la aparición de franquicias dedicadas a los servicios a empresas y particulares frente a las dedicadas al retail y la restauración, tendencia a franquiciar por parte de grandes empresas como vía para conseguir una integración vertical para controlar la red, la internacionalización de las cadenas, la creación de conceptos derivados y, sobre todo, una mayor profesionalización del sector.

El sector de la franquicia ha experimentado un boom en los últimos cinco años que todavía no ha acabado.

1. La tendencia por sectores.

La franquicia en España ha sido, y sigue siendo, un sector asociado a grandes cadenas de restauración y de retail, especialmente moda. Sin embargo, la presencia de estas grandes cadenas dificulta la aparición de nuevas marcas en estos sectores, ya que al haber copado el mercado y adquirido un nivel de profesionalización muy elevado obstaculizan la aparición de nuevos franquiciadores que puedan hacerles sombra.

Las franquicias de servicios, por su parte, han experimentado un gran crecimiento en los últimos años con la aparición de gran cantidad de empresas que empiezan a franquiciar. A pesar de este crecimiento, exceptuando algunos sectores como el inmobiliario, el del transporte o el de los viajes, todavía es un mercado relativamente virgen en España en el que no abundan las grandes cadenas como en otros países, lo que abre el camino a un prometedor futuro a aquellas empresas que se decidan a hacer las cosas bien en este sector. El éxito de las franquicias de servicios radica en la reducida inversión que suelen requerir y en la necesidad que tiene el mercado de que se profesionalicen unos sectores tradicionales poco perfeccionados debido a la demanda y a la escasez de gran competencia.

2. Integración vertical.

Una tendencia que se puede observar y que recientemente está adquiriendo un mayor auge, es la creación de franquicias como método de integración vertical por parte de grandes empresas. El objetivo de esta estrategia es la de mantener el control sobre toda la cadena, desde la producción hasta la distribución.

Muchos fabricantes de diversos sectores (textil, químico, industrial, etc.) han decidido crear su propia cadena de franquicias destinada a la venta de sus

productos al cliente final. Este sistema les permite tener un mayor control sobre la distribución, saltarse intermediarios en el canal obteniendo una mayor rentabilidad y tener un mayor contacto con el cliente final.

Los fabricantes se han dado cuenta del valor que tiene “la marca” y del poder que tienen las grandes cadenas de distribución. El sistema de franquicia les permite crear su propia cadena, con su propia marca, utilizando los recursos de los franquiciados. De esta forma, fortalecen su marca, no la del distribuidor, y se garantizan el dominio de la distribución y un mejor margen al no haber intermediarios “poderosos” de por medio como pueden ser las grandes cadenas de distribución.

Esta estrategia de integración vertical está resultando exitosa gracias a la capacidad que suelen tener estos fabricantes (acceso a capital humano cualificado, definición de una buena estrategia de negocio, desarrollo de unidades piloto propias, utilizar medios de marketing necesarios, control del suministro, etc.) que les permite franquiciar correctamente. Son empresas que ya tienen cierto volumen y que disponen de los recursos necesarios para franquiciar con éxito y poder competir así con las grandes cadenas ya establecidas.

3. Internacionalización.

Cada vez son más las franquicias exitosas cuya expansión en el territorio nacional llega al límite, no pudiendo continuar su crecimiento por falta de territorios disponibles. En ese momento, si es que no se ha planteado ya antes, la posibilidad más clara que se presenta para seguir creciendo es la de seguir la expansión en otros países.

Pero esta internacionalización no es tan sencilla como parece, puesto que los negocios requieren siempre ser adaptados, en mayor o menor medida, a cada

país al que se dirijan. La cultura, los hábitos de consumo, la competencia, la legislación, etc. varían mucho de un Estado a otro, y además se deben tener en cuenta temas como las comunicaciones, la logística, etc. Por este motivo los principales objetivos de las cadenas que se internacionalizan son los países vecinos y los de mayor afinidad con la cultura y hábitos del país de origen.

4. Conceptos derivados.

Otra tendencia que se deriva de la necesidad de seguir creciendo una vez se ha "agotado" el modelo inicial, es el de la creación de conceptos derivados. Esta estrategia se suele dar, o se debería dar, entre las cadenas de éxito con conceptos de negocio bien definidos que han llegado prácticamente a cubrir todo el territorio nacional .

Consiste en crear un nuevo concepto de negocio (es decir, una nueva franquicia) derivado del concepto inicial, lo que le permite a la empresa aprovechar el know-how adquirido y gran parte de la estructura ya creada para la franquicia original, pero volviendo a tener todo el territorio nacional como mercado potencial para la nueva franquicia, o poblaciones a las que no se llegaba con el concepto original.

Estos conceptos derivados pueden ir desde corners o versiones reducidas del concepto original para llegar a territorios a las que no se podría con éste, hasta conceptos en apariencia totalmente distintos de la franquicia "madre" pero basados en el mismo principio.

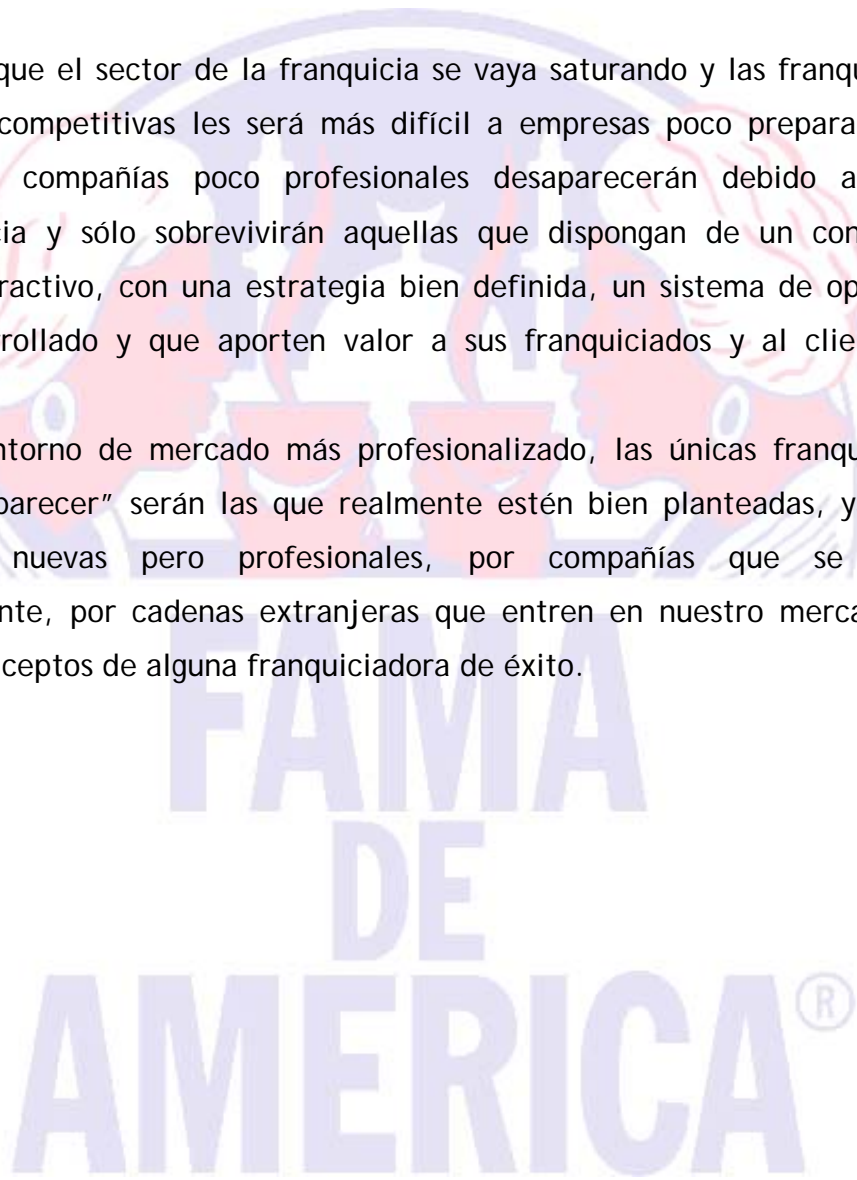
5. Profesionalización del sector.

Por último, la tendencia más clara y que resume en gran medida todas las anteriores, es la de la profesionalización del sector de la franquicia.

Como veíamos al principio, el auge del sector ha provocado la aparición de un gran número de franquicias poco profesionalizadas que “resisten” cierto tiempo gracias al crecimiento de este mercado y a que todavía hay mercado para “todos”. Sin embargo, estas franquicias a la larga no crecen o simplemente desaparecen.

A medida que el sector de la franquicia se vaya saturando y las franquiciadoras sean más competitivas les será más difícil a empresas poco preparadas tener éxito. Las compañías poco profesionales desaparecerán debido a la dura competencia y sólo sobrevivirán aquellas que dispongan de un concepto de negocio atractivo, con una estrategia bien definida, un sistema de operaciones bien desarrollado y que aporten valor a sus franquiciados y al cliente final.

En este entorno de mercado más profesionalizado, las únicas franquicias que podrán “aparecer” serán las que realmente estén bien planteadas, ya sea por empresas nuevas pero profesionales, por compañías que se integren verticalmente, por cadenas extranjeras que entren en nuestro mercado o por nuevos conceptos de alguna franquiciadora de éxito.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO

El tipo de investigación es de campo, ya que los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. En las Ciencias Sociales, este tipo de investigación es importante, ya que siendo su objeto natural de estudio el hombre y sus acciones, es pertinente dirigir la investigación a los fenómenos en la realidad misma donde se producen. (Ramirez, T., 1.993).

El estudio tiene un enfoque descriptivo, ya que el mismo está orientado a señalar con mayor precisión las características de un determinado individuo, situación ó grupo, con ó sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características. (Ramírez, T., 1.993).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio está conformada por la comunidad del campus de la Universidad Católica "Andrés Bello", ubicada en la Urbanización Montalbán, la Vega, Caracas, conformada por los estudiantes de pregrado y postgrado de las diferentes especialidades que se dictan en la misma.

Población de Estudio		
Género	Rubro	Cantidad
Femenino y Masculino	Pregrado	12.000
Femenino y Masculino	Postgrado	3.000

La muestra para el estudio es de tipo probabilística simple al azar, el cual implica seleccionar informantes de la población objeto de estudio con igual probabilidad de ser seleccionados.

El nivel de confianza determinado para el estudio es de 95%, lo que arroja un tamaño de la muestra de 96 individuos (Anexo 1).

Marco de Muestreo	
Población	Tamaño de la muestra
15.000	96

El método seleccionado puede presentar algún error de muestreo, considerando el tamaño de la población objeto de estudio. Para ésta, se determinó que el error muestral es de 6, sin embargo no se anexo al resultado de la encuesta, debido a la homogeneidad de la población de pregrado, que representa el 75% del universo evaluado (Anexo 2).

3.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1.- Entrevista En Profundidad A Expertos

Para realizar la investigación y elaborar el instrumento de medición, se llevaron a cabo entrevista a expertos en el área de venta de café para consumidor final, tales como dueños de restaurantes de café o negocios similares al seleccionado para el estudio, así como un experto de mercadeo de una empresa manufacturera de café en Venezuela. (Anexo 3).

Las personas seleccionadas para aplicar las entrevistas fueron:

- Sr. Giovanni: Dueño de Café Vomero en La Carlota (uno de los locales más emblemáticos de expendios de café al consumidor final en Caracas)
- Lic. Álvaro Navarro: Gerente de Mercadeo de Fama de América (empresa torrefactora con más de 117 años en el mercado venezolano)

Con estos expertos se llevó a cabo una entrevista con respuestas abiertas las cuales tuvieron como objetivo conocer:

- Hábitos y preferencias del consumidor en cuanto a consumo de café
- Modelo de negocio y sus características desde la perspectiva de la empresa.
- Datos del mercado de café en Venezuela y Latinoamérica

3.3.2.- Validez y Confiabilidad del Cuestionario

El instrumento seleccionado para recolectar la información de la investigación fue el cuestionario, el cual es de gran utilidad, ya que es una forma concreta de la técnica de observación. El instrumento, está conformado por una serie de ítems referidos a los aspectos planteados en los antecedentes. Consta de una

hoja de presentación y dos cuerpos que arrojan un total de 21 ítems como a continuación se detallan.

El primer cuerpo, contiene los datos de información general del encuestado, con un total de 3 ítems. El segundo cuerpo, se refiere a las variables de consumo de café, tales como ingesta, frecuencia, tipos y preferencias, costos y aceptación de un establecimiento nuevo de venta de café, lo cual totaliza 18 ítems. (Anexo 4).

La validez del instrumento se terminó a través del Juicio de Expertos, el cual se define como un conjunto de opiniones emitidas por especialistas en una materia específica, quienes determinan la validez del instrumento en función de la correspondencia entre los ítems planteados, la información que se desea obtener y las variables de estudio. Este Juicio de Expertos lo conformó un especialista en Investigación de Mercado y un especialista del área de Mercadeo de la empresa Fama de América.

La confiabilidad del instrumento se llevó a cabo a través de una prueba piloto de 5 cuestionarios modelo aplicados en el *campus* de la Universidad Católica "Andrés Bello". Esta prueba piloto, permitió evaluar el diseño metodológico empleado para su elaboración, el cual se adecuó a las exigencias del estudio, brindando la ventaja de evitar la corrección del instrumento, ya que se adaptó a los requerimientos de la investigación.

3.4 APLICACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS

La información recopilada fue extraída de fuentes primarias y se realizó mediante la aplicación de cien (100) encuestas a la población ucabista y dos (2) entrevistas a expertos.

El plan de aplicación de encuestas se desplegó considerando la importancia y variedad de la población que se encuentra en la UCAB.

Para ello, dos encuestadores se situaron estratégicamente en áreas de alto tráfico de personas en el campus como salones de pregrado y postgrado, cafetín del módulo tres, cafetín del postgrado, feria cincuentenario y laboratorio de ingeniería.

Durante los turnos de la mañana, tarde y noche se aplicaron en los lugares antes mencionados, para tratar de cubrir gran parte de la población y tantee las diferentes apreciaciones del producto por un margen diverso de consumidores potenciales.

La recolección de los datos se realizó utilizando la herramienta Pívor Table de Excel, la cual permite llevar una contabilidad de las respuestas obtenidas de cada uno de los encuestados. La primera fase, consistió en recolectar la información demográfica del marco muestral (edad, sexo); la segunda fase permitió determinar la cantidad de consumidores de café, mediante la frecuencia de respuestas si y no. La tercera fase se desarrollo sobre los encuestados que consumen café, agrupando los datos por aspecto, frecuencia de respuesta y porcentaje, seguido del análisis cuantitativo respectivo.

CAPITULO IV

RESULTADOS

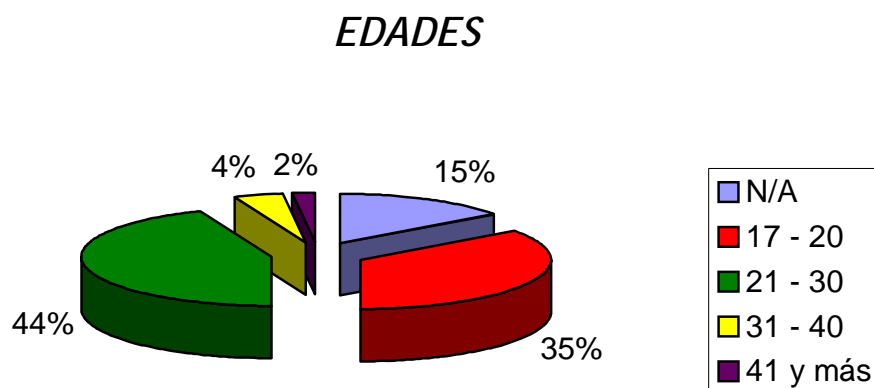
4.1.- ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis concluyente se realizó considerando las frecuencias por aspecto medido, al mismo tiempo que se utilizó el porcentaje como estadístico de medida para determinar la tendencia de las respuestas.

4.2.- RESULTADOS

Con base a las encuestas realizadas en la Universidad Católica Andrés Bello, se presentan a continuación los resultados obtenidos; los mismos se presentan en gráficos que muestran por separado las respuestas de cada pregunta planteada en las mismas.

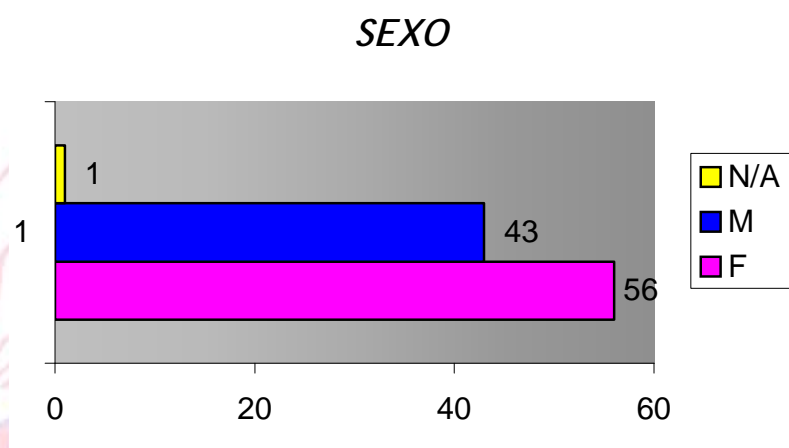
Gráfico 1



De la población encuestada, el porcentaje más alto lo constituye el segmento comprendido entre las edades de 21 a 30 años, el cual corresponde al 44% de la

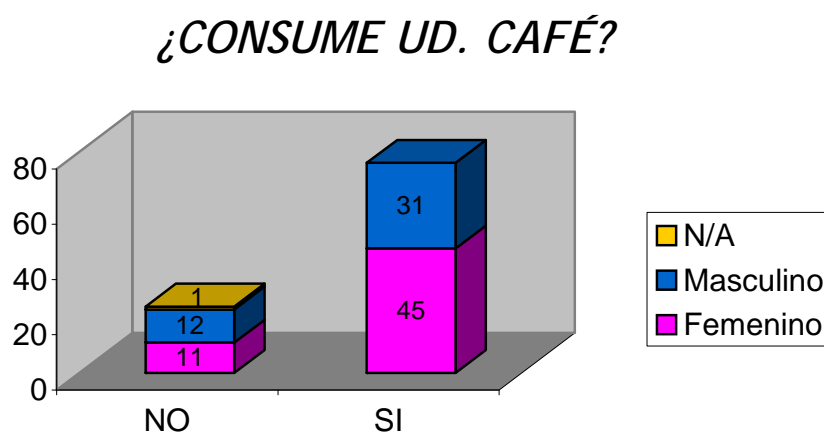
torta, mientras que en segundo lugar se encuentran los individuos que tienen edades entre 17 y 20 años.

Gráfico 2



Este gráfico muestra una tendencia muy clara de que el 56% de los encuestados pertenecen al sexo femenino. Mientras que el 43% son hombres.

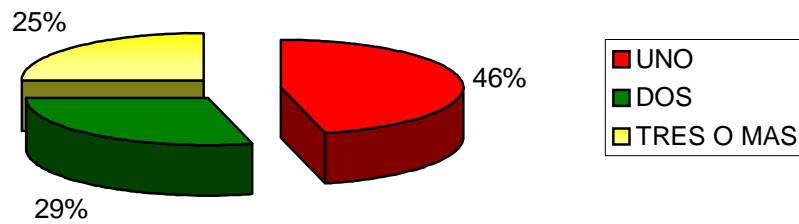
Gráfico 3



El 76% de la población encuestada consume café, de los cuales 45% son mujeres y 31% hombres. Mientras que el 23% no consumen café, siendo 11% el correspondiente a mujeres y 12% a los hombres. Sólo un 1% no contestó.

Gráfico 4

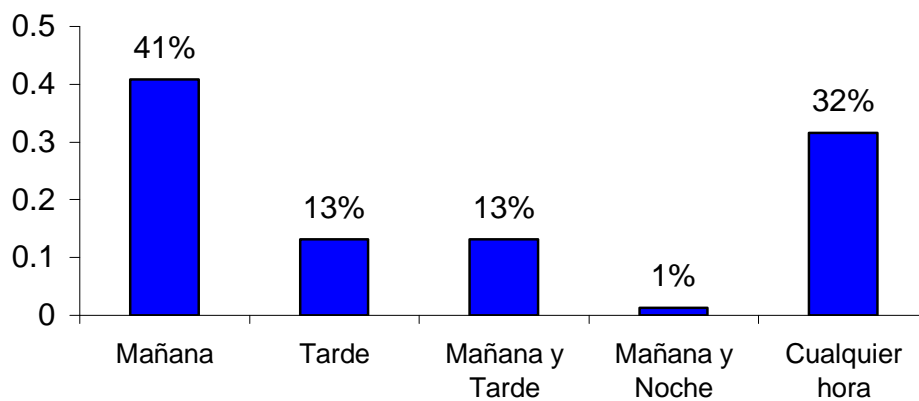
¿CUÁNTAS TAZAS DE CAFÉ INGIERE DIARIAMENTE?



El 46% de los encuestados consumen sólo un café al día, mientras que un 29% consume hasta dos cafés diarios y el 25% lo hace tres veces o más al día.

Gráfico 5

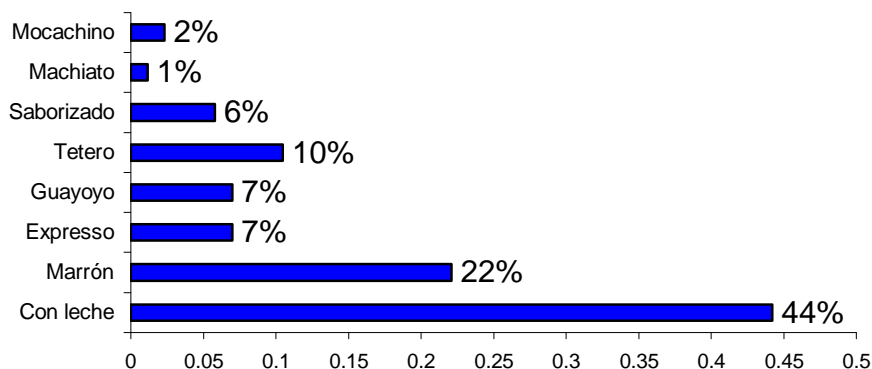
¿EN QUÉ MOMENTO DEL DÍA CONSUME CAFÉ?



El 41% de los encuestados consume café en horas de la mañana. El 32% de los mismos lo hace a cualquier hora del día y el 13% en horas de la tarde. El resto combina su consumo entre mañana, tarde y noche.

Gráfico 6

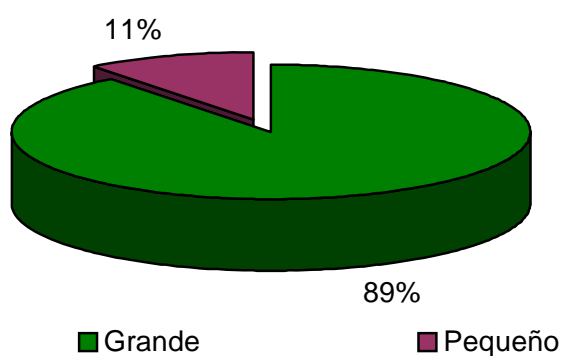
¿QUE TIPO DE CAFÉ PREFIERE CONSUMIR?



El 44% de los encuestados prefieren consumir café con leche. Lo sigue el Marrón con 22% y los que los prefieren mas claros como el tetero con 10%. El Guayoyo y el Espresso es preferido por un 7% de la muestra cada uno. Por último los especiales como Saborizados, Mocachino y Machiato obtienen un nivel de preferencia de 6%,2% y 1% respectivamente.

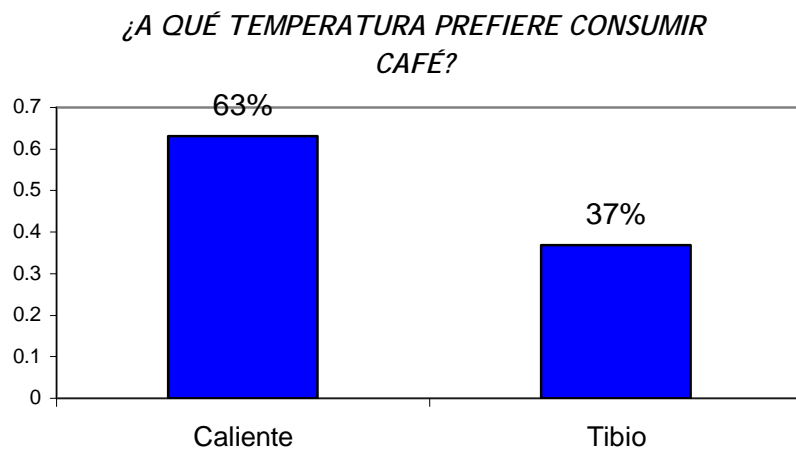
Gráfico 7

¿EN CUÁL TAMAÑO?



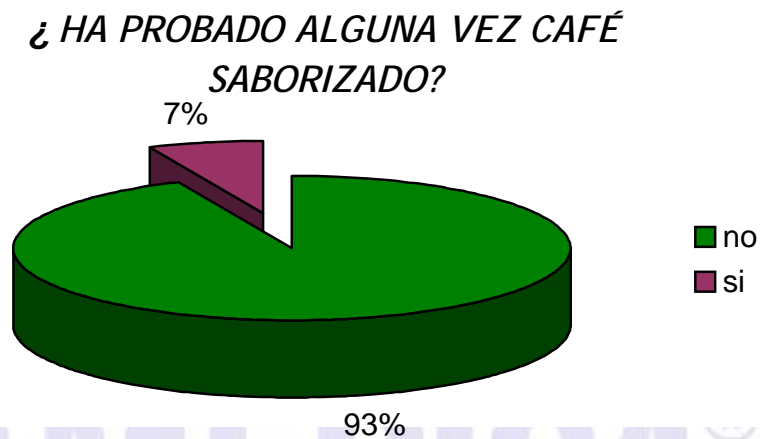
El 89% de la muestra prefiere consumir café en grandes vasos (5oz o más), mientras que sólo el 11% los prefiere pequeños.

Gráfico 8



El 63% de los encuestados prefiere consumir el café servido a altas temperaturas; un 37% de ellos los prefiere Tibios y ninguno los consume a bajas temperaturas o fríos.

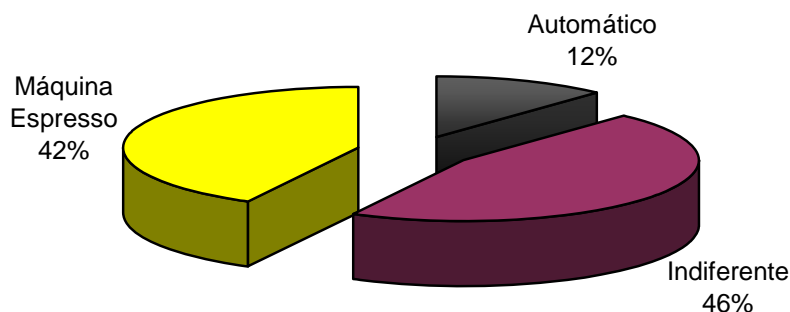
Gráfico 9



La gran mayoría de la muestra (93%) ya había probado cafés con sabores, sólo un 7% no los había probado. Sin embargo en este estudio no se determinó si aquellos que habían probado, les había gustado.

Gráfico 10

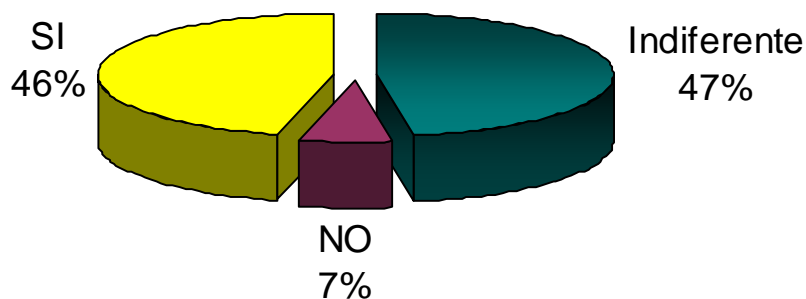
QUÉ SISTEMA DE SERVICIO DE CAFÉ PREFERE?



Para la mayoría de los consumidores (48%) les es indiferente consumir café de una máquina espresso o de una máquina automática. Sin embargo, 42% de ellos prefirió los producidos tipo espresso y sólo un 12% los instantáneos. Por ende podríamos concluir que la preferencia tiende hacia las máquinas espressos.

Gráfico 11

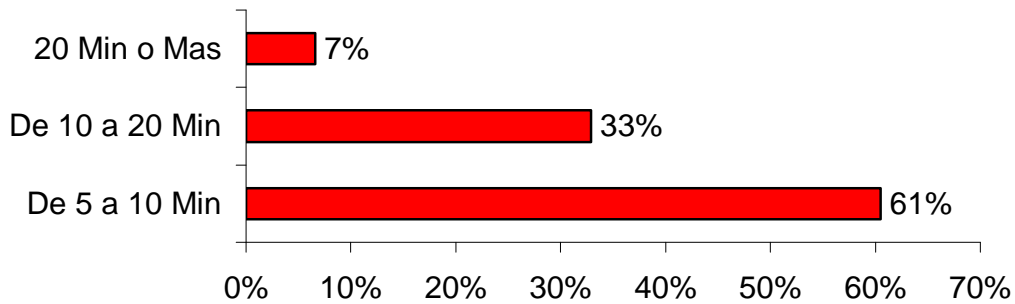
¿LE GUSTA MÁS EL CAFÉ SERVIDO EN TAZAS AL SERVIDO EN VASO PLÁSTICO?



En esta pregunta también los encuestados se mostraron de manera indiferente con el 47%, siguen los que prefieren consumirlo en tazas con un 46% y sólo el 7% prefiere usar vasos plásticos.

Gráfico 12

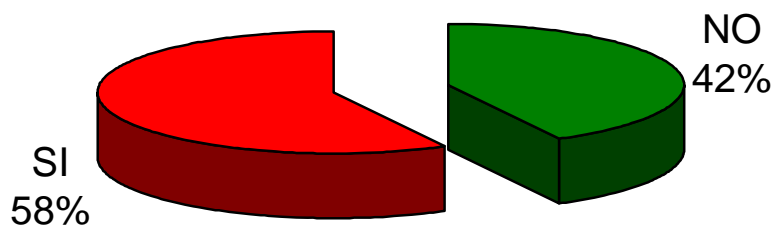
¿CUÁNTO TIEMPO DISPONE PARA TOMARSE UN CAFÉ?



El 61% de la muestra cuenta con menos de 10 minutos para tomarse un café, el 33% con menos de 20 minutos y sólo un 7% con más tiempo. Es decir, la gran mayoría (94%) no se toma más de 20 minutos cuando consume un café.

Gráfico 13

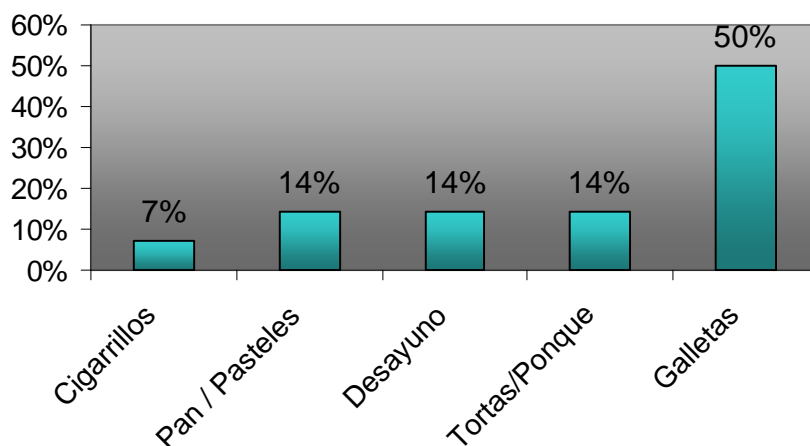
CUANDO TOMA CAFÉ ¿LO ACOMPAÑA CON ALGÚN ALIMENTO O PRODUCTO?



Un 58% de las personas encuestadas acompañan el consumo de café con algún tipo de alimento o producto. No obstante la otra parte (42%), prefiere consumir su café solo.

Gráfico 14

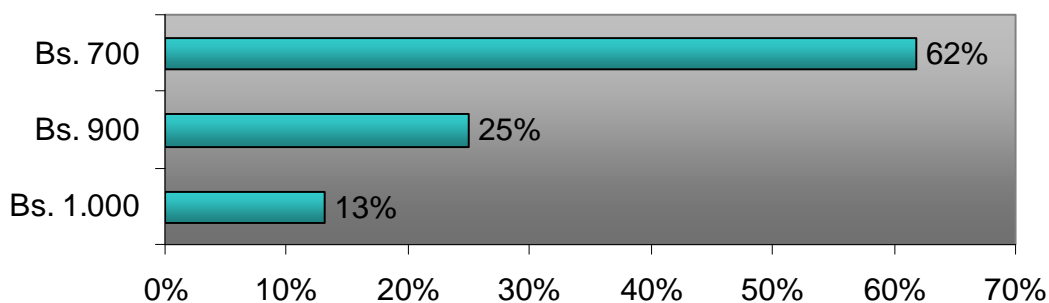
¿CON CUÁL?



De los que prefieren acompañar su café con algún snack, identificaron la galleta como la mejor opción (50%), seguido de panecillos, pasteles, tortas, ponqués o algún tipo de alimento de desayuno con 42% (14% cada uno). Inclusive un 7% lo acompaña de productos diferentes a alimentos, como en el caso del cigarrillo.

Gráfico 15

¿CUÁNTO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR UN BUEN CAFÉ PEQUEÑO?

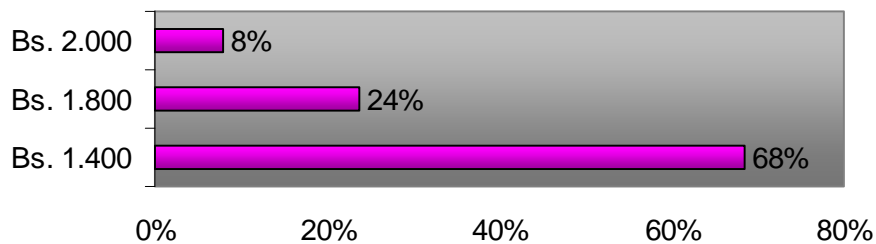


Se puede apreciar que el 62% de los encuestados está dispuesto a pagar hasta Bs. 700 por un café pequeño que cumpla sus expectativas. Creemos que esto puede estar influenciado por los precios actuales del mercado. Sin embargo, un grupo

importante (25%) estaría dispuesto a pagar hasta Bs. 900 por su café y un 13% de la muestra alcanzaría a pagar hasta Bs. 1.000.

Gráfico 16

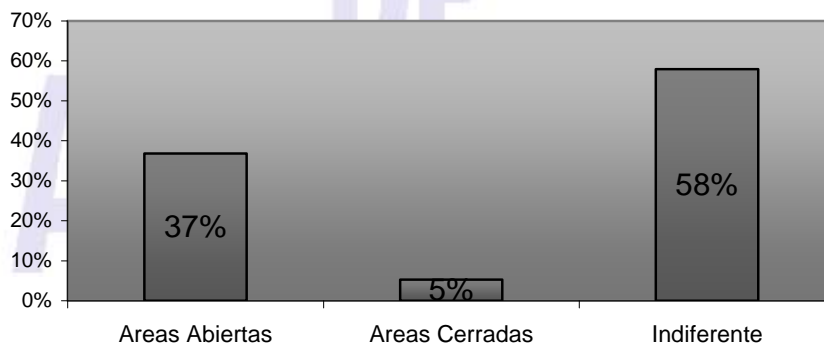
¿CUÁNTO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR UN BUEN CAFÉ GRANDE?



De igual modo sucedió con el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un café grande. La gran mayoría (68%) considera que un precio justo sería Bs. 1.400, un grupo importante de 24% pagaría hasta Bs. 1.800 y sólo un 8% alcanzaría a pagar hasta Bs. 2.000.

Gráfico 17

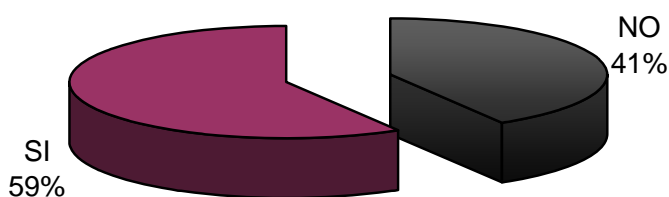
¿EN QUÉ AMBIENTE PREFIERE CONSUMIR CAFÉ?



En cuanto al ambiente que prefieren los encuestados para tomarse su café, un 58% fue indiferente si era en áreas cerradas o abiertas, un 37% si especificó que las áreas abiertas eran mas adecuadas y sólo un 5% prefiere las cerradas.

Gráfico 18

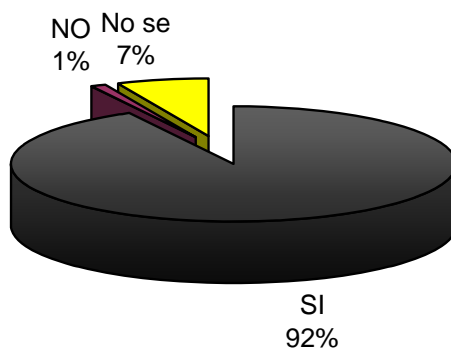
¿ESTÁ SATISFECHO CON LOS ACTUALES SERVICIOS DE VENTA DE CAFÉ EN LA UCAB?



Una cantidad importante de consumidores de café en la UCAB, están satisfechos con los actuales servicios de cafetería que ofrece la Universidad, sin embargo un mercado nada despreciable de 41% pudieran estar buscando una alternativa diferente a las existente.

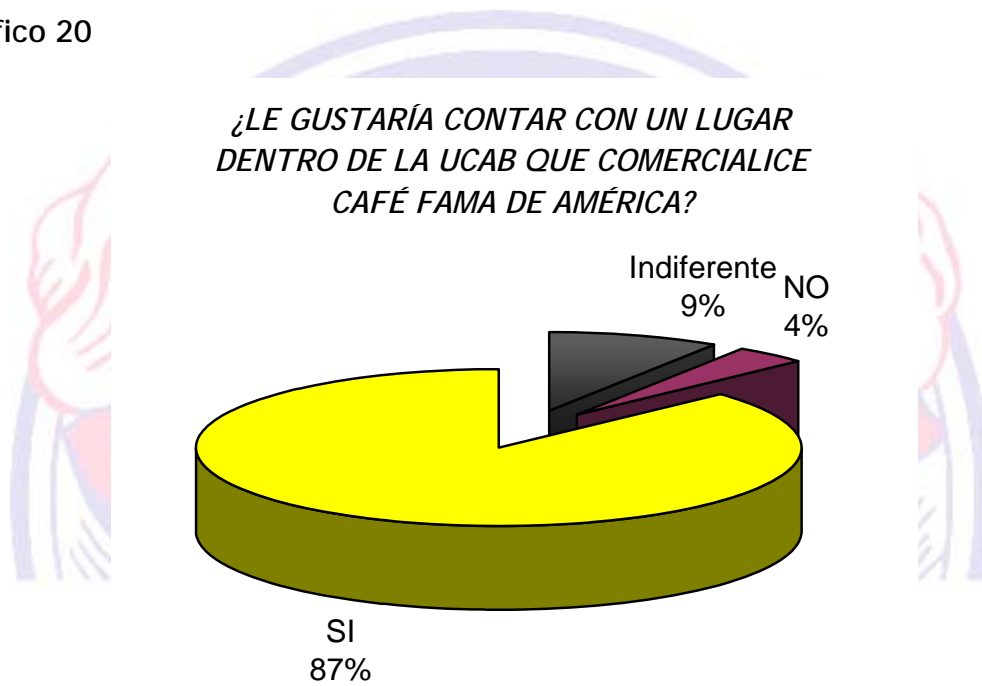
Gráfico 19

¿HA PROBADO ALGUNA VEZ CAFÉ FAMA DE AMÉRICA?



En este gráfico se puede apreciar el liderazgo de la marca, cuando sólo un 1% afirmó no haber probado el café Fama de América. Casi todos los encuestados (92%) expusieron si haberlo hecho y el 7% restante no está seguro de haberlo consumido.

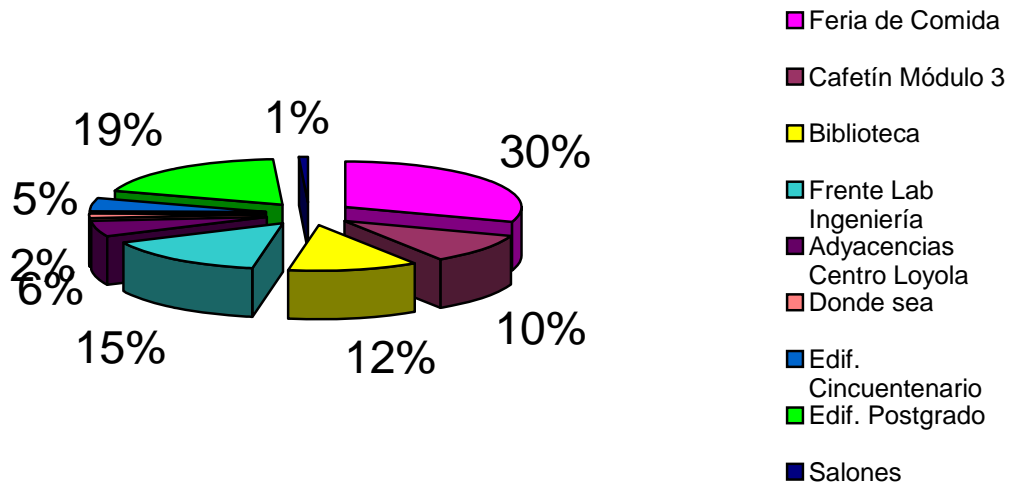
Gráfico 20



Aún cuando el 59% estaba satisfecho en la pregunta anterior con los servicios de cafetería de la Universidad, la mayoría de ellos (aprox. 55%) estaría agradado de contar con un punto de venta que ofreciera la marca Fama de América. Se llega a esta conclusión ya que el 87% de los encuestados si quieren un lugar de expendio FDA, incluso un 9% no lo vería mal, y sólo un 4% preferiría no tener que cambiar.

Gráfico 21

¿DÓNDE LE GUSTARÍA QUE ESTUVIERA UBICADO?



Del 96% que estaría dispuesto a consumir café Fama de América dentro de la UCAB, resalta que el 30% de ellos preferiría que ese punto de venta este ubicado en la Feria del Cincuentenario y un 19% en el Edificio de Postgrado. El resto de localidades presenta niveles de preferencias menores.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES:

En cuanto a consumidores, el mercado de la UCAB se conforma mayoritariamente por jóvenes en edades comprendidas entre 17 y 30 años quienes representan el 79% de todos los consumidores. Se puede observar que el sexo femenino es el que predomina por más de un 13% ante el masculino. Esta tendencia femenina se mantiene en el consumo de café.

En cuanto al Mercado, definitivamente existe un importante potencial de consumidores de café servido, ya que el 76% de la población de la UCAB afirma consumir este producto. De este porcentaje, un 90% consume el café tradicional (Con leche, Marrón, etc) con una tendencia clara a que sea preparado en Máquina Espresso. Casi la mitad de esta población se toma por lo menos un café diario, y 32% de ellos a cualquier hora del día.

Si consideramos que el 41% de esta población no está satisfecha con el servicio que ya existe en la UCAB, y asumiendo que este nuevo modelo tomaría ese mercado, se estima que la venta podrían estar ubicadas en un aproximado seiscientos ochenta y ocho (688) tazas diarias.

En cuanto al negocio, comprobamos que los consumidores estarían dispuestos a pagar Bs. 700 para un café pequeño y Bs. 1.400 para un café grande. Si tomamos la proporciones de preferencias de tamaños (89% grandes - 11% pequeños), el precio promedio ponderado de venta estaría ubicado en Bs. 1.246. Esto nos daría un ingreso bruto diario de Bs. 857.248,00.

Considerando el margen de contribución referencial de esta industria, el cual según los expertos está ubicado alrededor del 30%, podríamos concluir que mensualmente la utilidad de este negocio estaría ubicada alrededor de Bs. 5.143.488,00.

Los resultados también respaldan la propuesta de modelo de negocio basado en la figura de un "carrito" o "stands" de expendio de café, ya que más del 60% de los encuestados respondió que dispone sólo de cinco (5) a diez (10) minutos para consumirlo; además sería apropiado ya que existe alta tendencia a que dicho punto de venta esté ubicado en áreas abiertas.

La mayoría de los consumidores prefiere acompañar su café con algún alimento, preferiblemente galletas o algún snack dulce.

En cuanto a la afinidad de la marca Fama de América, destaca el nivel de recordación y aceptación de la misma. Un 92% de los encuestados afirmó haber probado café de la marca Fama de América y un 87% le gustaría contar con una lugar dentro de la UCAB que comercialice Café Fama de América.

En definitiva, se considera factible el desarrollo de un modelo de comercialización de café servido marca Fama de América en las instalaciones abiertas de la Universidad Católica Andrés Bello bajo el formato económico de "Carrito" o "Stands" que ofrezca a los consumidores además de la experiencia de "tomarse un cafecito" en poco tiempo acompañado de un snack preferido, la oportunidad de diferenciarse de otros expendedores introduciendo nuevos productos como cafés saborizados, especiales y hasta fríos acordes a las necesidades, requerimientos y expectativas de los potenciales consumidores.

Todo esto será exitoso en la medida que se tomen en cuenta las recomendaciones que a continuación se detallan.

5.2.- RECOMENDACIONES

- Dado los resultados observados en las encuestas, se sugiere que la estrategia de mercadeo esté orientada a un público juvenil, en especial femenino. Esto incluye aspectos relativos al desarrollo de una imagen moderna, innovadora y actualizada del punto de venta local con personal de atención de excelente presencia, una limpieza impecable y una rapidez de servicio adecuada a las exigencias de los consumidores.
- Se debe realizar un estudio de la actual competencia en el *campus* de la UCAB a fin de identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para el modelo de negocios que se quiere desarrollar.
- Como casi la mitad de la población le es indiferente consumir el café en tazas o en vaso plástico se recomienda por costos y practicidad de la operación utilizar estos últimos.
- Se recomienda recabar la información relativa a la normativa legal para instalar este tipo de negocios dentro de las instalaciones de la UCAB.
- Se debe realizar un estudio profundo de rentabilidad del negocio a fin de determinar con mayor precisión los niveles de costos y los márgenes de ganancia.
- Dado que se observó en el estudio que existe un gran porcentaje de personas que no han probado cafés saborizados, considerar las promociones de este tipo de productos dentro del modelo de negocio propuesto.

- Evaluar la instalación de una infraestructura adicional al carrito propuesto, que conste de sillas o mesas altas como valor agregado al servicio de este punto de venta.
- Incluir dentro de las ventas del modelo propuesto la inclusión de snacks, cigarrillos y material de lectura.
- Evaluar mediante la observación la ubicación idónea del punto de venta.



BIBLIOGRAFÍA

- Pope, Jeffrey L. (1997). **Investigación de mercados**. 2da. Edición de Bolsillo. Impreso por Cargraphics, S.A. Imprelibros Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Ramírez, tulio. (1993). **Como hacer un proyecto de investigación**. Editorial Cohel, C.A. talleres Tipográficos de Miguel Angel Gocía teijo. Caracas-Venezuela.
- Hernández S., Roberto; Fernández C. Carlos; Baptista, Pilar. (1.991). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill Interamericana de México. Programas Educativos S.A. de C.V. México D.F.-México.
- Steven S. Raab; Gregory Matusky. (2002). **Franquicias Cómomultiplicar su negocio**. Limusa Noriega Editores. México D.F.-México.
- Página Web "franquicias.com". España.
- Página Web "famadeamerica.com" Venezuela.



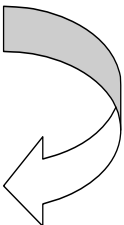
FAMA
DE
AMERICA®

The logo features the text 'FAMA DE AMERICA' in a large, bold, blue sans-serif font. A registered trademark symbol (®) is located to the right of the word 'AMERICA'. The text is centered on the page.



ANEXO 1

CALCULO DE LA MUESTRA

<p>FÓRMULA</p> $n = Z^2 (p \cdot q) / e^2$ <p>FACTOR CORRECIÓN</p> $f = ((N - n) / (N - 1))^{1/2}$	<p>n = Tamaño de la muestra Z = error estandar asociado p = 50 q = 50 e = error deseado N = Tamaño Universo</p>																			
<p>ENTRADA DATOS</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="margin-right: 10px;">e=</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0ffe0; padding: 2px 10px; text-align: center;">10</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="margin-right: 10px;">N=</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0ffe0; padding: 2px 10px; text-align: center;">15000</div> </div> 	<p>RESULTADOS</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #e0ffff;"> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th></th> <th>90%</th> <th>95%</th> <th>99%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Tamaño de la Muestra</i></td> <td>67</td> <td style="background-color: #e0ffe0;">96</td> <td>166</td> </tr> <tr> <td><i>Factor</i></td> <td>1.00</td> <td style="background-color: #e0ffe0;">1.00</td> <td>0.99</td> </tr> <tr> <td><i>Muestra Ajustada</i></td> <td>67</td> <td style="background-color: #e0ffe0;">96</td> <td>165</td> </tr> </tbody> </table>	NIVEL DE CONFIANZA				90%	95%	99%	<i>Tamaño de la Muestra</i>	67	96	166	<i>Factor</i>	1.00	1.00	0.99	<i>Muestra Ajustada</i>	67	96	165
NIVEL DE CONFIANZA																				
	90%	95%	99%																	
<i>Tamaño de la Muestra</i>	67	96	166																	
<i>Factor</i>	1.00	1.00	0.99																	
<i>Muestra Ajustada</i>	67	96	165																	

ANEXO 2

CÁLCULO ERROR MUESTRAL

FÓRMULA

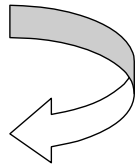
$$e = (Z^2 (p \cdot q) / n)^{1/2}$$

n = Tamaño de la muestra
Z = error estandar asociado
e = error deseado
p= variación de la población
q= (100-p)

ENTRADA DATOS

n=

p=



RESULTADOS

	NIVEL DE CONFIANZA		
	90%	95%	99%
<i>Error Muestral</i>	5.02	6.00	7.90

ANEXO 3

PREGUNTAS PLANTEADAS PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS EN EL TEMA DEL CAFÉ

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO:

- 1.- ¿Por qué Fama de América se interesa en un nuevo formato para el negocio?
- 2.- ¿Cuál es la visión que se ha planteado la empresa para ello?
- 3.- ¿Por qué creen que tendrá éxito el concepto que desean desarrollar?
- 4.- ¿Ya existen modelos similares a este negocio respaldados por ustedes? ¿Este proyecto es diferente a la actual propuesta? ¿Es una redimensión del existente?
- 5.- Ya existen negocios que pueden considerarse competencia del concepto ¿ Por que introducir otro negocio más de café? ¿Cuál será la verdadera diferencia?
- 6.- ¿Cuál estima sea el monto requerido o estimado para invertir en un negocio de este tipo?
- 7.- ¿Cuánto estiman debe ser el promedio de consumo de café en un local de este tipo para que sea rentable? ¿Cuál es la meta en términos de rentabilidad que proyectan con ese concepto?
- 8.- ¿Tiene algún estimado de cómo podrían dividirse las ventas entre café, derivados y productos asociados?
- 9.- ¿Tendrían algún lineamiento legal para la comercialización de los productos y marca?
- 10.- ¿En que sitios considera se podrían ubicar las tiendas modelo?
- 11.- ¿Han considerado que el desarrollo del negocio franquiciable desplazará el objeto actual de la empresa?

SOBRE EL MERCADO DE CAFÉ EN VENEZUELA:

- 12.- ¿Cuál es el promedio de consumidores de café de taza en Caracas?

- 13.- ¿Cuál es el promedio de consumo expresado en tazas diarias por persona en Caracas?
- 14.- ¿Cuánto porcentaje de personas toman diariamente café fuera de sus hogares?
- 15.- ¿Cuáles son las marcas de café con mayor posicionamiento en el mercado venezolano?
- 16.- ¿Cómo se ha posicionado la marca Fama de América en Venezuela?
- 17.- ¿Cuáles bebidas podrían considerarse competencia del café?
- 18.- ¿Cómo afecta la cosecha nacional en los precios del producto terminado?

SOBRE LOS HÁBITOS DE CONSUMO:

- 19.- ¿Quiénes son los mayores consumidores en promedio de café en Venezuela?
- 20.- ¿En qué momento del día, mes o año se consume más café en tazas?
- 21.- ¿Cómo prefiere el café el venezolano? (sabor, temperatura, tipo de taza, presentación, etc)
- 22.- ¿Le gustan las variedades de café (sabores diferentes: menta, chocolate, capuchino, etc) a los venezolanos?
- 23.- ¿Cuáles son los productos o hábitos de consumo que generalmente acompañan el consumo de café?
- 24.- ¿Existe algún patrón en cuanto a horario de consumo de café?
- 25.- ¿Han hecho estudios acerca del tipo de ambiente en el cual el consumidor prefiere tomarse el café?
- 26.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por un café tradicional versus un café premium?

ANEXO 4

CUESTIONARIO APLICADO A LA POBLACIÓN UCABISTA

¡Buen día, Tarde ó Noche!

Con la finalidad de ofrecer mejores y novedosos servicios dentro del *campus* de la Universidad Católica Andrés Bello, estudiantes de Post-grado en Mercadeo estamos llevando a cabo una investigación que permita conocer las preferencias y hábitos de consumo de café por parte de la población estudiantil de la UCAB. Los datos aportados así como los resultados obtenidos a través de esta encuesta, serán completamente confidenciales.

INSTRUCCIONES

Lea con detenimiento cada pregunta.

Trate que su respuesta sea lo más sincera posible de acuerdo al tipo de pregunta.

En el caso de poseer alguna duda, puede preguntar al encuestador.

PARTE I

HORA:

EDAD:

SEXO:

M	
---	--

F	
---	--

PARTE II

1. ¿Consume Ud. Café?

SI	
----	--

NO	
----	--

En caso Negativo, termina la encuesta.

2. En caso afirmativo, ¿Cuántas tazas de café ingiere diariamente?

UNO	
-----	--

DOS	
-----	--

TRES O MÁS	
------------	--

3. ¿En qué momento del día consume café?

MAÑANA	
--------	--

TARDE	
-------	--

NOCHE	
-------	--

CUALQUIER HORA	
----------------	--

4. ¿Qué tipo de Café prefiere consumir ?

CON LECHE	
-----------	--

MARRÓN	
--------	--

ESPRESSO	
----------	--

GUAYOYO	
---------	--

TETERO	
--------	--

SABORIZADO	
------------	--

OTRO: _____

5. ¿En cuál tamaño?

GRANDE (50Z)	
--------------	--

PEQUEÑO (20Z)	
---------------	--

6. ¿A qué temperatura prefiere consumirlo?

CALIENTE	
----------	--

TIBIO	
-------	--

FRÍO	
------	--

7. ¿Ha probado alguna vez, Café saborizado (con chocolate, vainilla o canela)?

SI	
----	--

NO	
----	--

8. ¿Qué sistema de servicio de café prefiere?

AUTOMÁTICO (SELF SERVICE)	
------------------------------	--

MAQUINA ESPRESSO (SERVIDO)	
-------------------------------	--

INDIFERENTE	
-------------	--

9. ¿Le gusta más el café servido en tazas al servido en vaso plástico?

SI	
----	--

NO	
----	--

INDIFERENTE	
-------------	--

10. Generalmente, ¿Cuánto tiempo dispone para tomarse un café?

5 a 10 min	
------------	--

10 a 20 min.	
--------------	--

20 min. o más	
---------------	--

11. Cuando toma café, ¿lo acompaña con algún alimento o producto?

SI	
----	--

NO	
----	--

En caso afirmativo, ¿Cuál? _____

12. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un buen café pequeño?

Bs. 700	
---------	--

Bs. 900	
---------	--

Bs. 1.000	
-----------	--

13. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un buen café grande?

Bs. 1.400	
-----------	--

Bs. 1.800	
-----------	--

Bs. 2.000	
-----------	--

14. ¿En qué ambiente prefiere consumir su café?

AREAS ABIERTAS	
----------------	--

AREAS CERRADAS	
----------------	--

INDIFERENTE	
-------------	--

15. ¿Está satisfecho con los actuales servicios de venta de café en la UCAB?

SI	
----	--

NO	
----	--

16. ¿Ha probado alguna vez Café Fama de América ?

SI	
----	--

NO	
----	--

NO SÉ	
-------	--

17. ¿Le gustaría contar con un lugar dentro de la Universidad que comercialice Café Fama de América?

SI	
----	--

NO	
----	--

18. ¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado un lugar de venta de café en la UCAB?

FERIA DE COMIDA	
-----------------	--

CAFETÍN MÓDULO 3	
------------------	--

BIBLIOTECA	
------------	--

FRENTE LAB. INGENIERÍA	
------------------------	--

ADYACENCIAS CENTRO LOYOLA	
---------------------------	--

OTRO: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN