

Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo

Andrade, Nancy*
Morales, Mariher**

Resumen

A medida que crece el número de empresas que ofrecen servicios, los inversionistas se esfuerzan por presentar características distintivas, para ello desarrollan estrategias globales en diferentes ramas de este sector. En este contexto, el objetivo del artículo es “analizar la oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo”, resaltando los aportes teóricos de Zeithaml y Bitner (2002) y Lovelock (1997). La investigación es descriptiva, con un diseño no experimental de campo, cuya fuente principal de información fueron las entrevistas realizadas a 23 gerentes de los establecimientos registrados en Profranquicias y ubicados en los malls del municipio. Entre los resultados destacan que el producto tangible más ofrecido son las hamburguesas (26,1%). El servicio que agrega valor es el menú variado con atención al cliente (91,3%), mientras los que complementan la venta son la diversidad de formas de pagos (47,8%). Los principales elementos de la oferta de valor son la rapidez y la calidad de los productos (82,6%) respectivamente, mientras, la calidad del servicio (52,2%), es la estrategia que permite lograr una ventaja competitiva y la diferenciación en el sistema de franquicias. Concluyendo que la oferta de valor que estos establecimientos presentan es un atractivo, ya que la misma funciona como estrategia para diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado, satisfaciendo al mayor número de consumidores posibles y manteniendo el negocio exitoso.

Palabras clave: Oferta de valor, establecimientos franquiciados de comida rápida, estrategia de diferenciación, calidad del servicio, ventaja competitiva.

Recibido: 06 – 05 – 25 • Aceptado: 07 – 02 – 27

* Economista. Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Mercadeo. Asistente de Investigación del Departamento de Estudios de Microeconomía del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Teléfonos 0414-6125435 / 7596513. E-mail: nancyandrade@yahoo.com

** Economista. Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia de Mercadeo. Profesora Agregada e Investigadora adscrita al Departamento de Estudios de Microeconomía del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador (PPI) del FONACIT. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Teléfonos 0414-6109417 / 7596513. E-mail: marihermorales@yahoo.com

Offer of Value as a Differentiation Strategy in Fast-Food Franchise Establishments in the Municipality of Maracaibo

Abstract

As the number of service enterprises grows, investors make an effort to offer distinctive characteristics and develop comprehensive strategies in different branches of this sector. In this context, the objective of this article was to “analyze the offer of value as a differentiation strategy in fast food franchise establishments in the municipality of Maracaibo,” emphasizing the theoretical contributions of Zeithaml and Bitner (2002) and Lovelock (1997). The research was descriptive with a non-experimental field design, whose main source of information came from interviews carried out with 12 managers of establishments registered in Profranquicias and located in malls of the municipality. Results indicated that the most-offered tangible product is the hamburger (26,1%). The service that adds value is having a varied menu with attention to the client (91,3%), while the factors complementing sales are diverse forms of payment (47,8%). The main elements that offer value are speed of service and product quality (82,6%), respectively, while service quality (52,2%) is the strategy making it possible to achieve a competitive advantage and differentiation in the franchise system. Conclusions were that the offer of value these establishments present is attractive, because it functions as a strategy for differentiating oneself from the competition and positioning oneself in the market, satisfying the greatest number of consumers possible and maintaining a successful business.

Key words: Offer of value, fast food franchise establishment, differentiation strategy, quality of service, competitive advantage.

Introducción

Las realidades económicas y el explosivo desarrollo de la globalización, han comprometido a un conjunto de emprendedores con el impulso del negocio de las franquicias, puesto que las mismas representan oportunidades de inversión con un impacto internacional.

En efecto, las características de la economía global han provocado el crecimiento del sector franquiciario en casi todos los países del mundo, adaptando sus productos y servicios a las diferentes culturas, valores, costumbres y hábitos de cada región donde operan.

En el caso venezolano, este sector ha reportado gran dinamismo, existiendo para el año 2004 aproximadamente 270 empresas franquiciantes que mantienen en actividad cerca de

1500 puntos franquiciados, convirtiendo al país en el tercer mercado más importante de Latinoamérica, conjuntamente con Brasil, México y Argentina, y por encima de Chile, Colombia, Perú y Ecuador. Se prevé que para el año 2010 existan unas 600 empresas franquiciantes que brinden sus productos y servicios a la población venezolana (Riera, 2004).

Durante el período 1996-2000 el número de franquicias en Venezuela creció entre 18% y 26% anual. Según García (2001:33) “este crecimiento puede explicarse por la coincidencia de cuatro factores: 1) pocas opciones para pequeños y medianos inversionistas; 2) una crisis económica, que ha contraído el crecimiento de muchos sectores; 3) el valor intrínseco de la estrategia de la franquicia y; 4) la globalización o internacionalización de muchas franquicias”.

Paralelamente, Riera (2004), afirma que la tasa de crecimiento de este sector ha sido superior al 10% desde 1998, señalando que este comportamiento es debido a que en la actualidad se encuentran un gran número de profesionales desempleados provenientes de las empresas más importantes del país, y además la desmejora económica ha hecho que los profesionales activos se hayan visto en la necesidad de diversificar su participación en nuevos negocios.

Asimismo, el auge de las franquicias tomó su efectivo despegue y desarrollo sostenido a partir de los años noventa, período en el que hubo un verdadero “boom” en cuanto a esta manera de hacer negocios, cuando muchas franquicias extranjeras entraron en el mercado y algunas empresas nacionales adoptaron esa modalidad de crecimiento (García, 2001).

Según expresa Riera (2004), un buen número de establecimientos franquiciados se encuentran en la ciudad de Caracas, la cual cuenta con el 35% del total de los puntos franquiciados operativos en el todo el territorio nacional, esto debido a que en la capital se concentra la mayor cantidad de población y poder adquisitivo, motivando de esa manera a las marcas presentes a invertir en esa región. No obstante, en los actuales momentos las empresas franquiciantes se están dirigiendo hacia la conquista de otras ciudades de importancia como Maracaibo, Valencia, Barquisimeto, Puerto La Cruz y Puerto Ordáz, las cuales representan mercados muy atractivos para los nuevos emprendedores.

Por otra parte, existen diversidad de negocios que pueden ser franquiciados, pero en Venezuela el rubro de mayor participación es el de alimentos y restaurantes con 42% del total del mercado, y cuyas ventas experimentan un importante crecimiento en la temporada decembrina (Profranquicias, 2004).

Debe destacarse que, la gran mayoría de las franquicias que funcionan en Venezuela son nacionales (cerca del 60%), una vez consolidadas en el país, algunas de ellas han incursionado en mercados internacionales, tal es el caso de la cadena de venta de churros “Churromanía”, con tiendas operativas en Estados Unidos, España, Brasil, Puerto Rico, Costa Rica, Chile, Panamá, Honduras y El Salvador (Riera, 2004).

Tal como plantea Calvo (2003), el consumidor venezolano con un poder adquisitivo cada vez menor, se volvió más exigente y selectivo, por lo cual las franquicias vinieron a cubrir esa demanda con niveles estandarizados de calidad y servicio, a precios competitivos.

En efecto, para el año 2003, la palabra clave que definió la situación del sector fue el “redimensionamiento”, pues las franquicias se adaptaron a las distintas dificultades económicas y políticas que se presentaron. A pesar que en los primeros meses de ese año hubo cero disponibilidad de dólares, estos establecimientos continuaron trabajando con relativa normalidad, reportando una caída promedio en las ventas por encima del 30% con respecto al año anterior, pero como medida, incrementaron los precios de sus productos y/o servicios para compensar tales condiciones (Profranquicias, 2003).

Aún con los cambios adversos que se han dado en la economía del país, las franquicias se han apoyado en sus fortalezas, y de alguna u otra forma, han implementado estrategias de marketing de servicios exitosas, para seguir de pie en el mercado, con un crecimiento sostenido.

Dado este panorama es conveniente que los gerentes de mercadeo e inversionistas de los establecimientos franquiciados de comida rápida agreguen valor a sus empresas, ofreciendo a su mercado meta servicios de alta calidad y excelente atención, con la finalidad de lograr los objetivos corporativos y mantener el negocio exitoso.

En el marco antes planteado, este artículo tiene como objetivo “analizar la oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo”. Entre la metodología utilizada, resalta que el tipo de investigación es descriptiva, apoyándose en un diseño no experimental de campo (*transeccional o transversal*).

Para el caso en estudio la población estuvo constituida por los establecimientos franquiciados de comida rápida, específicamente los rubros restaurantes y postres ubicados en el municipio Maracaibo, y con el fin de determinar la muestra, se seleccionaron de manera intencional las tiendas franquiciadas ubicadas en los Malls de este Municipio (Galerías Mall, Doral Center Mall, Lago Mall y Centro Sambil).

En este sentido, se recurrió al censo de las empresas registradas por la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), la cual agrupa al 65% del mercado local, constituido por empresas nacionales y extranjeras, que comercializan sus bienes y servicios mediante este formato comercial. Con la finalidad de recopilar la información necesaria para lograr los objetivos de esta investigación se utilizaron como técnicas la observación directa y la entrevista de tipo semi-estructurada, dirigida a 23 gerentes de los establecimientos analizados.

1. Aspectos teóricos sobre el sistema de franquicias

En el ámbito de las franquicias existe una serie de definiciones desarrolladas por diferentes autores expertos en el área. Para Tocatli y Gallástegui (2001), la franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, donde una perso-

na física o moral (franquiciante) otorga a otra (franquiciado) el derecho a utilizar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial, y está obligado a transmitirle los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece, los métodos comerciales para el buen funcionamiento y verificar que los métodos administrativos que utilice sean los empleados por la franquicia.

Igualmente, las franquicias son definidas por Kotler y Armstrong (1998), como una asociación contractual entre un franquiciante (un fabricante, un mayorista o una organización de servicio) y los franquiciados (personas de negocios independientes) que adquieren el derecho de ser propietarios y operar una o varias unidades del sistema de franquicia.

En el mismo sentido, Ortega (2004), define a las franquicias como un sistema contractual, donde se unen inversionistas en un mismo modelo de negocios en red, con ayuda mutua, asistencia técnica y la transmisión de un saber hacer, bajo el uso exclusivo de una marca, en un territorio determinado.

Paralelamente, Stanton y col. (2000), señalan que las franquicias es un tipo de sistema contractual de marketing vertical, donde las franquicias suponen una relación constante, en la cual una compañía matriz (franquiciante) otorga el derecho de usar su marca registrada y brinda asistencia administrativa a cambio de pagos por parte del dueño de la unidad de negocios (franquiciado).

Es importante resaltar que un sistema de franquicias bien formado debe estar integrado, según Antonorsi y Senior (2001), por los siguientes aspectos: a) un concepto de negocio que se pueda repetir, que esté bien concebido y diferenciado; b) poseer un diseño financiero que haga viable el negocio; c) tener los conocimientos prácticos (know how) para

funcionar una unidad, debidamente documentado en manuales de operación, que faciliten su transmisión y consulta; d) un sistema de capacitación y entrenamiento permanente a los nuevos emprendedores, para las labores gerenciales y operativas; e) diseñar y aplicar un sistema de comercialización para promover la franquicia, captar interesados y negociar; f) cumplir con la formalidad jurídica; g) supervisar constantemente las unidades franquiciadas para mantenerlas estandarizadas; h) un sistema gerencial que garantice el manejo eficiente de la franquicia.

Todos los conceptos antes señalados coinciden en el énfasis del marco jurídico, sustentado en el sistema o formato contractual que deben cumplir las partes involucradas (franquiciantes y franquiciados), para garantizar el éxito del negocio. En tal sentido, este sistema trae grandes ventajas para los nuevos inversionistas (franquiciados), en la medida que disminuye el riesgo desde el inicio del negocio, debido a que los franquiciantes cuentan con imagen corporativa, experiencia en publicidad, manuales financieros y de operación, estrategias de marketing e innovación ampliamente comprobados.

2. Las cadenas de servicios en el sector de las franquicias

A medida que transcurre el tiempo es mayor la cantidad de servicios que se ofrecen mediante redes o cadenas empresariales, tanto nacionales como internacionales. Diversas marcas se han expandido por todo el mundo, resaltando que algunas de estas redes pertenecen a una sola compañía; mientras que otras, el creador del concepto original se ha asociado con inversionistas externos (Lovelock, 1997).

Las franquicias es una manera común de financiar la expansión de cadenas de servi-

cios en múltiples ubicaciones, para brindar un concepto de servicio estándar. El crecimiento acelerado de las grandes cadenas de franquicias están reemplazando o absorbiendo un gran número de negocios de servicios independientes en diferentes áreas como alquiler de vehículos, restaurantes de comida rápida, tintorerías, servicios de salud, servicios de educación e inmobiliarios, entre otros.

Para Lovelock (1997), algunos de los requisitos para obtener éxito es crear campañas publicitarias mediante medios masivos nacionales e internacionales, con el firme propósito de dar a conocer las marcas, estandarizar las operaciones de servicios, elaborar programas formales de capacitación, buscar constantemente nuevos productos y servicios, mejorar continuamente la eficiencia y los programas de marketing dirigidos tanto a los clientes como a los franquiciados.

Otro aspecto a desarrollar son los Canales de Distribución, a través de lo que se conoce como Sistemas Verticales de Mercadotecnia (SVM), los cuales se han originado para desafiar a los canales convencionales. En el pasado, éstos estaban conformados por grandes grupos de empresas que operaban independientemente (productores, mayoristas y detallistas), donde cada empresa trataba de incrementar al máximo su propio beneficio, mostrando poca preocupación por el desempeño general del canal, lo cual generaba innumerables conflictos y un mal desempeño.

En contraste con estos planteamientos, un SVM está conformado por productores, mayoristas y detallistas con la diferencia que actúan como un sistema unificado, es decir, cada miembro del canal es propietario de los otros. Este mecanismo surgió para controlar la conducta del canal y poder manejar los conflictos (Kotler y Armstrong, 1998).

En cuanto a los tipos de Sistemas Verticales de Mercadotecnia, se encuentran: el corporativo, el administrado y el contractual. Según esta clasificación, planteada por Kotler y Armstrong (1996), en el SVM Corporativo la coordinación y el control del conflicto se alcanzan mediante la propiedad común en distintos niveles del canal, a la vez que combina las etapas sucesivas de producción y distribución bajo una sola propiedad. Por otro lado, el Sistema Administrado, se caracteriza porque uno o varios miembros dominantes en el canal asumen el liderazgo, coordinando las etapas sucesivas de producción y distribución, pero no mediante nexos comunes de propiedad o contratos, sino a través del tamaño y el poder de una de las partes.

A diferencia de los anteriores, el SVM contractual, destaca por la coordinación a través de convenios entre los miembros del canal. Este sistema está integrado por un conjunto de empresas independientes en diferentes niveles de producción y distribución, que se relacionan mediante contratos, con el objetivo de obtener más economías o impacto de ventas de los que podrían alcanzar cada una de forma separada.

Es en este último Sistema Vertical de Mercadotecnia, donde se encuentran las organizaciones de franquicias, en la cual un miembro del canal llamado franquiciante encadena varias etapas en el proceso de producción - distribución.

El sistema de franquicias ha sido la forma de negocios de más rápido crecimiento en los últimos años; existiendo en la actualidad franquicias de detallistas, patrocinado por el fabricante, como la industria automotriz (Ford); franquicias de mayoristas, patrocinado por el fabricante, observado en la industria Coca-Cola y; franquicias de detallistas, patrocinado por la empresa de servicio, tal es el caso de McDo-

nald's, quien ofrece el servicio de alimentos de preparación rápida a los consumidores finales (Kotler y Armstrong, 1996).

A este respecto, para Zeithaml y Bitner (2002), las franquicias son el tipo más común de distribución en los servicios, y de hecho funcionan excelentemente con los que se pueden estandarizar y duplicar, generalmente a través del proceso de entrega, las políticas de servicios, las garantías, la promoción y la marca. Entre más difícil y profesional sea el servicio, es menor la posibilidad que se dupliquen.

3. Los servicios como valor agregado en el sistema de franquicias

Según Zeithaml y Bitner (2002), los servicios se definen como todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, sino que se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos como el entretenimiento, oportunidad o comodidad, que son preocupaciones intangibles para quienes los adquieren por primera vez.

Lovelock (1997), por su parte, describe los servicios como un "desempeño" más que un "objeto", dado que los clientes al comprar productos fabricados toman posesión de bienes físicos; mientras que los servicios por su misma naturaleza, solo se experimentan. Cuando el cliente toma posesión de algún producto físico el cual forma parte de la oferta del servicio, un elevado porcentaje del precio que pagan los clientes es debido al valor agregado.

En esta perspectiva, el servicio se constituye en una actividad esencialmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra sin la propiedad de nada. Éste se puede producir vinculado a un producto físico o no, por ejemplo, las actividades como alquilar un vehícu-

lo, depositar dinero en un banco, contratar asesorías de profesionales implican todas las compras de un servicio.

Es en este contexto, en el cual ha encontrado un importante desarrollo el negocio de las franquicias, ya que muchas de éstas ofrecen servicios entre los cuales destacan tintorerías y lavanderías, servicios postales, educación, cuidados personales y de salud, hoteles, servicios profesionales (asesoramientos y consultorías), que se caracterizan por su elevado nivel de intangibilidad. Por otra parte, existen tiendas cuya actividad principal es la producción y comercialización de productos en mercados de gran competencia, donde las estrategias de mercadeo, diferenciación y posicionamiento están basadas en el servicio que ofrecen, resaltando en este grupo las farmacias, empresas de construcción y pinturas e indiscutiblemente los restaurantes de comida rápida.

Como se evidencia, una empresa puede vender conjuntamente bienes y servicios, pero lo relevante para ellas es entender cuál es la actividad dominante en su negocio, lo tangible o lo intangible, por lo que conviene concebir la mezcla de bienes y servicios situados sobre un continuo (Figura 1), que va desde los que son netamente productos, hasta los que

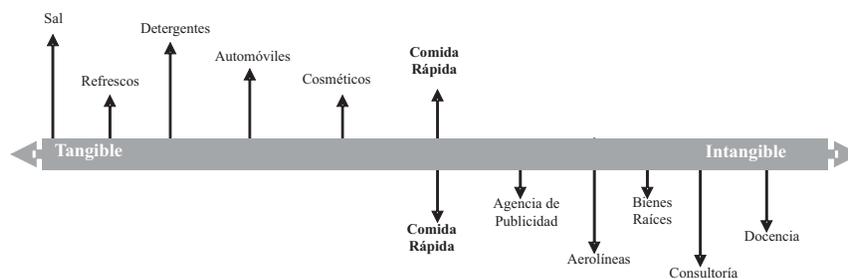
son netamente servicios, en la mayoría de las situaciones no existen bienes y servicios puros (Puente, 2001).

Según este planteamiento, la industria de la comida rápida se encuentra en el centro del continuo, puesto que aún cuando ofrecen muchos componentes tangibles como los alimentos y empaques, cuentan con una variedad de intangibles, entre los que resaltan el entretenimiento, ambiente, comodidad, limpieza, rapidez, seguridad y atención al cliente.

Para Lovelock (1997), la mayoría de los negocios de fabricación y servicio, independientemente como estén clasificados, proporcionan a sus clientes un paquete, el cual contiene la entrega del producto fundamental (servicios básicos) y adicionalmente una diversidad de actividades relacionadas con el servicio (servicios complementarios), las cuales añaden valor a los bienes fabricados, como son en su mayoría información, consultas, toma de pedidos, cortesía, custodia, facturación y pago.

En este sentido, el servicio se debe gestionar y enfocar hacia las necesidades y expectativas de los consumidores, ya que éste es el centro del negocio. Todos los aspectos de la empresa cuando existe realmente manejo del servicio, se deben estructurar para facilitarle

Figura 1
Continuo de Bienes y Servicios



Fuente: Shostack (1977), adaptado de Zeithaml y Bitner (2002) y Puente (2001).

al cliente intercambios con la organización, lo que se traduce en un mayor valor de la marca.

Según expresan Albrecht y Bradford (1998), la gerencia del servicio es una metodología que utilizan las organizaciones cuando el servicio es la fuerza medular, es un concepto que incluye transformación, filosofía, pensamiento, valores y actitudes. Si el servicio es el motor de la empresa, sin duda alguna, hay que proporcionarle mayor importancia al cliente y buscar diferenciarse de los competidores, para lo cual es necesario que las empresas ofrezcan al mercado productos y servicios de calidad.

Mediante la gerencia del servicio, las organizaciones buscan establecer mecanismos de control por los cuales medir su desempeño en los diferentes procesos desarrollados, para lo cual deben diseñarse indicadores de servicios que permitan hacer un seguimiento sobre el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

4. Presentación de los resultados de la investigación

Refiere García (2001), que la evolución de las franquicias en cualquier país alcanza tres fases específicas. En la primera, las empresas foráneas se ubican en un país para proyectar su marca, productos y servicios reconocidos en otras naciones. En una segunda etapa, los establecimientos nacionales empiezan a desarrollar sus unidades en la misma localidad, tratando de ubicarse más tarde en todo el territorio nacional. En la tercera fase las franquicias que se desarrollan y crecen a nivel nacional traspasan las fronteras, estableciéndose en mercados de igual o mayor categoría.

Venezuela ha atravesado por estas tres fases, pues la primera de ellas comenzó a finales de los setenta, cuando entraron en el país Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Burger

King. Luego a mediados de los ochenta entró McDonald's, consolidándose de esa manera las franquicias de comida rápida más importantes, las cuales pertenecen al rubro que ha crecido más aceleradamente.

La segunda fase se inició a finales de los ochenta, existiendo Chip-a-cookie y algunas empresas de arepas que trataron de competir con las extranjeras en el ramo de la comida rápida. El verdadero impacto comenzó a principios de los noventa, cuando empresas venezolanas como Chipi's Burger, Googie's, Churromanía, American Hot Dog, Cinarrolls, American Deli y Don Taco se introdujeron en el mercado franquiciario de comida rápida.

La última etapa comenzó hace poco tiempo con Chip-a-cookie, presente en Ecuador desde hace varios años, asimismo han traspasado las fronteras e incursionado en importantes mercados, franquicias como Googie's y Churromanía por nombrar las más destacadas.

Este comportamiento continúa registrándose no solo en el país, sino más específicamente en el Municipio Maracaibo, donde actividades comerciales y de servicios (bajo el formato de franquicias) han evidenciado un acelerado crecimiento, con la existencia de diversos espacios arquitectónicos comerciales también denominados malls (Galerías Mall, Doral Center Mall, Lago Mall y Centro Sambil), en los cuales estos negocios con creatividad e innovación buscan satisfacer las necesidades del consumidor.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, y con el propósito de presentar los resultados de la investigación, se consideró en este estudio como población al conjunto integrado por los establecimientos franquiciados de comida rápida (de alto impacto) ubicados en el Municipio Maracaibo y registrados en la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias),

de la cual se obtuvo una muestra de tipo intencional. Cabe resaltar, que dentro de los criterios para su escogencia se encontró el nivel de concentración de estas empresas en los centros comerciales antes mencionados, siendo el número de unidades estudiadas equivalente a 24 empresas y 11 marcas (5 de restaurantes y 6 de postres), según censo realizado por el equipo de investigación en el mes de abril de 2005.

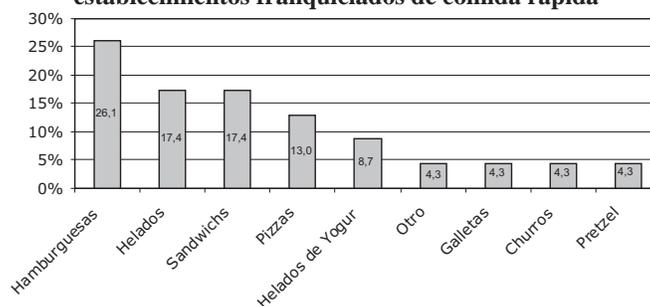
Una vez determinada la muestra, se realizaron las entrevistas de tipo semi-estructurada a 23 gerentes de los establecimientos estudiados (dado que uno de ellos no proporcionó información), con el objetivo de “analizar la oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo”.

Para ello se consideraron los siguientes indicadores: servicios básicos (bienes de soporte o productos tangibles), servicios que agregan valor, servicios complementarios (servicios que apoyan o facilitan la venta), atributos de la oferta del servicio, servicio de atención al cliente, estrategias para lograr ventajas competitivas y principales indicadores de gestión presentes en las unidades objeto de estudio.

De esta manera, se detectó entre los resultados que un 26,1% de los establecimientos de comida rápida, ofrece como su principal producto tangible, que además representa su servicio básico, las hamburguesas, mientras que un 17,4% ofrecen helados y sandwiches respectivamente. Asimismo, el 13% de los puntos franquiciados posee como su producto fundamental las pizzas, los helados de yogur representan un 8,7% y con un bajo porcentaje pero no menos importante (4,3%), se encuentran las tiendas que ofrecen galletas, churros, pretzel y otros (roles de canela) (Gráfico 1).

Estas empresas, además de ofrecer dichos productos tangibles como representación de sus servicios básicos, también ofrecen otra variedad de opciones, entre las cuales se encuentran especialidades de pollos, ensaladas, tacos, sandwiches, pastas, comida italiana, comida gourmet, chili con carne, estofados, calzones, papas fritas y horneadas, aros, helados, brownies, cheese cakes, pie de manzana, tortas, galletas, ponqués, enrollados, bebidas frías (agua, refrescos, té, jugos naturales y envasados, limonadas, malta y merengadas) y bebidas calientes (café tradicional, café frozen y chocolate).

Gráfico 1
Principal producto tangible que representa el servicio básico que ofrecen los establecimientos franquiciados de comida rápida



Fuente: Elaboración Propia (2005).

Dada la gama de productos tangibles que ofrecen estos establecimientos, el 91,3% de los entrevistados considera como factor clave la presentación de un menú variado con atención al cliente, mientras que un 8,7% considera el servicio de recreadores y anfitriones como valor agregado para fortalecer las actividades desarrolladas en las franquicias de comida rápida (Tabla I).

Por otra parte, al identificar los servicios que complementan las ventas, se determinó que casi la mitad de las empresas estudiadas, es decir, un 47,8% utilizan como mecanismo la diversidad de formas de pagos (efectivo, tarjetas de créditos y cesta ticket), mientras que un 43,5% brindan atención a cada cliente por parte del personal de contacto y un número muy reducido de establecimientos (8,7%) logran diferenciarse entregando sus productos a domicilio tanto fuera como dentro del centro comercial. Los servicios complementarios resultan muy importantes y estratégicos para las empresas, dado que en la actualidad los consumidores son más exigentes y tienen más expectativas (Tabla II).

Lo antes expresado, permite corroborar lo afirmado por Shostack (citado por Lovelock, 1997), al señalar que en la práctica son muy pocas las empresas de servicios que carecen de elementos tangibles y, por el contrario, son muy pocos productos tangibles que no poseen un componente de servicio, es por ello que los bienes y servicios se pueden clasificar dentro de un continuo que va desde los que son netamente productos hasta los que son netamente servicios.

Precisamente, conviene resaltar lo expresado por Zeithaml y Bitner (2002), donde los restaurantes o establecimientos de comida rápida se encuentran situados en el centro del continuo de bienes y servicios, ya que por un

Tabla I
Servicios que agregan valor en los establecimientos franquiciados de comida rápida

Alternativas	%
Menú Variado con Atención al Cliente	91,3
Servicio de Recreadores y Anfitriones	8,7
Total	100

Fuente: Elaboración Propia (2005).

Tabla II
Servicios que complementan las ventas en los establecimientos franquiciados de comida rápida

Alternativas	%
Diversidad de Formas de Pago (efectivo, tarjetas de crédito y cesta ticket)	47,8
Atención Personalizada por parte del Empleado	43,5
Entrega a Domicilio	8,7
Total	100

Fuente: Elaboración Propia (2005).

lado pertenecen al sector servicios y a su vez cuentan con muchos componentes tangibles como son los propios alimentos y empaques.

En este contexto, los entrevistados consideraron que los principales atributos que constituyen su oferta de valor son la rapidez y la calidad de los productos, con un 82,6% respectivamente, seguido de la limpieza con un 69,6% y un 52,2% la atención al usuario. Mientras que la seguridad en las instalaciones, entretenimiento y comodidad no fueron señaladas como las más importantes en su paquete de servicios.

De hecho, la gran mayoría de los consumidores asisten a estos establecimientos franquiciados de comida rápida precisamente por estos elementos, más que por los componentes que estos alimentos puedan tener (Gráfico 2).

Al respecto, Fischer (1993), expresa que los elementos que conforman la oferta de servicio debe estar basada en acciones para satisfacer al cliente, procurando de esa manera que el servicio sea mejor que la competencia para obtener mayores utilidades. En este mismo orden de ideas, Henkoff (citado por Lovelock, 1997), asevera que en la nueva economía, las empresas se encuentran en un mercado cada vez más competitivo, y es por ello que el servicio que ofrezcan debe ser audaz, rápido, innovador y adaptado a las necesidades de los clientes como su arma estratégica.

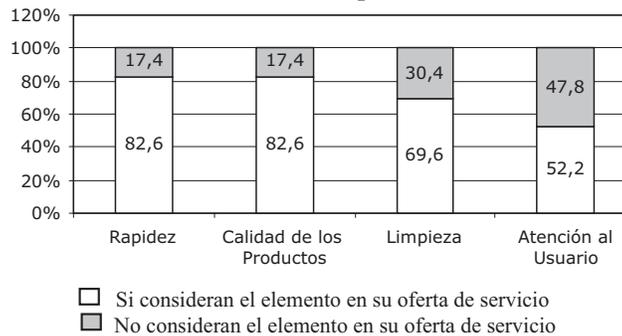
En cuanto al servicio de atención al cliente, el 73,9% de los sujetos entrevistados expresaron que la recepción de pedidos en caja es la más utilizada, puesto que la mayoría de los clientes al llegar al punto franquiciado hacen sus pedidos de productos y servicios; mientras que las órdenes fuera de caja, es decir, en la

cola o en la mesa y el buzón de sugerencias y/o comentarios arrojaron un 8,7% respectivamente; solo un 4,3% utilizan los servicios de atención telefónica para las compras.

En este sentido, Zeithaml y Bitner (2002), argumentan que el servicio de atención al cliente lo proporciona todo tipo de empresas, bien sea de fabricación o de servicio; éste ofrece apoyo a los productos básicos de la empresa y se puede prestar personalmente en el mismo local, por teléfono o por Internet, éste incluye responder preguntas, tomar pedidos, elaborar facturaciones y manejo de reclamos. Para establecer una buena relación con los clientes es vital brindar un servicio de calidad, ya que este es un componente primordial de las percepciones del cliente.

En esta perspectiva, un 52,2% de los gerentes consultados en los establecimientos, afirmaron que la calidad del servicio es la estrategia de diferenciación en su sistema de franquicia, mientras que el 21,7% de la población estudiada está orientada en diferenciar sus servicios de la competencia mediante la relación precio – valor, seguidamente la imagen de marca fue tomada en cuenta por un

Gráfico 2
Atributos que constituyen la oferta de servicio en los establecimientos franquiciados de comida rápida



Fuente: Elaboración Propia (2005).

17,4% y con un porcentaje muy reducido (8,7%), presenta sus bienes con características únicas como su estrategia distintiva en el mercado franquiciario.

En la visita a los establecimientos se pudo observar la diferencia con la competencia en cuanto a las estrategias de servicios ofrecidas a los consumidores, siendo un punto clave para las empresas, ya que esto permite mantenerse en el mercado (Gráfico 3).

Kotler y Armstrong (1996), aseguran que todas las empresas deben diferenciar lo que ofrecen, elaborando numerosas ventajas competitivas para atraer gran parte del segmento a los que se dirige, y de hecho esa diferenciación viene dada por los servicios que acompañan al producto fundamental, basada en una entrega rápida, esmerada y confiable, es decir, ofreciendo servicios de calidad.

En cuanto a la relación precio – valor, estos autores señalan que la mayoría de los consumidores escogen los bienes y servicios que le proporcionen valor añadido, por ello las empresas para conseguir y mantener a los clientes deben entender y conocer sus necesidades mejor que la competencia, de hecho, los establecimientos que entreguen más va-

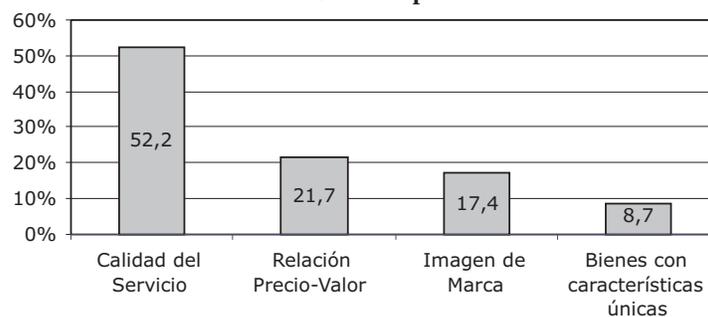
lor a su mercado objetivo, serán los que logren posicionarse.

Con respecto a la imagen de marca, es importante que las empresas competidoras realicen grandes esfuerzos para distinguirla, dado que Kotler y Armstrong (1996), afirman que los consumidores perciben rápidamente la diferencia que existe entre una empresa y la competencia, por ello debe transmitir un mensaje único, comunicando los principales beneficios de sus productos, servicios y posición en el mercado.

Algunas empresas presentan en su producto características o diseños que lo diferencian en gran medida de la competencia, es decir, que logran elaborar bienes distintos a lo que se ofrece regularmente en el mercado.

Debido a que la oferta de servicio y las estrategias de diferenciación deben ser percibidas por los clientes, quienes son finalmente los que evalúan el desempeño de las organizaciones, se hace necesario verificar la importancia que tienen en los establecimientos franquiciados de comida rápida la definición de indicadores de gestión y su posterior control y seguimiento, es por ello que de acuerdo a los resultados obtenidos un 60,9% de los gerentes

Gráfico 3
Estrategias para lograr ventajas competitivas en el sistema de franquicias de comida rápida



Fuente: Elaboración Propia (2005).

entrevistados afirmaron utilizar el indicador de servicio “tiempo de espera en cola”, en el cual los clientes demoran entre 10 segundos y 15 minutos.

Igualmente el 87% de las empresas manejan el indicador “tiempo de espera (recepción de pedido - entrega)”, donde los compradores tardan como mínimo 10 segundos y un máximo de 15 minutos para recibir finalmente su pedido. Estos resultados son obtenidos en promedio, en las jornadas diarias de trabajo. Los establecimientos que aplican estos indicadores lo hacen con la finalidad de mejorar el servicio de espera, para que los clientes sean atendidos de forma más rápida, ofreciendo así productos y servicios de calidad.

Lovelock (1997), señala que el tiempo que se necesita para recibir un servicio varía dependiendo del tipo de servicio que se trate, el tiempo de espera y entrega del servicio depende de si el cliente debe estar presente o no todo el tiempo que dure la entrega del mismo, mientras más largo resulte el periodo que el usuario pase en el lugar donde se ofrezca el servicio, las empresas deberán brindar elementos de servicios adicionales (servicios complementarios).

En cuanto al “número de veces de limpieza de baños (diario)”, solamente un 13% manejan el indicador, realizando el servicio de limpieza cada 15 ó 30 minutos; mientras que el 87% no aplica el indicador, puesto que la mayoría de los puntos franquiciados se encuentran ubicados en la feria de las comidas de los distintos centros comerciales y no ofrecen el servicio de baños propios, dirigiéndose entonces los clientes a los baños comunes de los malls.

Asimismo, en el 73,9% de los establecimientos afirmaron utilizar el indicador de servicio “número de veces de limpieza – instalación (diario)”, aseando la instalación cons-

tantemente y como mínimo 2 veces al día, puesto que la pulcritud e higiene es muy importante para ellos.

No obstante, el 56,5% de las tiendas franquiciadas no manejan el indicador de servicio “número de quejas y/o reclamos (% mensual)”, pero el resto de la población aseveró sí utilizarlo obteniendo mensualmente entre 1% y 11% de quejas y/o reclamos. Estos resultados expresan fallas en los mecanismos de atención al cliente, puesto que el manejo de reclamos permitiría mejorar los productos y servicios existentes, además de lograr una mayor interacción con los clientes.

Como datos muy relevantes se encontró que más de la mitad de los gerentes 52,2%, expresaron utilizar y aplicar el indicador “número de consumidores satisfechos (según encuesta mensual)”, arrojando como resultado que entre 80% y 99% los clientes estaban satisfechos con los productos y servicios ofrecidos en estos establecimientos.

En cuanto a estos resultados, Kotler y Armstrong (1996), sugieren a las empresas aplicar periódicamente encuestas a sus clientes para conocer las evaluaciones que éstos realizan sobre los productos y servicios brindados, con el propósito de obtener ideas o servicios que ofrecer adicionalmente, para satisfacer al mayor número de consumidores posible.

Francés (2001), por su parte afirma que los indicadores de servicio se establecen o se fijan en las empresas como metas centrales, para lograr su cumplimiento y buen desempeño, alcanzando los objetivos establecidos por la organización.

En síntesis, debe señalarse que los establecimientos franquiciados de comida rápida ubicados en el municipio Maracaibo, se caracterizan por estar a la vanguardia de las exigencias de los mercados en una economía global,

ofreciendo una variedad de productos y servicios adaptados a las necesidades y cultura local, por otra parte, conjugan su oferta de servicio en elementos clave como la rapidez, calidad de los productos, limpieza y atención al usuario con el propósito de lograr un concepto basado en la calidad del servicio, no obstante, realizar un mayor monitoreo a los principales indicadores de gestión podría reportar un mejor desempeño, lo que se traduce en una mayor satisfacción de sus clientes.

5. Consideraciones Finales

La oferta de valor debe ser concebida como el conjunto integrado por el producto tangible, servicios básicos, servicios complementarios y todos los atributos que permiten satisfacer las necesidades del consumidor.

En el caso de las franquicias, esta oferta debe plantearse al mercado como un concepto atractivo y una marca sólida con las características suficientes para diferenciarse de la competencia y, así mismo, con la capacidad de poder transmitir a los gerentes de la red los aspectos operativos, comerciales, financieros, físicos y mercadológicos que incluyen el manejo del negocio.

En este contexto, son diversos los rubros en los cuales se está expandiendo el negocio de las franquicias, pero ha sido la industria de las comidas rápidas la de mayor crecimiento, encontrándose en Venezuela y específicamente, en el municipio Maracaibo gran variedad de productos y servicios provenientes de diferentes culturas pero adaptadas a las

necesidades (valores y hábitos) del consumidor, y por otra parte, se evidencia un importante número de empresas con conceptos e ideas nacionales que avanzan en su proceso de internacionalización.

Como estrategias básicas de diferenciación y posicionamiento, se encuentran por un lado, el desarrollo continuo de actividades que añaden valor a través de los servicios, y por otra parte, los establecimientos franquiciados elaboran su oferta concentrándose en factores clave como la rapidez, calidad de los productos, limpieza y atención al usuario.

Se debe resaltar, el énfasis en la calidad del servicio que han manifestado la mayoría de los gerentes consultados, como un concepto amplio y valorado por los clientes, que debe ser percibido y llenar sus expectativas, y en todo caso, representa una ventaja competitiva para este tipo de organizaciones.

Mantener y aumentar la calidad del servicio a través de estrategias de marketing exitosas, dependerá de las exigencias del entorno, esto no solo incluye a clientes y competidores, sino a los mecanismos de control provenientes del Estado y a los propios, establecidos desde el sistema o red de franquicia.

El seguimiento a los estándares de desempeño en aspectos esenciales como limpieza, rapidez de respuesta, manejo de quejas, atención al cliente, se constituye en factores que consolidan el desarrollo de las franquicias, puesto que en este tipo de empresas se ha asimilado la importancia de la investigación de mercados, para medir la satisfacción de los clientes y así orientar las decisiones.

Bibliografía citada

- Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence (1998). **La Excelencia en el Servicio. ¡Conozca y Comprenda a sus Clientes!**. Bogotá – Colombia. 3R Editores. Temas Gerenciales. Pp. 237.
- Antonorsi, Marcel y Senior, Josías (2001). “La Franquicia como Estrategia para el Desarrollo de Negocios”. **Revista Debates IESA**. Caracas – Venezuela. Vol. VI. No. 4. Abril - Junio. Pp. 8-16.
- Calvo, Abel (2003). “Franquicias: Gerencia para Vencer Obstáculos”. **Revista Dinero**. Caracas – Venezuela. Año 13. No. 174. Mayo. Pp. 39-43.
- Fischer, Laura (1993). **Mercadotecnia**. Segunda Edición. México. Editorial McGraw Hill. Pp. 439.
- Francés, Antonio (2001). **Estrategia para la Empresa en América Latina**. Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.
- García, Luis Vicente (2001). “El Desarrollo de las Franquicias Venezolanas”. **Revista Debates IESA**. Caracas – Venezuela. Vol. VI. No. 4. Abril - Junio. Pp. 24-34.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1996). **Mercadotecnia**. Sexta Edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 826.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1998). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Cuarta Edición. México. Editorial Prentice Hall. Pp. 585.
- Lovelock, Christopher (1997). **Mercadotecnia de Servicios**. Tercera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. Pp. 661.
- Ortega, Juan (2004). “Franquiciando el Sistema de Franquicias. ¿Cámara, Asociación, Club?”. **Revista Especializada Mercadeo Unplugged**. Maracaibo – Venezuela. Año 1. Edición 6. Pp. 64.
- Profranquicias (2003). “Franquicias: Gerencia para Vencer Obstáculos”. **Revista Dinero**. Caracas – Venezuela. Año 13. No. 174. Mayo. Pp. 39-43.
- Profranquicias (2004). “Franquicias Bajo el mismo Techo”. **Revista Dinero**. Caracas – Venezuela. Año 15. No. 189. Septiembre. Pp. 42-43.
- Puente, Raquel (2001). “Mercadeo de Servicios: Clave del Éxito de las Franquicias”. **Revista Debates IESA**. Caracas – Venezuela. Vol. VI. No. 4. Abril - Junio. Pp. 18-22.
- Riera, Alfonso (2004). “Las Franquicias en Venezuela”. **Revista Especializada Mercadeo Unplugged**. Maracaibo – Venezuela. Año 1. Edición 6. Pp. 66-67.
- Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2000). **Fundamentos de Marketing**. Undécima Edición. México. Editorial McGraw Hill. Pp. 707.
- Tocatli, Ferenz y Gallástegui, Juan (2001). **Las Franquicias, un efecto de la Globalización. 100 Preguntas, 100 Respuestas. La manera más segura de hacer negocios**. México. Editorial McGraw Hill. Pp. 115.
- Zeithaml, Valarie y Bitner, Mary (2002). **Marketing de Servicios: Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa**. 2da. Edición. México. McGraw Hill.