TESIS
COS 2000
B36

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MENCIÓN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

AÑO ACADÉMICO 99-00

ESCUELA DE COMUN SOCIAL

Ventana al éxito

Lineamientos de las estrategias de mercadeo que favorecen la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en Venezuela.

Tutor: Gloria Calderón

Tesistas: Baquero, Angela

Marval, Aniela

Caracas, septiembre de 2000

Ventana al éxito

Lineamientos de las estrategias de mercadeo que favorecen la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en Venezuela.

ÍNDICE GENERAL

página

RESUMEN 1

INTRODUCCIÓN 3

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN 7

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 9

MARCO TEÓRICO

Capítulo I

Franquicias. Concepto y antecedentes 10

1.1 ¿Qué es una franquicia? 10

1.2 Origen de las franquicias 13

1.3 Elementos de una franquicia 16

1.4 Tipos de franquicias 21

1.5 Ventajas y desventajas de las franquicias 26

1.6 Aspectos legales de las franquicias 34

1.6.1 Tipos de contrato de franquicia 36

1.6.2 Regulaciones legales del contrato de franquicia en Venezuela 37

1.6.3 Garantías que deben ser entregadas por los franquiciados 42

Capítulo II

Mercadeo 43

2.1 Definición 43

2.2 Evolución 45

2.3 Plan de mercadeo 47

2.4 Estrategias de mercadeo 53

2.4.1 Marketing mix 58

2.4.2 Modelos de estrategia de mercadeo 60

2.5 Función de las estrategias de mercadeo en la incursión y desarrollo de franquicias..... 64

Capítulo III

Incursión y desarrollo de franquicias venezolanas y extranjeras en el país 67

3.1 Breve panorama del desarrollo del sistema de franquicias en Venezuela 67

3.2 Franquicias venezolanas en estudio 77

3.2.1 Graffiti 77

3.2.2 Chipi's 81

3.3 Franquicias extranjeras en estudio 83

3.3.1 United Colors of Benetton 83

3.3.2. Wendy's 85

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación y diseño de la misma 89

Universo y muestra 91

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN 97

RESULTADOS 103

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Estudio de las estrategias de mercadeo para la incursión de las franquicias: Graffiti, Chipi´s, Benetton y Wendy's en Venezuela 107

Lineamientos recomendados para la incursión exitosa de una franquicia en Venezuela 130

CONCLUSIONES 135

FUENTES CONSULTADAS 138

ANEXOS 142

RESUMEN

La franquicia es un tipo de asociación empresarial que ha logrado imponerse en diferentes partes del mundo y es una relación comercial entre dos entidades o empresas independientes, mediante la cual el franquiciante (poseedor de una marca o patente) cede al franquiciado (persona natural o jurídica) los derechos de explotación de una marca, patente, método de comercialización, manufactura o promoción a cambio de recibir contraprestación, royalties o regalías sobre las ganancias obtenidas y cumplir con otros requisitos derivados de un contrato. Este nuevo sistema de negocios luego de su incursión en Venezuela ha tomado auge en los últimos años, experimentando un acelerado crecimiento a pesar de una situación económica de recesión. Este tipo de actividad comercial promete grandes probabilidades de éxito con menores riesgos de inversión y en menor tiempo con relación a un negocio independiente. Por esta razón, se ha dado lugar a la Asociación Venezolana de Franquicias y posteriormente a la Cámara Venezolana de Franquicias. Estas organizaciones se han encargado de dar a conocer las bondades de este sistema y la importancia de este tipo de negocio para el mejoramiento de la economía venezolana. Motivadas por conocer a qué se debe el crecimiento franquiciario de procedencia extranjera versus el crecimiento nacional, nos propusimos estudiar sus estrategias de mercadeo con la finalidad de establecer su importancia dentro de la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en nuestro país. Para tales fines se estudiaron dos franquicias de origen nacional (Graffiti y Chipi´s) y dos de origen extranjero (Benetton y Wendy´s) mediante la aplicación de entrevistas a representantes de dichos negocios y a especialistas en mercadeo y franquicias; y mediante el análisis de referencias hemerográficas, bibliográficas y *on line*. Con la realización de esta investigación se logró comprobar la importancia que tienen las estrategias de mercadeo en la incursión exitosa de franquicias de origen nacional y extranjero, la tendencia de estas estrategias a consolidar primero el concepto marca que desean

posicionar en el mercado y a determinar las actividades y recursos que desarrollaran los empresarios para el alcance de sus metas, en busca de su diferenciación en el mercado. Así mismo, se concluyó que las estrategias de mercadeo se orientan en su etapa introductoria hacia los consumidores, sin abandonar a los franquiciados y su éxito depende del desarrollo de estrategias de mercadeo que posicionan una marca establecida previamente. La presencia de franquicias de diversos orígenes, el interés de organismos gremiales y de la opinión pública en relación con el desarrollo de franquicias en Venezuela, contar con fuentes como la Asociación Venezolana de Franquicias y la Cámara Venezolana de Franquicias, así como el tiempo y el bajo costo de la investigación; son algunos de los elementos que facilitaron la realización del proyecto.

INTRODUCCIÓN

El sistema de franquicias es una relación comercial entre dos personas o empresas independientes, mediante el cual uno (el franquiciante) cede al otro (el franquiciado) los derechos de explotación de una marca, patente, método de comercialización, manufactura, o promoción, a cambio de ciertas compensaciones económicas (cánon inicial y royalty). La relación entre ambas partes se rige por un contrato. (Revista Inversiones. "Franquicias exitosas. No.179. Marzo, 1998)

La metodología de franquicia se ha desarrollado y expandido por todo el mundo hasta constituirse en una forma empresarial que ha tomado cuerpo en las sociedades americanas y europeas, enseñando a los diferentes sectores económicos una nueva forma de hacer negocios.

En Latinoamérica mucho antes de los 90's en países como Chile y Argentina ya se utilizaba el concepto de franquicias. En el caso de Venezuela, entre los años 90 y 94 se observó la introducción tímida de este concepto, siendo algunos casos McDonald's y Domino's Pizza. Sin embargo, luego de pre-establecerse las condiciones de apertura económica, estabilidad de tasas de cambio, atractivas tasas de interés y el crecimiento de los nuevos procesos de integración del mercado; se produjo un entorno muy favorable para la incursión de nuevas empresas bajo esta novedosa fórmula de crecimiento. De esta forma, y a pesar de la situación económica que Venezuela ha atravesado en los últimos tres años de la década de los 90, se ha generado un enorme crecimiento de este tipo de estrategia comercial, especialmente en el sector de alimentos (comida rápida) y vestido (ropa).

Actualmente, el "boom" de las franquicias en el país ha posicionado a Venezuela en el tercer lugar de importancia dentro de este mercado en Latinoamérica, luego de Brasil y México, de acuerdo con las estadísticas manejadas por Rolando Seijas Sigala, presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias y Arquímides Béliz, presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias.

Esto despertó en nosotras la inquietud de realizar una aproximación a la incursión de las franquicias nacionales y extranjeras en el país, en términos de estrategias de mercadeo; debido a que en Venezuela se carece de estudios que permitan realizar un análisis sobre el diseño y aplicación de dichas estrategias y/o que permitan establecer si existen elementos de mercadeo que favorezcan la incursión de franquicias en el país, dependiendo del origen de las mismas.

De allí, nuestro interés en proporcionar una guía referencial para todas aquellas personas que posean franquicias, que deseen incursionar en el mercado aplicando este concepto o que tengan dudas sobre esta nueva fórmula empresarial al momento de diseñar sus estrategias de mercadeo. Nuestra intención es presentar los lineamientos generales que sirvan como punto de partida para el desarrollo de próximas investigaciones.

Una vez planteado el tema de nuestra tesis, consideramos conveniente establecer cuál fue nuestro objetivo general y cuáles nuestros objetivos específicos:

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos de las estrategias de mercadeo que favorezcan la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en el país.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los lineamientos de las estrategias de mercadeo de las franquicias nacionales y extranjeras en estudio
- Establecer la importancia de las estrategias de mercadeo en la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en Venezuela
- Determinar cuáles elementos de la estrategia de mercadeo favorecen la incursión de franquicias nacionales versus franquicias extranjeras en el país.
- Establecer el papel que juegan el consumidor y los franquiciados en la estrategia desarrollada por las franquicias nacionales y extranjeras para su incursión en Venezuela.
- Establecer la existencia de ventajas comparativas entre las franquicias nacionales y extranjeras

Después de planteado el tema y establecidos los objetivos de nuestra investigación, creemos oportuno presentar una visión general de cada una de las partes que conforman nuestro trabajo de grado.

En la primera etapa, presentamos tres capítulos que conforman nuestro marco teórico, el primero de ellos concentra la historia, definición, antecedentes y esencia del sistema de franquicias en el mundo, sumado a las regulaciones legales de este sistema en Venezuela. En el siguiente capítulo desarrollamos el segundo elemento fundamental de esta investigación, el mercadeo; y por último el tercer capítulo presenta un breve panorama del desarrollo del sistema de franquicias en Venezuela y de las franquicias en estudio.

La segunda parte, correspondiente al marco metodológico, explica los fundamentos y la metodología en la que se basa nuestra investigación, además de

presentar los resultados obtenidos, su análisis y recomendaciones, así como las conclusiones.

Es importante destacar que nuestra investigación no ofrece conclusiones definitivas, dada la imposibilidad temporal y material de realizar un estudio de la totalidad de franquicias que conforman el sistema en nuestro país, así como la evaluación de todas las estrategias de mercadeo implementadas por ellas a lo largo de su desempeño y crecimiento en Venezuela. Las conclusiones que presentamos se refieren a un período de tiempo determinado (incursión) y a las estrategias de mercadeo desarrolladas por franquicias específicas en estudio.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En Venezuela se carece de estudios sobre estrategias de mercadeo utilizadas por las franquicias extranjeras y nacionales en su incursión en el país que permitan realizar un análisis y determinar si en el diseño y ejecución de las estrategias de mercadeo existen elementos que disminuyan o aumenten realmente el riesgo de fracaso y/o generen rendimientos positivos a corto y mediano plazo.

De allí nuestro interés en proporcionar una guía referencial para todas aquellas personas que posean franquicias, que deseen incursionar en el mundo de las franquicias, que tengan dudas sobre esta nueva fórmula empresarial y el éxito que puedan tener dependiendo de su origen. Además de ser un punto de partida para futuras investigaciones a realizar por estudiantes o analistas.

Esta investigación permitirá poner en práctica nuestros conocimientos en materia de mercadeo y nos ayudará a evaluarlos en nuestro contexto, al estudiar la evolución y surgimiento de nuevos mecanismos y productos, su posicionamiento y alternativas de mercado, los vacíos que éstos satisfacen, la forma como crecen y se expanden, establecer los lineamientos de las estrategias de mercadeo nacionales e internacionales y realizar una aproximación sobre estrategias de mercadeo que sirvan como guía para la incursión de franquicias en Venezuela.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como lo hemos señalado anteriormente, el acelerado y exitoso crecimiento del sistema de franquicias en el país, nos ha llevado a plantearnos una investigación que nos permita esbozar cuáles son los elementos dentro de las estrategias de mercadeo que favorecen la incursión de franquicias en el mercado venezolano, en función de su origen o procedencia. Para ésto efectuamos el estudio comparativo de cuatro franquicias (dos venezolanas y dos extranjeras) cuya actividad comercial está ubicada en el sector de alimentos (comida rápida) y de vestido (ropa).

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario reafirmar que la propia dinámica de desarrollo del sistema de franquicias en Venezuela no nos permitió encontrar franquicias que coincidieran en su fecha de incursión en el mercado. A pesar de ello, se seleccionaron aquellas que compartían un ambiente lo más similar posible.

Por otro lado, cabe destacar que los representantes de las franquicias en estudio, si bien no nos proporcionaron por escrito ni verbalmente las estrategias de mercadeo detalladas que emplearon para sus empresas al momento de su incursión en el mercado venezolano, por considerarlas confidenciales, sí nos brindaron los lineamientos necesarios para lograr establecer el modelo de estrategia empleado por estas franquicias. Estos modelos fueron complementados gracias a las referencias hemerográficas y *online* consultadas durante el desarrollo del presente proyecto, con lo cual logramos alcanzar nuestros objetivos.

Pero inicialmente nos habíamos planteado el estudio de seis franquicias, siendo las dos faltantes pertenecientes al sector: tintorería (American Laundry y Quick Press). La razón que nos motivo a excluirlas del estudio, fue la escasa información obtenida acerca de la franquicia Quick Press, debido a la resistencia por parte de sus voceros a brindarnos información suficiente para establecer los lineamientos de su estrategia de mercadeo.

MARCO TEÓRICO

Capítulo I

Franquicias. Concepto y Antecedentes

En los últimos años el sistema de franquicias ha alcanzado un alto nivel de desarrollo gracias a la globalización que está experimentando el mundo en el área de la economía.

Este sistema no es exclusivo de los países desarrollados. Por el contrario, ha invadido paulatinamente los mercados de Latinoamérica, incluyendo el mercado venezolano el cual se ha convertido en una excelente opción para muchos empresarios, quienes ven en esta novedosa fórmula empresarial una efectiva herramienta para el crecimiento de su negocio, con la seguridad de que al involucrarse en una franquicia pueden resolver sus necesidades de expansión a un costo mucho menor, ya que como franquiciantes aportan un capital relativamente bajo. Es así como las franquicias se han convertido en una excelente opción de inversión para aquéllos que deseen desarrollar su propio negocio. Pero aún son muchas las dudas que existen en torno a esta modalidad, en cuanto a: ¿Qué es una franquicia? ¿Cómo está compuesta? ¿Cómo se puede obtener?, entre otras.

Con la finalidad de dilucidar éstas y otras interrogantes hemos desarrollado el presente capítulo.

1.1 ¿Qué es una franquicia?

Etimológicamente, el origen de la palabra franquicia es francés y se remonta a la Edad Media. Deriva del término *franc,* que significa libre y proviene del verbo francés *francher:* concesión de un privilegio o renuncia a una servidumbre.

Originalmente, consistía en el otorgamiento de una autorización que el soberano concedía a alguno de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales.

Al final de la Edad Media la palabra y la práctica desaparecen en Francia, pero resurgen a principios del siglo XX, en Estados Unidos, con un contenido diferente y tiene un gran desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial. (Díez De Castro y Galán González, 1998)

La franquicia tal y como la conocemos hoy en día es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual un proveedor (la empresa que otorga la franquicia, denominada comúnmente franquiciante) conviene con un minorista (el franquiciado) la comercialización de su producto, servicio o el derecho a explotar una marca o fórmula comercial, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares destinados a facilitar su desarrollo. El contrato otorga al franquiciado el derecho exclusivo de venta o representación en su área de los artículos o servicios de la empresa principal. A su vez el franquiciado se compromete a pagarle una determinada suma de dinero (el derecho de concesión o franquicia), o una comisión sobre las ventas brutas, o bien una combinación de éstas y otras formas, según lo estipulado de mutuo acuerdo. (Díez De Castro y Galán González, 1998 y Sin autor. Editorial Díaz de Santos, 1998)

Como forma de expansión comercial, el objeto de las franquicias es crear una red de explotaciones (cadena franquiciada) a través de una serie de empresas y establecimientos comerciales que reproducen de una forma completa el modelo del franquiciador.

Según Meyer, H. (1992) en su libro titulado "Marketing, ventas al por menor", las franquicias, concesiones o licencias son un acuerdo contractual mediante el cual

una compañía matriz o franquiciadora le concede a una pequeña compañía o individuo el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Este formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua, que existe entre dos partes y que a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos y planes de marketing.

Kennedy (1995), asegura que las franquicias son un privilegio otorgado por un organismo gubernamental al individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de una carretera.

En cambio, Philip Kotler, en su libro "Dirección de mercadotecnia" plantea que una franquicia es un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, a través del cual el concesionario ofrece el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios y regalías.

La Asociación Internacional de Franquicias va más allá y nos ofrece una definición que aunque más completa, presenta mayor complejidad: "es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado, en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como *Know how* y entrenamiento. En esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común de acuerdo con un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio".

1.2 Origen de las Franquicias

El sistema de franquicias no es asunto nuevo en el mercado. Según Enrique Carlos Díez de Castro y José Luis Galán González (1998), generalmente se asocia su origen con los Estados Unidos y la comercialización del automóvil. En realidad, uno de los primeros ejemplos de lo que denominamos franquicia fue la licencia otorgada a un minorista independiente para que vendiese y atendiera automóviles eléctricos y de vapor en 1898.

El sistema de distribución de franquicia ha sido utilizado con éxito en Estados Unidos desde principios del siglo XX. Es frecuente citar a Isaac Singer, el inventor de las máquinas de coser, como el pionero de la franquicia. Singer precisaba de capital para expandir su negocio, pero para poder venderlas tenía que enseñar a sus clientes el manejo de las mismas. Ante esta situación, en 1912, abre puntos de venta en régimen de concesión en los que vendía y enseñaba a usar las máquinas, además de otros productos y servicios complementarios.

Pero a pesar de la temprana incursión de Singer en esta modalidad, es General Motors la compañía reconocida por muchos en dar los primeros pasos en la adopción de la franquicia en 1929, con la finalidad de idear una nueva forma de venta de sus automóviles para evitar las consecuencias de las leyes antimonopolio existentes en Norteamérica, constituyendo el medio ideal para el desarrollo rápido de su red de comercialización. Tiempo después fue seguida por la cadena Rexall (drugstores).

El sistema comenzó a florecer después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se ofrecieron a los pequeños inversores concesiones para explotar negocios situados por lo general al costado de los caminos, principalmente despachos de alimentos y de helados. Cuando estos bares (dedicados en especial a atender a los automovilistas)

comenzaron a aparecer en todo el paisaje norteamericano, la franquicia se convirtió en la palabra mágica.

Efectivamente, en la década de 1940 las principales concesiones o franquicias como técnicas de comercialización tuvieron su nacimiento en Estados Unidos, donde los fabricantes de automóviles y las refinerías de petróleo otorgaron permisos a los vendedores de vehículos nuevos y a las estaciones de servicio para que comercializaran sus productos en determinadas áreas. Estos minoristas tenían el apoyo de campañas nacionales de publicidad. Después, la idea fue imitada por farmacias, tiendas y negocios de repuestos para automóviles. Pronto siguieron el ejemplo algunos servicios, como los salones de baile y las organizaciones de limpieza de alfombras a domicilio, por mencionar algunos.

En 1967, más de 350 compañías de Estados Unidos contaban con un total de 450.000 negocios que se regían por el sistema de concesiones. Es indudable que una de las causas de este sugestivo crecimiento fue la influencia del éxito que suele obtenerse con dicho sistema. Es un hecho real que hay gente que consiguió hacer fortuna gracias a la explotación de franquicias. Por supuesto, también hubo muchos casos de decepción, pérdidas financieras, e incluso fracasos totales. Pero la franquicia se mostró como un medio que permite a un individuo conquistar su independencia financiera con una inversión mínima.

En Europa, la práctica de la franquicia se inició en Francia en 1929, donde los propietarios de la fábrica de lanas la Lainiere de Roubaix se aseguraron la salida comercial de sus productos, creando la firma Pingouin y asocian a un gran número de minoristas, que al firmar el contrato, se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica. (www.franquicias.net. La elección jurídica, 1999).

En la actualidad, centenares de empresas en todo el mundo comercializan muchos productos y servicios mediante una red de franquicias. Más aún, algunos de los nombres más antiguos y conocidos en la industria norteamericana están usando el sistema de franquicias para ingresar en nuevos mercados con productos y servicios nuevos o conocidos desde hace tiempo.

El impacto del sistema de franquicias se ha llegado a comparar con el producido en su época por la Revolución Industrial, dado el cambio que ha generado en la manera de hacer negocios, en el crecimiento de la pequeña y mediana empresa, las innovaciones que introdujo a la economía y a la cultura de un país. La franquicia hoy en día es una realidad cuyo auge seguirá aumentando a ritmos todavía más importantes que los actuales, concluyen Díaz de Castro y Galán González (1998).

Según datos proporcionados por la Internacional Franchise Research, los países en los que mayor desarrollo ha alcanzado el sistema de franquicias han sido Estados Unidos, Canadá y Japón; a pesar de que este último adoptó este sistema en forma tardía en 1965. En Europa destaca de forma importante Francia, que se sitúa a la cabeza de los países de ese continente tanto en número de franquiciantes (más de 520) como de franquiciados (más de 30.000) y en los últimos años, el crecimiento de las franquicias en América Central y Suramérica ha sido vertiginoso debido a la cercanía geográfica con Estados Unidos, la recuperación de la situación económica de la región y el inicio de una estabilidad política que ha generado confianza en los inversionistas de América del Sur, ejemplo de ello son: Brasil, México, Argentina y Chile.

Actualmente Brasil es, sin duda alguna, el país que con mayor fuerza ha desarrollado esta fórmula comercial, después de los Estados Unidos, con más de 1000 redes de franquicias. Otra nación destacada es México con más de 600 redes franquiciadas, donde 62% son nacionales y 38% extranjeras. Venezuela se encuentra

actualmente en el tercer lugar de América Latina, por encima de Argentina y Chile, en cuanto al número de marcas que operan en el mercado, que para inicios del año 2000 se ubica en 150 redes de franquicias. (Díez De Castro y Galán González 1998; Editorial Codex 1972; Palacios et al. 2000).

1.3 Elementos de una franquicia

Describir los elementos esenciales que integran una franquicia, tanto tangibles como intangibles, es determinante para comprender la base del sistema, desde el punto de vista conceptual y operativo. En las siguientes líneas, presentamos de forma precisa la función y utilidad de cada uno de los elementos que conforman esta fórmula empresarial, según la definición de autores como Díez de Castro y Galán González en su obra "Práctica de la Franquicia", Steven Raab y Gregory Matusky en "Franquicias, cómo multiplicar su negocio", M. Alonso Prieto en "Una franquicia para mi nuevo negocio" y Palacios et al. en "Franquicias en Venezuela".

Franquiciante (también denominado franquiciador): es el titular del derecho de un nombre, una marca y/o tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de franquicia, otorga a otra persona los derechos de su uso, comprometiéndose además, a proporcionar asistencia técnica y administrativa al nuevo negocio.

Franquiciado o franquiciatario: es quien paga al franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se le otorgue la explotación y uso de la marca, además de apoyo administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente.

Marca: es una palabra, nombre o símbolo usado por una compañía para identificar o distinguir los bienes y servicios que produce o comercializa.

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. Está integrada por dos elementos claves: el nombre de la marca, que es lo que permite que los consumidores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

Díez de Castro y Galán González (1998) consideran que la marca posee cualidades determinantes como es la identificación, la diferenciación, el valor agregado y la propiedad legal.

El valor de una marca, desde la perspectiva de la franquicia es sumamente importante. Generalmente el atractivo del franquiciante está en función de la marca y de los productos o servicios inherentes a la misma. Los aspectos valorativos de una marca, son tres: Propiedad legal (el franquiciante deberá ser el propietario legal de dicha marca), Notoriedad (grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población) e Imagen (conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian continuamente, en la mente del público, a una marca comercial).

Una marca sólidamente posicionada ayuda a la franquicia a ganar clientes. La marca debe ser registrada ante el organismo del estado encargado de ese aspecto y para ello debe evitar ser igual o parecida a una existente.

Regalías: son los pagos que el franquiciado hace al franquiciante por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios. Este es el camino por el cual el franquiciante obtiene continuamente ingresos de las franquicias. La estipulación y el cumplimiento de las regalías se fijan en el contrato y el pago puede ser mensual, semanal, etc. Casi siempre las regalías que el franquiciado tiene que pagar oscilan entre 3 y 10 por ciento de las ventas, aunque existen excepciones. Gran parte de las regalías se utilizan para incrementar la publicidad, investigación de

mercados y mejorar el producto y/o servicio, lo cual es llamado también derecho de publicidad.

El franquiciado debe saber, de forma clara, la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe. Es necesario que exista contraprestación, es decir "un pago de algo por algo" y debe satisfacer, tanto al franquiciante como al franquiciado.

Existen dos tipos de pagos:

Cánon de entrada: es la cantidad que el franquiciante exige para permitir la entrada del franquiciado a la cadena. Es un pago que permite el inicio de la actividad comercial, brindando: derecho de marca, concesión de territorio, cesión de *know how* y los servicios de asistencia.

Royalties: son pagos periódicos como contrapartida por los resultados que obtiene la franquicia. Estas cuotas de funcionamiento comprenden los siguientes servicios: publicidad, formación continua, asistencia, aprovisionamiento, control, *know how* renovado, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, entre otros.

Know How y asistencia técnica: es la base del éxito comercial. Consiste en la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Este modelo de gestión es la forma de hacer las cosas, incluye los procesos necesarios para la operación del negocio y se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

El *Know how* debe ser:

- **Un conjunto de conocimientos técnicos** que puede abarcar desde técnicas de fabricación, ventas y servicio hasta publicidad, promoción y relaciones públicas.
- **Práctico**, aplicado a una situación real con resultados satisfactorios.
- **Transmisible,** es necesario que sea de fácil manejo y de fácil comunicación.
- **Estandarizado,** debe ser una guía con un conjunto de lineamientos preestablecidos.
- **Probado,** es necesario que sea resultado de una aplicación previa satisfactoria.
- **Secreto,** la información contenida debe ser manejada exclusivamente por el franquiciante y el franquiciado.
- **Sustancial,** debe incluir información relevante, para ser competitivo en el mercado.
- **Dinámico**, es decir, debe adaptarse y enriquecerse con la experiencia y las oportunidades que brinda el cambiante mercado.
- **Original,** de esta manera llevará consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores.

Producto: es el bien o servicio ofertado por la franquicia a sus clientes y consumidores. El producto debe poseer tres puntos importantes: diferenciación, competitividad y surtido.

La diferenciación se basa en características que le proporcionen fuerte personalidad y originalidad. Es una de las propiedades que aumentan las posibilidades de éxito.

La competitividad puede basarse en diversidad, calidad, precio o en su combinación.

El surtido en cambio está representado por la diversidad o variedad de productos a disposición del cliente.

Contrato de franquicia: Un contrato puede definirse como una convención o acuerdo entre dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico determinado.

Los contratos en general y el de franquicia, en particular, poseen las siguientes características:

- **Atípico:** se trata de un contrato moderno recientemente regulado por Procompetencia.

- **Consensual:** está basado en el acuerdo o voluntad de las partes contratantes.

- **Bilateral:** ambas partes tienen derechos y obligaciones.

- **Oneroso:** persigue la obtención de beneficios económicos para ambas partes.

- **Tracto Sucesivo:** se perfecciona en el tiempo.

- **Intuitu Personae:** se celebra en razón de cualidades propias de cada una de las partes contratantes.

- **De adhesión:** la práctica ha llevado a que sea el franquiciante el que desarrolle un modelo de contrato tipo al cual los franquiciados se adherirán. No obstante, aunque la voluntad del franquiciado se ve disminuida, no por ello deja de existir.

1.4 Tipos de franquicias

La franquicia puede ser clasificada en cuatro grandes categorías, según Díez de Castro y Galán González. Dicha clasificación coincide en diversos puntos con la presentada por Palacios y colaboradores:

Primera Clasificación: basada en el origen y desarrollo de la franquicia, puede ser:

Franquicia de primera generación: hace referencia a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento. Los elementos básicos que se franquiciaban eran marcas y productos.

Su objetivo era asegurar la distribución de los productos. Esta idea de franquicia se corresponde, en su sentido más amplio, con el concesionario; es un concepto identificado como transacción bajo algún tipo de licencia. Los

sectores del automóvil, gasolinerías, bares, tiendas de fotos, puestos de venta de helados, etc., son ejemplo de este tipo de franquicia.

Franquicia de segunda generación: se corresponden con una evolución y desarrollo de esta forma comercial. Las franquicias en la actualidad son "formato"; por supuesto que tienen como elementos constitutivos marcas y productos, pero, además, incorporan un elemento fundamental: el *know-how.* A su vez la relación entre el franquiciante y el franquiciado es mucho más formal que en el caso de la primera generación.

Estas franquicias incorporan el concepto de negocio completo, suponen explotación de artículos identificados mediante una marca pero también incluyen el modo dirigir un negocio en todos sus aspectos.

Segunda Clasificación: Esta clasificación hace referencia a los niveles (fabricante, mayorista, minorista) de un canal de distribución que se relacionan en la franquicia. Se obtiene:

Franquicia vertical: se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución, y se subdivide por tanto en:

a) Franquicia integrada: se denomina de esta manera cuando comprende la totalidad del canal de distribución con la excepción del consumidor.

b) Franquicia semi-integrada: no abarca la totalidad del canal de distribución, ejemplo de ello es cuando el franquiciante es fabricante y el franquiciado mayorista (franquicia Master) o en el caso en el que el franquiciante es mayorista y el franquiciado un minorista.

Franquicia horizontal: es la que relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución. Se sub-divide en:

a) Franquicia de detallistas: Franquiciante y franquiciado son minoristas.

b) Franquicia de fabricantes: Franquiciante y franquiciado son fabricantes.

Tercera Clasificación: Esta división tiene su fundamento en la actividad que va a realizar el franquiciado. Se encuentran:

Franquicia Industrial: Franquiciante y franquiciado son fabricantes. El franquiciado, generalmente, además de producir se convierte en distribuidor en exclusiva del producto en el territorio concedido.

Franquicia de distribución: puede considerarse en este tipo dos modalidades: El franquiciante es fabricante y el franquiciado detallista o el franquiciante es un mayorista y el franquiciado un minorista. Este tipo de franquicia es la franquicia de distribución propiamente dicha.

Dentro de las franquicias de distribución se pueden distinguir dos categorías:

a) *La Franquicia con "central de compras":* El franquiciante constituye una central de compras cuya misión es, en primer lugar, selección y adquisición (en el caso de que no sean de fabricación propia) del surtido de mercancía que se va a ofrecer en los puntos de venta, y en segundo lugar la distribución directa desde la central a los franquiciados.

b) *La franquicia con "central de homologación":* El franquiciante elabora un catálogo con los productos que van a constituir el surtido ofrecido en los puntos de venta. Negocia con los posibles proveedores que van a constituir las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Estas negociaciones culminan con la selección de una serie de proveedores. Los franquiciados deben realizar sus compras directamente a los proveedores homologados. Los proveedores, normalmente, deben pagar al franquiciante un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados. Este monto puede ser repartido entre los franquiciados o incrementar los ingresos del franquiciante.

Franquicia de servicios: lo que se franquicia es un servicio, no un producto (no existe, o éste es menos importante o parte complementaria del servicio ofrecido). El aporte del franquiciante es, básicamente, el *know-how.* La franquicia de servicios se revela como la forma más original y auténtica de la aplicación de la filosofía de la franquicia, suelen ser bastante vulnerables y muy imitadas, por lo que precisan de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez.

Otras franquicias:

Franquicia asociativa: se produce cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora. Se puede generar este hecho cuando la sociedad cotiza en la Bolsa y el franquiciado puede acceder a la compra de acciones. También se habla de franquicia asociativa cuando el franquiciante es propietario de parte del negocio franquiciado.

Franquicia financiera: es cuando el franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, es únicamente inversor. Muchas cadenas franquiciantes

no admiten este tipo de franquicia. Es común sólo cuando los desembolsos iniciales de puesta en marcha de la franquicia son cuantiosos.

Franquicia de nueva instalación: es cuando el local comercial en el que se va a implantar el negocio no se dedicaba anteriormente a la misma actividad.

Franquicia de reconversión: el local en el que se va a desarrollar la franquicia era anteriormente del franquiciado y/o desarrollaba actividad comercial.

Multifranquicia: Cuando el franquiciante concede más de una franquicia al mismo franquiciado.

Plurifranquicia: se da cuando en un mismo establecimiento franquiciado coexiste más de una franquicia. Dos son las razones que justifican la plurifranquicia, en primer lugar, la complementariedad entre los productos de las franquicias y/o, en segundo lugar, la imposibilidad de que el negocio sea rentable con una sola. Algunos contratos de franquicia impiden expresamente este tipo de situaciones, obligando al franquiciado a consagrar sus esfuerzos a una sola franquicia.

Franquicia Corner: es una franquicia que desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento comercial, generalmente superficies (hipermercados o grandes almacenes). El espacio franquiciado comprende una parte del establecimiento en el que se van a vender los productos y prestar los servicios del franquiciante.

Franquicia Master: se produce cuando el franquiciado está habilitado para convertirse en franquiciante en su territorio. Este tipo de franquicia es una de las forma más utilizadas por las empresas en la expansión internacional. Muchas veces, la franquicia master se concede a un franquiciado que ha servido para abrir nuevos

mercados con éxito. Otras veces, el franquiciante contrata con un franquiciado para que éste sea el que supla en un determinado mercado (en el que no tiene presencia), convirtiéndose de esta forma en franquiciante en la zona asignada.

1.5 Ventajas y desventajas de la Franquicia

La franquicia es una nueva forma de comercio y modernización que proporciona una serie de ventajas socio-económicas importantes. Los beneficios expuestos a continuación provienen de los planteamientos de autores como Palacios y colaboradores Raab y Matusky (1999), Díez de Castro y Galán González (1998) y Prieto (1997). También nos basamos en las informaciones obtenidas mediante las entrevistas realizadas a Arquímides Beliz, presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias; Samuel Sultán, vice-presidente de Graffiti; Serge Nataf, representante de Benetton en Venezuela; Patricia Haddad de Wendy´s y Marisabela Navas de Chipi´s.

Sociales:

- La franquicia crea empresas estables ya que la supervivencia de éstas es muy superior a otras formas de comercio debido a que el franquiciante no está dispuesto a exponer su nombre, producto o servicio al fracaso y el franquiciado tampoco jugará con su trabajo e inversión. Ambos pondrán todo su esfuerzo en lograr el éxito de su empresa y este trabajo conjunto garantiza la estabilidad del negocio.

- Proporciona empleo, ya que su desarrollo conduce al nacimiento de nuevas empresas y oportunidades laborales estables.

- Posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo, ya que el franquiciante proporciona al franquiciado y al personal seleccionado la formación necesaria para desempeñar exitosamente las diferentes labores que requiere el negocio.

- Fomenta la investigación y desarrollo. Una de las características fundamentales de las franquicias es promover la investigación y el desarrollo de los productos y servicios que comercializa, así como de los últimos avances en formación y mercadeo. Esta es la clave que proporciona el éxito y el posicionamiento competitivo de la empresa.

Económicas:

- Crecimiento de la economía. El auge de las franquicias y la multiplicación de sus nuevos establecimientos comerciales hacen que esta fórmula sea uno de los pilares del desarrollo y crecimiento del sector comercial y de la economía.

- Abaratamiento de los precios. Las redes de franquicias posibilitan que el franquiciante fabrique o adquiera grandes cantidades de productos para abastecer a sus franquiciados disfrutando de economías que se reflejan en escalas subsiguientes. La reducción del costo repercute en la fijación del precio final del producto o servicio, estableciendo un valor atractivo para el público en la relación calidad-precio, característica resaltante de éxito de las franquicias.

- Nacimiento de nuevas empresas. Este tipo de empresas tiende a fijar un ritmo de crecimiento anual continuo que se traduce en la apertura de nuevos puntos de venta.

- Contribuye a la modernización de las estructuras comerciales de un país, propiciando beneficios para todos los integrantes del canal de distribución.

- Produce una movilización de fondos financieros inactivos. La franquicia precisa de fondos para su incursión y desarrollo, provocando que tanto el franquiciante como el franquiciado movilice recursos financieros para su actividad, que en otros casos podrían haber quedado inmovilizados.

Ventajas para el franquiciante:

Las principales ventajas las podemos agrupar en tres categorías: comerciales, financieras y de gestión.

Comerciales:

- Crecimiento de la empresa. La franquicia permite el desarrollo y la expansión de un negocio.

- Nuevos mercados. La posibilidad de incursionar en nuevas localidades, regiones y países, contando con la participación de franquiciados conocedores del nuevo mercado, aumenta las posibilidades de logros.

- Rapidez. Un acelerado crecimiento y acceso a nuevos mercados en tiempo reducido.

- Distribución. El franquiciante crea una red de distribución de forma económica y rentable, que beneficia a la cadena: distribución, prestación de servicio o producto, precio/valor y ganancia.

- Clientes (los franquiciados). La franquicia provee al franquiciante de clientes fijos y consolidados, con objetivos y planificación empresarial.

- Control. El franquiciante tiene el control del canal de distribución, de las ventas, de las condiciones en que se oferta el producto a los clientes y el control al franquiciado.

- Imagen de marca. El franquiciante entrega al franquiciado a través del *know-how* la oferta empresarial correspondiente a la imagen que desea transmitir al público meta.

- Notoriedad. El crecimiento y expansión de las franquicias promueve a un mayor conocimiento de la marca (nombre y logotipo), lo que redunda en una mejora de la imagen, acompañada de publicidad efectiva.

- Publicitaria. Los franquiciantes ponen en marcha campañas publicitarias, a través de todos los medios de comunicación, para la comercialización de sus productos y servicios a gran escala.

Financieras:

- Inversiones. La inversión requerida para el crecimiento empresarial a través de las franquicias es mucho menor a otras alternativas.

- Ingresos. Por diferentes conceptos: derechos de entrada, royalties, márgenes de productos, publicidad, formación, etc. Los derechos periódicos son normalmente un porcentaje de ventas, lo que favorecerá que los ingresos no mermen en caso de declive.

- Gastos fijos. Los gastos de almacenes, stocks, publicidad, estudios de mercado son menores por ser compartidos.

Gestión:

- Aprovisionamiento. Las compras al mayoreo favorecen mejores condiciones de los proveedores y economías de escala en el canal de distribución.

- Selección de franquiciados. El prestigio de la cadena depende de la calidad de trabajo de los franquiciados, por ende es necesario que cada vez se presenten más y mejores candidatos y que por consiguiente los franquiciantes consigan mejores franquiciados.

- Motivación. El franquiciado está totalmente motivado, es difícil encontrar un personal que esté al frente del punto de venta con total optimismo y dedicación.

- Estructura reducida de la central. La estructura necesaria por parte del franquiciante no es muy compleja, las necesidades del personal inicial son reducidas y los gastos se adecuan a las necesidades.

Desventajas para el franquiciante:

- *Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario*. Al ceder el derecho de franquicia al franquiciado, muchas de las decisiones quedan en manos de este último, lo cual implica más que un problema, un riesgo.
- *Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas*. La quiebra o fracaso de uno de los puntos de venta del sistema puede arrastrar al franquiciante, incluso a escala judicial. Para ello el franquiciante debe ser totalmente sincero y objetivo al otorgar una franquicia y explicar al franquiciatario las ventajas y desventajas que conlleva el manejo de este sistema.
- *Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios*. El sistema de franquicias es adecuado cuando se busca expandir una empresa, en cambio no es conveniente cuando se trata de abrir sucursales con capital propio, pues las utilidades son menores. Un negocio propio garantiza utilidades netas para el propietario. Además formar un sistema de franquicias requiere de una gran inversión en el establecimiento piloto, diseño de servicio, elaboración de manuales, capacitación de personal técnico y operativo y entrenamiento de franquiciatarios.

- *Riesgo de generar un competidor*. El franquiciatario puede convertirse en un problema si quiere independizarse, ya que puede ser presionado por los propietarios de otros puntos de venta para cambiar las técnicas de operación.

Ventajas para el franquiciado:

- *Reconocimiento de la marca en el mercado*. El franquiciado incursiona en el mercado con el respaldo de una marca reconocida por el consumidor, lo cual le da mayor aceptación que los competidores que no están en un sistema de franquicias.

- *Reconocimiento de los atributos del producto*. Al igual que la marca, los consumidores ya conocen el producto o servicio que se ofrece y los atributos y beneficios que posée. Por este motivo, no dudarán en buscarlo y obtenerlo.

- *Reducción del riesgo de incursionar en un nuevo negocio*. El franquiciado corre menos riesgos en la incursión en el mercado, ya que los resultados muestran las posibilidades de triunfos. Además de que el franquiciante le da el *Know how* o manual de operación para que funcione en forma correcta. Por otra parte los problemas operacionales y técnicos ya se han determinado en la unidad piloto (propiedad del franquiciante) y se ha establecido una metodología para su solución.

- *Apoyo y asesoría permanentes*. El franquiciado cuenta permanentemente con la experiencia y respaldo del franquiciante para enriquecer y dar seguridad al negocio. A la vez que ayuda a evitar errores que podrían cometer por sí solos.

- *Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciados y la casa matriz*. Compartir los elevados costos que conlleva una campaña

- publicitaria, resulta beneficioso, en cuanto a rentabilidad, para las dos partes involucradas en el sistema de franquicias. Además facilita la captación de la mayor parte de la población local, regional, estatal, nacional o internacional.

- *Uniformidad de producto y/o servicio.* El franquiciante asegura la uniformidad del sistema a través de los manuales de operación y servicio y del *entrenamiento* del personal que laborara en cada punto de venta. Gracias a estos dos mecanismos los franquiciados tendrán una pauta de acción general y podrán supervisar que los trabajadores se desenvuelvan según una metodología global.

Desventajas para el franquiciado

- *Pagos permanentes al franquiciante.* El franquiciado está obligado a pagar regalías de forma permanente y continúa según lo establezca el contrato que ambas partes celebraron. Los pagos se suelen fijar como porcentaje sobre las ventas del franquiciante y contribuyen a la publicidad del conjunto de franquicias y a la investigación en pro del desarrollo de los productos y/o servicios que se ofrecen. A pesar de existir esta responsabilidad, se propicia una relación armónica y duradera entre las partes integrantes de la red pues trabajan unidos por una causa en común.

- *Falta de independencia y apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante.* La mayoría de las actividades operativas vienen definidas en el contrato que realiza el franquiciante con el franquiciado, por lo que las decisiones dependen principalmente del franquiciante y sus restricciones. Esto implica la dificultad para el franquiciado de modificar algunos de los criterios pre-establecidos, a no ser que se decida en común acuerdo entre las partes involucradas.

- *Disciplina.* Al existir reglas de acción el franquiciado debe cumplirlas de acuerdo con los manuales operativos que le entregan con el contrato.

- *Vigilancia.* El franquiciante o un representante del mismo visita y supervisa periódicamente cada una de los puntos de venta. Esto puede causarle incomodidad al franquiciado cuando tiene cierto tiempo de experiencia en el negocio.

- *Venta de la franquicia.* El contrato también limita las operaciones de venta y transferencia de las franquicias. El franquiciado debe asumir que al comprar una franquicia debe permanecer con ella durante un tiempo determinado legalmente. Cuando vence el contrato se produce una renovación del mismo con la misma duración del inicial.

1.6 Aspectos legales de la Franquicia

Al momento de invertir se debe pensar que existen múltiples formas de hacerlo, desde invertir en el mercado de valores nacional e internacional hasta importar y comercializar productos de cualquier índole, o sencillamente con la adquisición de una franquicia. Así lo señala Carlos Eduardo Núñez Parodi, director de FranDee Consulting.

Según estadísticas mundiales, el 80% de los negocios propios fracasan durante los primeros 5 años de funcionamiento, mientras que en un sistema de franquicias la tasa de fracaso se encuentra entre el 2% al 4% durante el mismo período.

Dentro de un sistema de franquicias ya otros han explorado el mercado, han creado productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes y han establecido una forma de trabajo exitosa. Sin embargo, deben considerarse y

conocerse muchos aspectos acerca del negocio, del mercado, del contrato, del franquiciante y del mismo franquiciado.

Ahora bien, uno de los aspectos más polémicos y densos es el contrato; es necesario entonces, tener en cuenta la duración del mismo, los planteamientos de continuidad, las causas y consecuencias de resolución, la vigencia con relación a la amortización de la inversión, los deberes y derechos que adquiere un franquiciado y la adaptabilidad a las leyes locales vigentes. Nunca deben realizarse apartados o pagos hasta no leerse con detenimiento el contrato y en algunos casos, es recomendable hacer uso de un pre-contrato que sirva como instrumento de reserva y de confidencialidad de la información que se suministra entre las partes.

De acuerdo con Leopoldo Olavarría (abogado socio de la firma Baker & McKenzie) los contratos de franquicias pueden identificarse a través de los siguientes elementos:

- El uso por parte del franquiciado de un nombre o símbolo asociado al franquiciante en el desarrollo de un determinado negocio. Aunque no es necesario, es frecuente el otorgamiento de licencias de uso de marcas comerciales o de servicios y/o denominaciones comerciales.

- La prestación por el franquiciante de asistencia técnica comercial al franquiciado en el desarrollo de dicho negocio. Esta asistencia se materializa de variadas formas, como planes de mercadeo y asistencia en las ventas.

- La existencia de un control por el franquiciante sobre la forma en la que el franquiciado desarrolla su negocio. La asistencia otorgada por el franquiciante conlleva con frecuencia un control de las actividades del franquiciado.

- La obligación del franquiciado de efectuar pago al franquiciante. A estos pagos se les llaman usualmente tarifas de franquicia (*franchise fees*) y pueden asumir una de las siguientes formas o una combinación de las mismas: tarifas iniciales; regalías; tarifas por asistencia técnica y/o comercial, incluyendo el adiestramiento de personal; honorarios por asesoría y tarifas por publicidad.

1.6.1 Tipos de contrato de franquicias

Di Constanzo, Vilalta y Cárdenas en su obra "Desarrollo de Sistemas de Franquicias" (AÑO), reseñan tres tipos de contrato modelo para el desarrollo del sistema de franquicias coincidiendo en líneas generales con la clasificación de otros autores como: Diez de Castro y Galán González (1998) y Raab y Matusky (1999):

- **Contrato de franquicias unitarias.** El franquiciante otorga al franquiciado el derecho de establecer y/o operar un negocio en una determinada localidad o área geográfica. Si el franquiciado desea adquirir unidades adicionales debe pagar por el derecho de establecerlas y otorgar para ello otros contratos de franquicia. Las franquicias unitarias son los mecanismos ideales para probar el desempeño del franquiciado antes de otorgarle el derecho de operar varios establecimientos.

- **Contratos de franquicias para el desarrollo de áreas.** El franquiciante otorga al franquiciado el derecho de establecer un número determinado de establecimientos durante un período en un área geográfica determinada.

- **Contratos de franquicias maestras.** Los franquiciados maestros cumplen, fundamentalmente, dos funciones. En primer lugar, actúan como corredores, procurando potenciales franquiciados, quienes negociarán con el franquiciante los términos y condiciones de los contratos de franquicia unitarias; a cambio

de tal servicio obtienen una comisión, dependiendo de la celebración de cada contrato de franquicia unitaria. Como los contratos de franquicia unitarias son celebrados entre el franquiciante y los franquiciados individuales y las obligaciones para con éstos deben ser cumplidas por el franquiciante, es frecuente que éste se apoye en el franquiciado maestro para cumplir dichas obligaciones. Por ello, el franquiciado maestro cumple una segunda función al prestar servicios a escala local. Dichos servicios incluyen, entre otros, los siguientes: la prestación de asesoría a los franquiciados individuales; entrenamiento del personal de los franquiciados individuales; y la realización de visitas de inspección.

- **Contratos de sub-franquicia.** En este tipo de contrato el sub-franquiciante tiene el derecho de ofrecer y vender franquicias unitarias a franquiciados que se encuentran ubicados en el área geográfica conferida al sub-franquiciante. A diferencia de los contratos de franquicias maestras, las cantidades pagadas por los franquiciados son recibidas directamente por el sub-franquiciante, quien posteriormente paga una porción de dichas cantidades al franquiciante.

1.6.2 Regulaciones legales en el contrato de franquicias

En Venezuela, la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia dictó nuevos lineamientos de evaluación de contratos de franquicias, publicados en Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.431 de fecha 7 de enero de 2000. Estas directrices se circunscriben dentro de la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (en lo sucesivo Ley de Pro-Competencia) que es el marco normativo que rige la defensa de la competencia en Venezuela.

Las franquicias representan un papel muy importante en la materia de competencia, pues este tipo de contrato es uno de los más utilizados por empresas

transnacionales que buscan expandir sus negocios hacia nuevos territorios. De allí que la Ley de Pro-Competencia prevé en su articulado este tipo de mecanismos de negociación entre agentes económicos susceptibles de restringir la libre competencia.

En principio los contratos de franquicias son considerados restrictivos a libertad de competir, pues en ellos están implícitos acuerdos para la fijación directa o indirecta de precios, repartición de los mercados, entre muchos otros. La doctrina y la experiencia misma demuestran que dichos contratos no pueden ser catalogados de restrictivos de la competencia, pues si bien es cierto que se trata de estructuras corporativas que dependiendo del entorno económico pueden establecer ciertas restricciones a la competencia a corto plazo (v.g. precios, condiciones de comercialización, entre otras), a largo plazo generan más competencia y eficiencia en el mercado.

Asimismo, dichos contratos son proclives a eliminar la rivalidad o la competencia, que es un bien jurídico tutelado por la Ley de Pro-Competencia, y además apuntan a la eficiencia, que es otro bien jurídico tutelado por tal Ley. Por ello se hace necesario que en lo sucesivo la Superintendencia Pro-Competencia realice en cada caso en particular un análisis económico para establecer la intencionalidad de la conducta como restrictiva, cuando los franquiciantes dispongan como prohibición el comercializar otros productos.

En el marco de la Ley de Pro-Competencia existe la posibilidad de que la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia elabore los instrumentos necesarios para garantizar la armonía del mercado. Los instructivos son uno de esos instrumentos jurídicos como lo establece el artículo 21 del Reglamento N° 1 de la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia, relativo al régimen de excepciones según el cual la Superintendencia puede dictar lineamientos generales para la revisión y análisis de las franquicias.

Los nuevos lineamientos de evaluación de los contratos de franquicias pretenden establecer los parámetros para guíar a las empresas en la elaboración de los contratos de franquicias. Para ello, en el contexto de su análisis y en el marco de la Ley de Pro-Competencia se delinean criterios sobre lo qué debe entenderse por «franquicias», contratos de franquicias, *Know-How,* entre otros aspectos. Igualmente, se examinan algunas restricciones a la libre competencia como admisibles y en qué casos serán admisibles o no los contratos de franquicias.

Por ejemplo, los lineamientos definen la franquicia como *un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, "know-how" o patentes, que serán explotados para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales (artículo 2.a).*

La Superintendencia considerará que hay un *acuerdo de franquicias* cuando un agente económico ceda a otro una contraprestación financiera directa o indirectamente, como un derecho de explotación de un negocio para comercializar determinados tipos de productos y / o servicios, que comprenda por lo menos: el uso de una denominación o rótulo común, la cesión de un *Know-How,* la asistencia técnica de parte del franquiciante al franquiciado.

El artículo también señala que se permitirá en los contratos de franquicias que el franquiciante determine la zona o territorio donde se explotará la franquicia; no conceder el derecho de explotar la franquicia o parte de ella a terceros; no explotar ni comercializar productos similares, ni suministrar a terceros los productos objeto de la franquicia.

De la misma forma, el franquiciado no podrá celebrar, ni explotar acuerdos de franquicia con terceros fuera del territorio contractual. Tampoco podrá fabricar,

vender ni utilizar productos similares a los del objeto de la franquicia. Sin embargo, se exceptuará esta obligación cuando el objeto de la franquicia sea vender o utilizar determinados productos o piezas de recambio o accesorios de dichos productos. A fin de mantener una armonía, en cuanto a la identidad común y / o reputación de la red franquiciada, en los contratos de franquicias se permitirán, entre otras obligaciones, que el franquiciado sólo pueda vender o utilizar exclusivamente productos que cumplan las especificaciones mínimas objetivas de calidad establecidas por el franquiciante, o las fabricadas por el franquiciante o por un tercero autorizado por éste. Tampoco podrá adquirir directa o indirectamente un comercio similar al objeto de la franquicia en un territorio donde pudiera competir con un miembro de la red franquiciada.

Otra de las obligaciones importantes del franquiciado es la de no divulgar a terceros el *know-how* suministrado por el franquiciante, ni podrá utilizar el mencionado *know-how* para fines distintos a los estipulados en el contrato objeto de la franquicia (artículo 4.h y k).

Destaca igualmente en los lineamientos que la Superintendencia podrá considerar, pese a las restricciones a la libre competencia y a las obligaciones del franquiciado, que los contratos de franquicias sean admisibles siempre que el franquiciado sea libre de obtener los productos objeto de la franquicia y éste tendrá libertad de proveerse de estos productos con otro distribuidor siempre que esté debidamente autorizado (artículo 5).

Asimismo, si en el contrato se estipula que el franquiciante obliga al franquiciado a prestar garantía por los productos objetos de la franquicia, entonces esta obligación se extenderá a los productos suministrados por los distribuidores o miembros de la red franquiciada (artículo 6).

Aunado a lo anterior, también se estipula que las restricciones y obligaciones no serán permisibles, entre otras, cuando las empresas que fabriquen productos o presten servicios que sean idénticos, o que el usuario considere similares en razón de sus propiedades, su precio y su uso, celebren acuerdos de franquicia relativos a esos productos o servicios. Una innovación importante es que el franquiciante no podrá impedir que el franquiciado se abastezca de productos equivalentes en calidad a los ofrecidos por el franquiciante.

Es relevante señalar que la Superintendencia analizará los contratos de franquicias conforme a «la regla de la razón» considerando siempre si los mismos contribuyen a mejorar la producción, la comercialización y la distribución de bienes y la prestación de servicios o a promover el progreso técnico o económico; aportan ventajas para los consumidores o usuarios e incrementan la eficiencia económica.

Las franquicias estimulan la concurrencia interfranquicias promoviendo la innovación y diversificación de los negocios y la transferencia de nuevos beneficios y alternativas hacia los consumidores. Este es otro elemento que compensa las restricciones a la libre competencia y soporta las eficiencias implícitas en la limitación de la competencia intrafranquicia.

Para concluir, la Superintendencia señala que los lineamientos anteriores de franquicia no perjudican ni ponen en peligro un mercado de libre competencia, entre otras cosas porque para el consumidor todos los franquiciados forman parte de una misma cadena que interactúa en el mercado. La interactuación en el mercado de las cadenas de franquicias en ningún momento significa poner en peligro situaciones de concurrencia leal, por el contrario, las alienta.

1.6.3 Garantías que deben ser entregadas por los franquiciados

Guillermo Sanfuentes Cocco, abogado del Escritorio Jurídico Barreto, Oteyza, Romero, Trejo & Azpurua, ha señalado en diversas entrevistas y artículos publicados en la revista "Su Guía de Franquicias" que las empresas que deseen franquiciar pueden otorgar las franquicias a personas naturales o jurídicas. En ambos casos, es recomendable que el franquiciante se asegure el cumplimiento de las obligaciones del franquiciado mediante la constitución a su favor de garantías que le permitan resarcirse de los eventuales incumplimientos que puedan generarle perjuicios económicos. En este sentido, las garantías pueden ser: fianzas personales o comerciales, garantías reales o cualquier otra garantía permitida por la legislación venezolana. Estas garantías deberán estar legalmente constituidas y es recomendable su inclusión en el propio contrato de franquicia. La constitución de estas garantías permitirá al franquiciante reclamar a un tercero distinto del franquiciado, cualquier daño de carácter patrimonial que se le pudiera haber causado por el incumplimiento de las obligaciones contenidas en el contrato de franquicia o por la eventual insolvencia de un franquiciado.

En atención a lo expuesto en las consideraciones legales hechas por Sanfuentes Cocco, es recomendable, que aquellas empresas que se encuentran pensando en utilizar el mecanismo de franquicia, busquen asesoría legal desde el momento mismo en que inicien la conformación de la franquicia. Esto permitirá que cada uno de los elementos que integran la franquicia que se pretende comercializar, tenga una base legal sólida que permita al franquiciante tener un contrato sobre las franquicias que otorgue, siempre respaldado desde el punto de vista legal y que permita al franquiciado conocer perfectamente cuáles son sus derechos y obligaciones en la explotación de la franquicia y en la ejecución del contrato.

Capítulo II

Mercadeo

2.1 Definición:

Existe una diversidad de conceptos sobre lo que es mercadeo, e igual o mayor número de autores que han disertado sobre éste, por lo que dar una definición concluyente sería un atrevimiento; tan sólo pretendemos a través de la lectura y análisis de distintas obras relacionadas con el tema, delinear a través de elementos constantemente vinculados a la materia, lo que para efectos históricos, prácticos y cotidianos viene siendo el *marketing*.

El mercadeo ha sido asociado, principalmente y de forma casi exclusiva, con las actividades de publicidad y promoción. Para otros, incluye además el diseño de productos y técnicas de venta; pero el mercadeo engloba mucho más que esto.

Tradicionalmente, así lo señalan Gerard Earls y Patrick Forsyth (1989), José Ramón Sánchez Guzmán (1997), Jean-Jaques Lambin (1995) y Ediciones Díaz de Santos (1998), esta disciplina se veía como un conjunto de técnicas que tenía como meta el estudio y aplicación de las actividades relacionadas con la colocación del producto, desde su origen hasta llegar al consumidor, mientras paralelamente informaba a la empresa sobre las variantes del mercado.

Sin embargo, el mercadeo se convirtió en una disciplina general responsable del uso creativo de los recursos de una empresa para alcanzar metas de rentabilidad.

Por tal motivo, durante mucho tiempo el marketing se vio como una técnica para *satisfacer las necesidades de ventas de las empresas.*

Pero con el tiempo, el mercadeo comenzó a ver el negocio a través del cliente, quien elige los bienes y servicios que mejor satisfagan sus necesidades. Al pagar, el cliente más que como un gusto, ve la compra como una inversión que resuelve sus problemas y satisface sus necesidades; por esta razón la premisa básica cambió y se transformó en *satisfacer las necesidades del consumidor*, al mismo tiempo, claro está, que genera rentabilidad a la empresa.

Phillip Kotler en su obra "Fundamentos de mercadeo", proporciona una definición sencilla y globalizante de los principales objetivos de la mercadotecnia: "el trabajo con mercados para llevar a cabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los seres humanos".

Bien lo dicen Earls y Forsyth (1989), donde establecen el principio conceptual de que sólo al proporcionar satisfacciones de valor a los consumidores se puede asegurar la prosperidad continua de la empresa.

Para ello es necesario anticiparse a las exigencias de los clientes con el fin de identificar y satisfacer sus necesidades a través de productos o servicios adecuados con un precio determinado, en el lugar y momento correctos, explican los autores antes mencionados. Esta sería la premisa funcional del mercadeo. Recordemos que hay que anticiparse al competidor con productos y servicios que no sólo sean necesidades del mercado, sino que estén ajustados a disponibilidades de acceso y pago para que sean rentables.

Sumado a todo ésto, se incluyen las técnicas que hacen posible el proceso: investigación de mercado, estrategias de precios, desarrollo del producto, manejo de

distribución, comunicación con el mercado y otras variables que explicaremos más adelante.

La orientación y la forma como una empresa define y ejecuta sus acciones de mercadeo requiere de una revisión constante, debido entre otros factores, a los cambios de la sociedad que está en constante movimiento. Cada día surgen nuevos problemas y se crean nuevas necesidades que requieren ser satisfechas; la mayoría de los cambios en la sociedad representan una oportunidad para las empresas y los nuevos productos, de allí la necesidad de la revisión permanente en la orientación de la empresa hacia lo que el mercadeo necesita.

Es así como Sánchez Guzmán plantea en su obra "El Marketing" (1997), la influencia del entorno económico (coyuntura económica, estructura económica, distribución del poder adquisitivo y el cielo económico), del entorno social (cultura, familia, medios de comunicación de masas), del entorno político (estabilidad política y política económica) así como del entorno competitivo (competencia, monopolios, oligopolios), como factores determinantes para el surgimiento de novedosos bienes y servicios y del desarrollo de estrategias de mercadeo. Paralelamente, las oportunidades de negocio surgen de las fortalezas de la empresa o del producto, representando ventajas competitivas sustanciales y determinantes.

2.2 Evolución:

Sánchez Guzmán (1997) realiza una interesante reseña sobre la evolución del mercadeo, hasta su conceptualización actual. De allí hemos tomado algunas ideas relevantes que dan forma a la historia y evolución del marketing en el mundo.

Adan Smith es considerado desde 1776 el padre de la economía, gracias a la publicación de su libro "Investigación sobre la naturaleza de la riqueza de las

naciones". Dicha publicación también le confirió la paternidad sobre la teoría del marketing, ya que Smith estableció en ella el fundamento último de esta actividad al señalar que: "el consumo es el único fin y propósito de toda producción, por lo que los intereses del fabricante deben ser únicamente tomados en consideración, sólo cuando traigan como consecuencia la mejora de los intereses del consumidor".

Si bien es cierto que el mercadeo como tal es una actividad desarrollada en el siglo XX, también es conocido que se ha inspirado en filósofos y pensadores de fechas anteriores, como Smith. Pero es, a su vez, fruto evidente de la evolución del mercado y de las relaciones entre los oferentes y los demandantes, que se establece en todo sistema económico, según el estado de desarrollo en que se encuentre.

Partamos entonces en nuestra aproximación histórica desde las economías de trueque, donde el sistema de producción estaba basado en el elemento humano, tanto desde el lado de la demanda como de la oferta. El "artesano" y el consumidor, se encuentran unidos por una comunicación inmediata, teniendo ambos datos precisos sobre el precio, la cantidad y la calidad de la mercancía. En este período el marketing como tal, no existe, limitando la venta a lo exigido por el consumidor.

Cuando aparece la figura del comerciante en la vida económica, éste se ocupa de comprar a los productores y de revender a los consumidores, facilitando la transferencia de mercancías y con ello el movimiento físico, el almacenaje, la búsqueda de consumidores y la financiación de las operaciones de compra y de venta.

La Revolución Industrial implicó, entre 1785 y 1825, un desarrollo inusitado de la producción. El maquinismo impulsó el paso de la producción artesanal a la producción de fábrica. En esta etapa el consumidor era pasivo y dócil y adquiría los productos sin contar para nada sus gustos y preferencias.

Hacia 1820, el producto, gracias a los sistemas de fabricación, se estandariza y se aumenta su volumen de elaboración. Es entonces cuando la preocupación del empresario pasa de la producción a las ventas, y en definitiva comenzó a ver más al mercado que a la fábrica.

En este período el consumidor, por supuesto, rodeado de muchas más alternativas de compra, comenzó a evaluar sus necesidades y las alternativas para satisfacerlas, en concordancia con el principio de Smith. Así comienza a surgir el marketing como conjunto de acciones a desarrollar para alcanzar objetivos comerciales.

El empresario comenzó a preocuparse por su mercado y la demanda, y a su vez por la búsqueda de nuevos mercados y posibilidades de negocio, convirtiendo al plan de marketing en la brújula para la consolidación de estas metas con el máximo beneficio posible.

2.3 Plan de mercadeo:

Como hemos visto anteriormente, el éxito de una empresa, bien o servicio, depende de su capacidad para satisfacer a sus clientes o consumidores y obtener utilidades, tomando en consideración tres preceptos básicos:

- El producto o servicio debe estar orientado hacia las necesidades del consumidor.
- La organización de mercadeo debe ser capaz de colocar el producto en contacto con el cliente, al mismo tiempo que lo convence de las cualidades y beneficios de éste.

- Se debe crear y desarrollar un plan de marketing que identifique estrategias y responsabilidades para la implementación de programas de acción, dirigidos al logro de los objetivos deseados.

Las condiciones son igualmente importantes. Ser débil en una de ellos significaría el fracaso de la actividad.

Concentrémonos ahora en el tercer punto: el Plan de Mercadeo.

Este plan es un documento de trabajo que detalla las acciones específicas de mercadeo, dirigidas a objetivos específicos y dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado (Díaz de Santos, 1998).

Según la *American Marketing Asociation* (1993), el plan de mercadeo es un proyecto que define la manera cómo se comercializarán los productos o servicios en el mercado. Tiene la función de ser la ruta para la instrumentación de las estrategias de marketing, ya que su principal propósito es administrar los productos para atraer a los clientes, desarrollar métodos para vender y entregar productos, para promover y mejorar la rentabilidad de la empresa.

El plan de mercadeo:

- Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa.

- Señala cómo penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.

- Define objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.

- Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de mercadeo o marketing mix.

En resumen, de lo expuesto anteriormente, el plan de mercadeo es el proceso mediante el cual una organización establece sus prioridades a corto, mediano y largo plazo en relación con sus productos y mercados, para de esta manera ampliar el valor de toda la compañía. Es la base sobre la cual se desarrollarán todos los planes operativos de la empresa.

Paralelamente:

- Establece una base firme para planificar cualquier otra actividad de la empresa.

- Estimula la creatividad para hacer mejor uso de los recursos de la empresa.

- Asigna responsabilidades específicas y programa y coordina el trabajo de las distintas áreas.

- Facilita el control y la evaluación de los resultados y actividades en función de los objetivos.

- Crea conciencia de los obstáculos a superar.

- Provee una fuente auténtica de información metodológica.

- Facilita el avance progresivo de las metas.

- Evalúa estrategias alternas.

- Analiza la situación real de la competencia.

A fin de ser manejable, práctico y eficiente, se debe tener presente que el plan de mercadeo deber ser sencillo, claro, práctico y flexible.

Dicho plan generalmente cubre las actividades de un año de labores, ya sea calendario o que coincida con el año fiscal de la empresa, debido a que las actividades de marketing deben ser continuamente adaptadas a los cambios propios del mercado y del ciclo de vida del producto. Aún así, existen planes elaborados en función de mayores o menores períodos de tiempo, con la intención de cubrir consideraciones que pueden ser significativas y propias de cada empresa, mercado o producto.

Un plan de mercadeo puede ser realizado para:

- Una línea de productos.

- Un producto específico dirigido a un mercado específico.

- Productos o líneas nuevas.

- Un mercado clave.

- Un territorio geográfico determinado.

- La empresa completa.

El concepto tradicional y básico del plan de mercadeo ha evolucionado hasta hacerlo más amplio y completo y en consecuencia más eficiente.

Originalmente, según Díaz de Santos (1998), el plan de mercadeo englobaba tres interrogantes:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegamos allí?

Pero, estas interrogantes se han visto enriquecidas con el tiempo por otras cinco más novedosas:

- ¿Quién hará qué?
- ¿Cuánto durará?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Cuánto dinero podremos ganar?
- ¿Cómo se controlará la eficiencia?

Después de nuestra evaluación bibliográfica, encontramos la muy interesante y apropiada propuesta de sus autores Forsyth y Earls (1989), de incluir tres preguntas más a las anteriormente señaladas.

- ¿Qué se venderá?
- ¿A quién se venderá?
- ¿A qué precio se venderá?

Sánchez Guzmán (1997), expone claramente como el plan de mercadeo implica la realización de una secuencia de tareas, con distinto grado de complejidad. Mientras, Díaz de Santos señala en su propuesta que el plan de mercadeo no es más que la realización y seguimiento de esta serie de pasos lógicos, progresivos y concatenados.

Díaz de Santos, Sánchez Guzmán y la *American Marketing Asociation*, coinciden en cuanto al planteamiento de un esquema de trabajo para la realización del plan, en el cual se debe:

- Definir misión y propósitos de la empresa (hacia dónde quiere que vaya el negocio)
- Realizar un análisis del entorno que contenga datos estratégicos para evaluar la situación del mercado
- Establecer Amenazas y Oportunidades (Análisis externo)
- Establecer Fortalezas y Debilidades (Análisis interno)

- Establecer objetivos específicos de la estrategia
- Formular programas de acción (operaciones de mercadeo / papel del marketing mix y sus elementos)
- Desarrollar estrategias
- Preparar presupuestos
- Proyectar ventas y beneficios
- Establecer mecanismos de control

Siempre debe tenerse presente que a partir del plan de mercadeo se podrán desarrollar las tácticas de marketing y del plan de acción. El mercadeo es el canal a través del cual la empresa entra en contacto con su activo más importante: el consumidor, el mercado. Una empresa sin mercado no existe.

2. 4 Estrategias de mercadeo:

Después de haber establecido los elementos que integran el plan de marketing, concentraremos nuestra atención en las estrategias de mercadeo, considerando que son el vehículo para alcanzar nuestros objetivos globales. Recordemos que no es suficiente establecer qué es lo que se quiere hacer; es necesario planificar cómo se hará.

Si bien es cierto que los objetivos establecen resultados finales, las estrategias delinean las acciones específicas de mercadeo que se utilizarán para alcanzar dichos

objetivos, y en consecuencia, los resultados. Las estrategias constituyen la parte activa del plan y tienen como meta el mercado.

La estrategia, entonces, es la planificación de las acciones sobre el mercado, considerando los diferentes elementos del marketing y sus posibilidades (líneas de productos, niveles de calidad, políticas, precio, promoción, publicidad, distribución, servicio al cliente, post-venta, presentación, empaquetado, etc.). El papel de la estrategia es ser un patrón integrado, donde se coordinen y encaucen los recursos de la empresa en pos de una meta o conjunto de ellas. "El propósito es alcanzar una ventaja competitiva duradera, que genere rentabilidad", como lo señala Bengt Karlof en Diáz de Santos (1998).

Las estrategias de mercadeo son el desglose del cómo y debe responder a cuatro elementos claves:

- Objetivos y metas
- Planes tácticos: conjunto de actividades y acciones para alcanzar los objetivos
- Recursos que se necesitarán para implementar las acciones
- Mecanismos de control y evaluación de acciones y resultados.

Díaz de Santos (1998), presenta ocho criterios clave para la selección de las estrategias de mercadeo que bien valen la pena señalar, ante de establecer los lineamientos que deben integrar a las mismas, y establecer sus modelos o categorías.

Veamos:

- **Ventaja competitiva:** Capacidad de las diferentes estrategias para generar una ventaja sostenible.

- **Consistencia:** Basadas en premisas fiables, las diferentes estrategias obtendrán la consistencia necesaria para el logro de sus objetivos.

- **Compromiso:** El que debe existir en la alta dirección para apoyar las diferentes decisiones y estrategias

- **Habilidades y recursos:** Es necesario contar en la empresa con habilidades y recursos necesarios para la implementación de las estrategias.

- **Coherencia:** La coherencia de cada una de las estrategias con los restantes programas y planes de la empresa.

- **Riesgos y contingencias:** Deben ser evaluados todos los riesgos y contingencias que presenta cada una de las estrategias (incluido el control que pudiese existir sobre dichos riesgos y contingencias).

- **Flexibilidad:** Las estrategias deben ser adaptables para responder a los cambios que pudiesen producirse en el entorno durante su implementación.

- **Rentabilidad:** Es necesario establecer la generación de ingresos prevista por cada una de las estrategias y restarles los costos que ellas representan.

Al momento de diseñar la estrategia de mercadeo, es necesario concebirla bajo un esquema de pensamiento estratégico que permita visualizar el entorno, el mercado, la empresa, los productos, los servicios y su inter-relación. Esto permitirá la consolidación de ventajas competitivas o comparativas sostenibles (se crea el valor diferencial), principal rasgo de una estrategia efectiva, que posicione al bien o servicio en el mercado, en el gusto del consumidor.

Recordemos pues que las estrategias son la clave del crecimiento de las empresas y se deben concentrar en la satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, la creación, consolidación y mantenimiento de las ventajas competitivas o comparativas y la explotación de las fortalezas o puntos fuerte de la empresa. Así lo señala Tamara Krygier, de Krygier y Asociados, quien en entrevista concedida a las autoras de esta investigación, plantea que dentro de las acciones de la empresa para obtener un crecimiento sostenido es fundamental crear una fórmula valida, explotarla y gerenciar su ejecución, basándose en cinco pilares fundamentales: liderazgo, estrategia, organización, procesos y recursos. De allí se desprende un modelo de crecimiento que contempla: producto (bien o servicio a comercializar), logística (estructura de fabricación, elaboración, estrategias), talento (recursos humanos adecuados), canales (medios de distribución) y mercado (clientes y consumidores).

La aplicación de este modelo, sugerido por Tamara Krygier, se basa en la búsqueda de la innovación, la identificación de las oportunidades con la predisposición de actuar y no sólo de pensar; implica buscar más allá de lo obvio. Palacios y colaboradores (2000), coinciden con este modelo señalando que la conciencia de innovar es necesariamente la fórmula para construir negocios que perduren en el tiempo. A su vez, es necesario ser competente técnicamente para poner en práctica la experticia, ampliarla y saber aplicarla, así como hacer transferibles estos conocimientos, preocupándose por actuar siempre bajo elevados estándares de

calidad y profesionalismo combinados con una visión estratégica que direccione correctamente a la empresa. Para ello es necesario formar al equipo de trabajo e identificarlo con el negocio, siempre orientado al mercado.

Ahora bien, la eficacia de una estrategia de mercadotecnia, esta en realizar un análisis cuidadoso de los consumidores, pues las empresas saben que no es posible que un productor satisfaga a todo el mercado. Por ello, debe dividirse el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para cada uno de ellos. Esta etapa está compuesta por tres fases: segmentación del mercado, selección del mercado meta y posicionamiento del producto en el mercado.

El primer paso, al elaborar la estrategia de marketing, es la identificación de los mercados a los que apuntará y su ubicación, determinando cuáles segmentos ofrecen mejores posibilidades para alcanzar los objetivos de la empresa, por medio de una clasificación con base en: ubicación geográfica, factores demográficos, psicográficos y de comportamiento. Es en resumen como lo señala Kotler (1991), "un proceso de clasificación de los clientes y consumidores, en grupos según sus diferentes necesidades, características o comportamiento"

En la segunda parte, de acuerdo con el tamaño y posibilidades de la compañía se selecciona uno o varios segmentos por su atractivo, para realizar la penetración.

Conjuntamente, es necesario determinar el posicionamiento del producto a comercializar, con el objetivo de determinar el lugar que se desea ocupe el producto en la mente de los consumidores, con relación a la competencia; y para ello es necesario establecer: las características del producto y los beneficios exclusivos del producto (solución de problemas y satisfacción de necesidades).

2.4.1 Marketing mix:

Una vez que se ha pasado por estas tres etapas y se ha elaborado la estrategia de posicionamiento se puede iniciar la mezcla de mercadotecnia. Kotler (1991), la define así: "conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta". Las variables que entran en juego son: producto, precio, plaza, promoción y servicio post-venta.

Pasemos a definirlas brevemente:

- **Producto:** "representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado meta".
- **Precio:** está relacionado con el valor monetario del producto en el mercado y que el consumidor está dispuesto a pagar.
- **Plaza:** según Kotler "representa lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta". Corresponde a la ubicación estratégica del producto o servicio en el mercado, para que esté a la disposición del cliente.
- **Promoción:** conjunto de actividades que tienen como fin comunicar al consumidor las ventajas de un producto o servicio para incentivar su compra.
- **Post-Venta:** es el soporte de atención que le brinda la empresa al cliente como garantía y que busca agregarle el valor de confiabilidad a la imagen de la compañía y el producto o servicio comercializado.

La estrategia de mercadeo se concentra entonces en el arte de manipular las cinco "P" (producto, precio, plaza, promoción y post-venta), de forma que atraigan de la mejor manera a los clientes y consumidores que la empresa busca; es así como, el control de estas variables, y su combinación estratégica permite el alcance de los objetivos de mercadeo.

Producto, plaza, precio, promoción y servicio post-venta son elementos interdependientes, las decisiones que se tomen en torno a alguno de ellos afectará a los otros. Es por ello que debe realizarse un concienzudo análisis de las diversas posibilidades que existen para cada elemento, con la finalidad de que puedan trabajar en conjunto, de forma coherente, coordinada y exitosa. Debemos tener siempre presente que de la combinación de los elementos del marketing y de su mezcla se elaborara la estrategia "ideal" para los fines de la empresa.

Pero hay otro factor importante que debemos señalar al diseñar la estrategia de mercadeo y es el ciclo de vida del producto, que Jean Jacques Lambin define en su libro "Marketing Estratégico" (1995) como la descripción del tiempo de vida del producto, es decir, la evaluación de la demanda potencial del producto en el tiempo.

De este ciclo se distinguen cuatro fases:

- **Introducción:** esta fase prevé una evolución relativamente lenta de ventas del producto por ser una etapa de alto grado de incertidumbre ante el desarrollo de aspectos como: fabricación, y distribución y la reacción de compradores y competencia.
- **Crecimiento:** caracterizada por un desarrollo rápido de ventas, es una etapa en la cual la empresa debe invertir para lograr su desarrollo y aunque los competidores sean numerosos se busca

que la demanda vaya en aumento. Se tiene mayor control en la disponibilidad del producto y las estrategias se enfocan al desarrollo del mercado.

- **Madurez:** la tasa de crecimiento se desacelera, el objetivo es lograr mayoría en el mercado, los competidores son más débiles debido al posicionamiento del producto en el mercado y la industria concentrada.

- **Declive:** decrecimiento estructural, nuevos productos con mayores prestaciones aparecen en el mercado reemplazando a los existentes, los hábitos de consumo se han modificado y existen cambios en el entorno social, económico, político y cultural que han ocasionado el declive progresivo del producto.

2.4.2 Modelos de estrategias de mercadeo

Pasemos pues a las estrategias básicas de desarrollo con las cuales, como lo hemos expuesto anteriormente, se busca precisar las ventajas (competitivas, comparativas) del producto, estableciendo los factores del éxito, los puntos fuertes y débiles de la empresa y cuáles son los competidores más peligrosos.

Existen innumerables estrategias e innumerables autores que las denominan y conceptualizan de diversas formas. Sin embargo, para efectos del presente marco teórico, emplearemos una clasificación básica, obtenida de la consulta de autores como: Lambin (1995), Earls y Forsyth (1989) y la *American Marketing Association* (1993):

Estrategia de liderazgo de costos: Esta estrategia se basa en la productividad. Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, de las concepciones del producto y de los gastos de ventas y de publicidad. La idea es obtener un costo unitario bajo, lo que proporciona una ventaja frente a los competidores cercanos y sus posibles tácticas de competencia de precios. Por otro lado, constituye una barrera contra nuevos competidores y productos sustitutos.

Estrategia de diferenciación: Este tipo de estrategia busca proporcionarle al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y diferenciándolo de las ofertas de los competidores. El objetivo de la empresa es detentar un poder de mercado debido al elemento distintivo que puede ser: imagen de marca, un avance tecnológico, apariencia exterior, servicio post-venta. La diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y mejora la rentabilidad. Por otra parte, la entrada de competidores nuevos y productos sustitutivos es más difícil. Este tipo de estrategia implica generalmente importantes inversiones en el marketing operativo, especialmente en el gasto publicitario y cuyo objetivo es dar a conocer las cualidades distintivas de la empresa.

Estrategia del especialista: Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es penetrar un segmento específico y restringido, satisfaciendo las necesidades propias de dicho segmento, mejor que la competencia. Este tipo de estrategia permite obtener cuotas de mercado altas dentro del sector al que se dirige, pero necesariamente débiles con relación al mercado total.

Esta estrategia busca posicionar al producto y de esta forma desarrollar un alto nivel de *brand equity*, es decir un valor agregado que proporciona el conocimiento acerca de una marca y los beneficios adicionales de un bien o servicio, más allá de sus cualidades o funciones básicas.

Estrategia de diversificación: Implica la entrada de la empresa en la comercialización de productos nuevos para su tradicional staff. Es una estrategia más arriesgada ya que implica un salto a lo desconocido.

Existen a su vez dos tipos de estrategias por diversificación: la concéntrica que implica añadir actividades nuevas pero complementarias a las preexistentes; y la segunda , donde la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.

Estrategia del retador: La empresa que no domina un producto o mercado, elige retar al líder. Suelen ser estrategias agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar de la empresa que domina. Existen para ello dos tipos de estrategia: El ataque frontal y el ataque lateral.

El ataque frontal se basa en oponerse directamente al competidor, utilizando las mismas armas sin atacarle en sus puntos débiles. Para tener éxito es necesario contar con mayor fuerza (recursos humanos y materiales) que el líder. Mientras que el ataque lateral dirige sus esfuerzos a oponerse al líder en otra dimensión estratégica, atacando los puntos débiles del líder.

A esta clasificación, creímos conveniente sumarle cuatro modelos planteados por Tamara Krygier, quien basado en el estudio de diferentes casos de estrategias aplicadas por empresas como Graffiti, Dell, Makro, Coca-Cola, Telcel, Mc Donald`s,

Sambil, Microsoft, Intel, IBM, Xerox y Kodak, ha resumido esta clasificación de la siguiente forma:

Rompiendo las reglas: este tipo de estrategia se basa en una audaz combinación de los elementos del marketing mix que genera un impacto en los consumidores y la competencia, convirtiendo a las empresas practicantes de este tipo de estrategias en líderes del mercado.

Fijando las reglas: la estrategia aplicada es diseñada a la talla exacta del producto o servicio que se piensa comercializar, buscando crear un valor diferencial y único, que marque los lineamientos a seguir por posteriores competidores.

Jugando el mejor juego: la experticia se pone de manifiesto en este tipo de estrategia, en la cual se combinan el conocimiento del mercado (consumidor y competencia) y del producto. La consolidación de las fortalezas de la empresa, su trayectoria y la preparación para afrontar los posibles cambios que se generen en el entorno son los pilares de esta fórmula de marketing.

Improvisación: La toma de decisiones acertadas a medida que se presentan las oportunidades en el mercado son las características principales de este tipo de estrategias que, si bien resultan del estudio del entorno combinado con los objetivos del plan de negocios, son aplicadas y diseñadas de acuerdo con el movimiento de la empresa y del mercado sin mayores estructuras preestablecidas.

2.5 Función de las estrategias de mercadeo en la incursión y desarrollo de franquicias

Cuando la empresa penetra en el mercado debe adoptar un conjunto de decisiones sobre diversos aspectos que marcarán su desempeño y definirán su desarrollo. Estas decisiones estarán orientadas al crecimiento de la empresa, el cómo se llevará a cabo (estrategias), y al aumento progresivo y considerable de las ventas y por ende el logro del retorno de la inversión.

El papel de las estrategias es, entonces, como lo hemos señalado anteriormente, es definir las acciones que permitirán alcanzar los objetivos del plan de negocios trazado por la compañía lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de actividades y acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Así, la penetración supone la creación de la participación de mercado y su aumento de cuota en el ámbito producto-mercado de la empresa; mientras en el desarrollo, la empresa continúa con la introducción de sus productos actuales, en nuevas áreas de mercado, nuevos segmentos, nuevos usos, nuevas áreas geográficas. En esta etapa la empresa suele tener grandes alternativas: desarrollo interno, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, franquicias.

Ésta última alternativa, como tal, es una estrategia de crecimiento y presupone la expansión de una idea o concepto de éxito; idea que se concreta en un producto o servicio ofrecido al mercado, fundamentada en dos alternativas: penetración del mercado y desarrollo del mercado, pero a su vez se vale de las estrategias para lograr sus objetivos.

El plan de marketing de las franquicias al igual que el de cualquier empresa, consiste en la expansión, desarrollo y ampliación de sus cifras de negocio, lográndolo

a través de su consolidación en el mercado. El sistema de franquicias no sólo responde a la necesidad del microempresario y al crecimiento y expansión en una marca, sino que busca satisfacer a un cliente, ávido de beneficios no sólo básicos e inherentes al producto, sino también emocionales que poseen un considerable peso a la hora de justificar la toma de decisión.

Desde el punto de vista de la estrategia de marketing se trata de:

Incrementar la cifra de negocios: Gracias a la creación de una red de puntos de ventas exclusivos donde se van a ofrecer los productos o servicios que se esperan comercializar.

Cobertura de mercado: La distribución busca ser intensiva, y exclusiva a cada uno de los establecimientos que conforman la cadena.

Imagen: Consolidación de la imagen a través del producto, el personal, el diseño del local, la publicidad, la atención y servicio al cliente. La idea es transmitir el concepto, la cultura corporativa y los beneficios reales y psicológicos de los productos y servicios a los consumidores.

Notoriedad: El crecimiento anual de puntos de venta y por ende la difusión de la empresa con un mismo rótulo y filosofía comercial, lleva implícito un incremento en el número de personas que conocen el nombre comercial de la compañía.

Si bien son objetivos comunes a cualquier empresa, se intensifican en el caso de las estrategias de las franquicias por las características ya estudiadas de esta fórmula de negocios.

La estrategia consolida a la empresa, favorece su crecimiento, desarrolla el valor agregado de la compañía y su fin comercial.

Capítulo III

Incursión y desarrollo de franquicias nacionales y extranjeras en el país

3.1 Breve panorama del desarrollo del sistema de franquicias en Venezuela

El sistema de franquicias se ha desarrollado y extendido por todo el mundo como consecuencia de la globalización. Surgió como un modelo empresarial que promovió el crecimiento de pequeñas y medianas empresas hasta convertirlas en compañías de alcance nacional e internacional.

En sus inicios, este sistema se desarrolló principalmente en las sociedades americanas y europeas donde se le conoce como "revolución comercial", la cual les enseñaría a los diferentes sectores económicos una nueva forma de hacer negocios, mejorando la calidad, productividad y eficiencia de la unidad comercial.

Latinoamérica, a pesar de la crisis que la ha caracterizado durante toda su historia, se convirtió en uno de los terrenos más fértiles para este sistema de negocios, cuando desde finales de 1970 y principios de 1980, Brasil adoptó esta fórmula de crecimiento que hoy supera, en ese país, las 1000 redes de franquicias. México, siguió sus pasos y en poco tiempo se consolidó como el segundo país con mayor crecimiento en este sector, con 600 redes de franquicias operativas, 62% nacionales y 38% extranjeras.

Venezuela despertó tarde al desarrollo del sistema de franquicias, a pesar que desde finales de los 70's y en la década de los 80's ya operaban en el país marcas como Burger King y Tropi Burger, las cuales otorgaban licencias de uso, mas no

franquicias con todas las características que hoy en día posee mundialmente este tipo de negocios.

Posteriormente, entre los años 1990 y 1994, fue cuando se observó la tímida introducción de este concepto en el país, de la mano de algunas reconocidas marcas como Mc Donald's, Chip-a-Cookie y Dominos's Pizza. Pero no es sino hasta que se pre-establecen las condiciones de apertura económica, estabilidad de tasas de cambio, atractivas tasas de interés, el cambio del sistema de prestaciones sociales y el crecimiento de nuevos procesos de integración económica, cuando se produjo un entorno propicio para la incursión de franquicias, principalmente de origen extranjero.

Fue así como esta modalidad de negocios comenzó realmente a potenciarse a partir de los dos últimos años de la década de los 90. Durante este corto período de tiempo, este sistema ha registrado un importante crecimiento que de manera paulatina y constante se ha distribuido en todo el territorio nacional: 85% de las franquicias en el área metropolitana y 15% en el interior del país.

En 1998, el mercado de franquicias en Venezuela generó alrededor de 60 mil empleos directos e indirectos, mientras tanto el crecimiento acumulado entre las marcas agrupadas por la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias) alcanzó 20%, cifra que de seguir aumentando convertiría a las franquicias, para el año 2005, en el principal producto de exportación en Venezuela. (Diario La Verdad, 17 de enero de 2000).

La tendencia se incrementó en 1999, el año más importante para el desarrollo de este sistema en el país, debido a que la crisis que atravesaba Venezuela motivó a muchas personas, que quedaron cesantes y con una considerable suma de dinero,

producto de sus prestaciones, a invertir en la fórmula del autoempleo: las franquicias (El Nacional, 08-01-00).

En total se registró la llegada al mercado de 34 marcas, lo que se tradujo en la instalación de 1246 unidades de franquicias en el país y la afiliación de más de 125 empresas nacionales e internacionales y socios consultores a Profranquicias.

Durante este período, esta novedosa fórmula de negocios originó 80 mil empleos directos e indirectos, y aportó medio punto al PIB por concepto de inversiones en el mercado de franquicias. Es importante resaltar que en 1999, 95% de las franquicias instaladas en el país realizaron su incursión exitosamente, debido a que ingresó un gran número de cadenas internacionales con experiencia previa, lo que se tradujo en una participación de mercado de 60% para franquicias extranjeras versus 40% de franquicias nacionales.

Estos datos reseñados en el diario El Nacional el 8 de enero de este año, según declaraciones de Rolando Seijas Sigala, presidente de Profranquicias, reflejan que el sector creció 3% más que el de telecomunicaciones.

Dentro del sistema de franquicias mundial existen tres fases de desarrollo: la primera de ellas caracterizada por la incursión de numerosas franquicias extranjeras, la segunda por la consolidación de franquicias extranjeras y el desarrollo de negocios nacionales y la tercera y última fase por la consolidación y exportación de franquicias nacionales y la llegada al país de franquicias de continentes como Europa.

Venezuela se encuentra actualmente en el proceso de transición entre la segunda y tercera fase. Algunas de las franquicias nacionales que han iniciado su proceso de internacionalización han sido: Graffiti, Churromanía, La Escondida y Chip-a-Cookie.

Gracias al vertiginoso crecimiento de esta fórmula de negocios en Venezuela, nuestra nación está ubicada como el tercer país más importante en el desarrollo de franquicias en Latinoamérica, con más de 150 redes de franquicias operativas, después de Brasil que posee 90% del mercado de franquicias de la región y México.

Profranquicias clasificó los diferentes tipos de negocios en 13 grandes categorías: restaurantes y comida rápida, servicios postales, hoteles, construcción y pintura, cuidado personal y estética, tintorerías y lavanderías, ropa y accesorios personales, electrodomésticos, alquiler de vehículos, educación, farmacias, discotiendas y varios. De la anterior clasificación, definitivamente los sectores comerciales que han registrado mayor porcentaje de crecimiento han sido: restaurantes de comida rápida, servicios y ropa y accesorios personales (datos suministrados por Profranquicias).

Rolando Seijas Sigala, presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias y Arquímides Béliz, presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias, aseguran que las franquicias son el negocio del futuro y estiman que en Venezuela sólo se ha experimentado una pequeña parte de lo que podría ser la explosión del negocio, en razón de las múltiples ventajas que este sistema proporciona: mayor cobertura de mercado, menor nivel de inversión, acumulación de pasivos laborales y participación conjunta de los franquiciados en programas de mercadeo, con lo que se reducen costos en publicidad.

Para el año 2000 se proyecta un crecimiento de entre 25% y 30%, porcentaje que representa 25 nuevos franquiciados por marca aproximadamente. La rentabilidad promedio que se espera obtener ronda entre 35% a 40%, pero los especialistas señalan que una sobre regulación legislativa, el sobre control de las importaciones o una excesiva supervisión podrían incidir negativamente sobre estas cifras.

Según declaraciones de Seijas Sigala, la única industria de mayor crecimiento en el país ha sido la franquicia, no medido por ventas sino por número de locales operativos (Diario Economía Hoy, 3 de abril de 2000).

Actualmente existen dos organizaciones gremiales que representan a las franquicias en Venezuela: La Asociación Venezolana de Franquicias (AVF) y La Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias). Ambas agrupaciones sin fines de lucro, están integradas por empresas franquiciantes afiliadas y un gran número de industrias, consultores y comerciantes relacionados con las franquicias.

La finalidad de estas organizaciones se concentra en agrupar una muestra representativa de los franquiciantes existentes en el país, defender sus intereses comunes, promover una legislación especial adecuada, promover esta fórmula de negocios, poseer una organización que represente a los franquiciados, tanto en el ámbito nacional como internacional, brindar formación técnica y comercial y asesorar y ser un centro de resolución de conflictos.

La primera en surgir fue la Asociación Venezolana de Franquicias en 1992 y desde ese momento se ha preocupado por velar, promover y desarrollar este fructífero sistema de negocios, brindándole a sus miembros múltiples beneficios, como el respaldo de organizaciones de la talla de Fedecámaras y del World Franchise Council, a las cuales pertenece la AVF.

Actualmente cuenta con más de 70 franquiciados y su junta directiva está constituida por:

Arquímides Béliz, de MRW - Presidente

Raymundo Guerrero, de McDonald´s - Vicepresidente.

Ariel Acosta Rubio, de Churromanía - Director

José de Martín, de Quick Press - Director

Antonio Rosello, de Cedinfor - Director

Ingrid Arriechi - Directora Ejecutiva

Nino Rotondi, de McDonald´s - Presidente Honorario.

Por su parte, el abogado Rolando Seijas Sigala fundó en 1998 la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), ante el aparente descontento de algunos de los franquiciados pertenecientes a la AVF, por el supuesto interés de la directiva de esta asociación en alcanzar beneficios particulares, antes que como organización representativa del sector de las franquicias en el país.

Así lo ratifica el Director de Mercadeo de la cadena de tintorerías American Laundry, quien afirmó en nuestra entrevista: " Yo era miembro de la Asociación y nos salimos porque siento que los directivos están preocupados más en sus propios negocios que en la organización". (sic) "... Nosotros decidimos que era mejor estar en la Cámara porque pensamos que la cámara se mueve en proyectos. Está haciendo mil cosas más. Los eventos de la asociación son espantosos y salimos muy molestos porque por lo general le han dado privilegios a Quick Press porque está en la directiva".

Sin embargo, no es el objetivo de este trabajo de grado establecer el grado de efectividad de una u otra organización.

Actualmente Profranquicias es una de las organizaciones que agrupa al mayor numero de franquiciados del país con 150 marcas afiliadas. Su junta directiva está integrada por:

Rolando Seijas, de 5 a sec – Director-Presidente

Josías Senior, de Chip a Cookie - Director-Vicepresidente

Carlos Sultán, de Graffiti – Director

Jhon Carter, de Berlitz – Director

Ronald Figueroa, de Oracle – Director

Alberto Villasmil, de Hertz Renta Motors – Director

Marcel Antonorsi, de Librerías de Nacho – Director

Daniel Cárdenas, de RadioShack – Director

Alfonso Riera, de Central Parking Sistem – Director legal

Francisco Maggi, de Yogen Früz – Director

Karen Armando Cohén, de Wendy´s – Director

Raúl París, de Howard Jonson – Director

Juan Rafalli, de Anzola, Boveda, Rafalli y Rodríguez – Asesor legal

Ibrahim Magual, de Torres Plaz & Araujo – Director legal suplente

Diego Benítez, de Siglo 21 Bienes Raíces – Director

Rubén Márquez, de VisiónNET – Asesor

Ariel Ferbuerg, de American Deli – Director

José Benacerraf, de Technokids – Director

Miguel Plitman, de Press to – Director

Luis Vicente García, de Chipi´s Burguer – Director

Carlos Ballestero, de PDV – Director

Jeannette Almeida, de Corporación Tamalabi – Consultora Jurídica

Alejandro Díez, de Googie´s – Director

Juan Carlos Gómez, de Ship Net – Director

Carlos Avila, de Subway – Director

Ivonne Salas – Directora Ejecutiva

A pesar de las diferencias existentes entre ambas organizaciones, estructuralmente ofrecen los mismos beneficios para sus miembros, entre los que destacan:

- Acceso a información comercial y técnica
- Intercambio de información
- Contacto con asociados internacionales
- Promoción de relaciones con instituciones nacionales
- Oportunidad de negocios
- Promoción de legislación especial adecuada
- Representación nacional e internacional
- Acceso a asesoramiento especializado
- Participación en cursos, seminarios y congresos
- Documentación y publicaciones
- Certificación de empresas

Por su parte, la AVF ha desarrollado e implementado en su desempeño como organización una serie de actividades y acciones a favor de sus objetivos. Entre ellas destacan:

- El desarrollo de la revista Franquicias, publicación especializada en el área y de distribución gratuita, con

información de empresas franquiciantes y temas relacionados con esta metodología.

- La creación y desarrollo de la página web (www.franquiciasonline.com), donde el visitante puede encontrar toda la información sobre este sistema de negocios, actividades y eventos, oportunidades y beneficios que la Asociación le brinda.

Mientras la Cámara se ha preocupado por ofrecerle a sus miembros:

- Cursos, seminarios y conferencias
- Congresos y exposiciones
- Difusión de boletines internos y externos
- Desarrollo de la página web, cuyo contenido dinámico y actualizado proporciona valiosa información sobre franquicias, eventos, leyes, conferencias y actividades de la cámara y sus afiliados (www.profranquicias.com).
- El desarrollo de la revista Negocios, publicación especializada en el área y de distribución gratuita, con información de empresas franquiciantes y temas relacionados con esta metodología.
- Servicio de Biblioteca y centro de información

- Asesoramiento técnico, comercial y legal.

Todos los franquiciantes pueden ser parte tanto de la AVF como de Profranquicias, pues no existe la obligación de exclusividad entre sus miembros.

En relación con este tema, el Director de Mercadeo de American Laundry confirmó en una entrevista concedida a las autoras de esta investigación, que no se exige a los miembros de ninguna de las agrupaciones la exclusividad: "hay varios negocios que están en ambos organismos. De hecho, American Laundry pertenecía a ambas organizaciones".

Pasemos a continuación a presentarles una breve reseña de la incursión y crecimiento de las franquicias seleccionadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.2 Franquicias venezolanas en estudio

3.2.1 Graffiti

Graffiti es una empresa familiar que ha atravesado varios cambios a lo largo de su historia, todos ellos bajo la dirección de su actual presidente Carlos Sultán.

Graffiti nace en La Isla de Margarita a finales de los setenta como una marca de prendas de vestir, bolsos y zapatos. La mercancía comercializada por la familia Sultán, era importada desde su oficina en Hong Kong y posteriormente era vendida al mayor y al detal a diversos establecimientos de la isla, entre ellos, la tienda Júpiter.

A partir de la prohibición de importaciones que sucedió al viernes negro de febrero de 1983, los socios iniciaron en Caracas la empresa de manufacturas Alcusi,

para la confección de ropa casual, con la intención de continuar comercializando los productos Graffiti, pero ahora, *made in* Venezuela.

Posteriormente con el inicio de la compañía Distribuidora Algalope, Graffiti comenzó a comercializar sus productos, inaugurando su primera tienda en la ciudad de Valencia, estado Carabobo. Para 1986, Graffiti contaba con 17 tiendas.

En 1989, cuando Carlos Andrés Pérez asume la presidencia de Venezuela se reaperturan las importaciones, lo que motivó a que en 1992 se cerrara Alcusi. El cierre de esta empresa manufacturera respondió a los elevados costos de producción y a la mentalidad del consumidor venezolano de preferir productos importados antes que nacionales, por lo cual fabricar perdía sentido. Fue así como Graffiti retoma su estructura de importación inicial desde Hong Kong, estructura que hoy en día se mantiene.

Pero fue en 1992 cuando arrancó realmente la primera etapa de Tiendas Graffiti. Con ello, la marca dejaba atrás su vinculación con prendas de vestir para pasar a identificar a la cadena de locales comerciales bajo el concepto que inicialmente definiría a estos establecimientos: un estilo desordenado y amontonado en la exhibición de la mercancía, pero que daba la sensación de volumen. A estas tiendas la gente asistía no sólo por la variedad de productos sino por los atractivos precios; las colas enormes para comprar auguraban ya el futuro prometedor de este concepto.

"Teníamos una variedad enorme de mercancía. El nombre Graffiti conquistó importancia en el mercado nacional como marca comercial de nuestras tiendas. Y pasamos de un trabajo publicitario de la marca a uno que respaldara el concepto de la tienda", destacó Carlos Sultán en entrevista publicada en la revista Producto (Agosto, 2000)

El éxito fue tal que para 1993 la familia Sultán contaba con 20 tiendas propias, ese año, Graffiti detectó las enormes posibilidades de alcanzar un crecimiento rotundo a escala nacional, pero debido a que por sí solos no contaban con los recursos humanos y materiales necesarios para hacerlo dentro, incorporan el formato de franquicias a sus negocios.

La primera franquicia otorgada estaba ubicada en la Av. Mohedano de La Castellana, en Caracas. La inversión del franquiciado incluía el local comercial (estrictamente supervisado y aprobado por Graffiti) y el suministro total de mercancía provista por el franquiciante, el primer lote era financiado por Graffiti. Todas estas actividades estaban acordadas bajo un contrato de responsabilidades compartidas por los involucrados. Otra de las primeras franquicias otorgadas fue la de Las Mercedes, cuyos franquiciados propusieron crear un Graffiti bajo el concepto "boutique": ropa doblada y ordenada por categorías y tallas. Este estilo marcó pauta en la historia de Graffiti, tanto que al poco tiempo las demás tiendas se regían por esta modalidad, debido a que con la cuarta parte de inventario este último local había logrado mucha más rentabilidad y rotación de mercancía que el resto.

De 1993 a 1998, la corporación llegó a totalizar 350 franquicias que comercializaban ropa casual y de vestir, zapatos, ropa para niños, juguetes y artículos para el hogar. Sin embargo para 1998, Graffiti renovó su estrategia e inició la eliminación de las pequeñas tiendas, proceso que el vicepresidente de la corporación, Samuel Sultán, denominó "recolección". Tal decisión respondió a las necesidades del mercado y por ende de la compañía. Samuel Sultán agregó en este sentido: "era necesario ofrecer más en un sólo sitio. Contábamos con una amplia gama de productos y era el momento de agruparlos para la comodidad del cliente".

La eliminación de este tipo de locales dio paso a la creación de la cadena de tiendas "No puede ser", propiedad de los Sultán. Esta cadena llegó para llenar el

vacío que las tiendas del lápiz habían dejado en el segmento del mercado al cual se dirigían inicialmente: D y E

En 1998 también surgieron las megatiendas Mundo Graffiti con la inauguración de su primer local bajo este concepto en el Centro Comercial Sambil de Caracas. Este local de 2000 metros cuadrados tuvo un rotundo éxito que corroboró la idea anteriormente expuesta por Samuel Sultán: las exigencias del público habían aumentado, el momento de las supertiendas había llegado.

"El sesenta por ciento de las operaciones se registran en los Mundos, entonces para qué tener 300 tiendas si con sólo 15 logro el mismo margen de rentabilidad. Por otro lado, yo como cliente, a dónde voy a ir, a un Mundo donde tengo de todo o a un local pequeño que tendrá el 5% del surtido que tiene el Mundo", justificó Sultán el proceso de conversión.

Pero los Mundo Graffiti no sólo responden al consumidor, son también una respuesta sólida a la posible penetración en el mercado venezolano de grandes cadenas de tiendas extranjeras como Wall-Mart de Estados Unidos.

Luego de la creación del Mundo Graffiti del Centro Comercial Sambil, le siguieron los del CCCT, La Trinidad, el Centro Comercial El Recreo y Unicentro El Marqués.

Carlos Sultán comenta que bajo los lineamientos de los Mundo Graffiti no deben estarse manejando para finales de este año más de 75 franquicias Mundo (representativas, a su vez, de 100 locales comerciales). Las idea es que los Mundo puedan tener un espacio físico de dos a nueve mil metros cuadrados, una tienda de tales dimensiones moviliza un promedio aproximado de 10 millardos de bolívares al año. La inversión del franquiciado incluye el local comercial (estrictamente supervisado y aprobado por Graffiti) y el suministro total de mercancía provista por el

franquiciante, lo que podría absorber entre 40 millones y 200 millones de bolívares, dependiendo del tamaño del local. Por tal motivo, el tipo de franquicia que se ha manejado con este nuevo concepto es la franquicia asociativa, con la finalidad de compartir gastos y responsabilidades que quedan perfectamente señaladas en el contrato unitario acordado por ambos (franquiciante y franquiciado).

Graffiti posee un departamento de manual y método, encargado de elaborar el manual de operaciones que se le proporcionará al futuro franquiciado durante su entrenamiento. El principal requisito para optar por una franquicia "Mundo Graffiti" es ser un gerente profesional emergente, con suficiente capital y muchas ganas de trabajar.

Graffiti, compañía afiliada a Profranquicias, ha sido la primera empresa que otorgó franquicias sin proponérselo. Actualmente ha iniciado su tercera fase de crecimiento, con la internacionalización de su concepto a Miami.

3.2.2 Chipi's

La empresa Operaciones FF, C.A nació a finales de 1993, cuando cuatro jóvenes venezolanos decidieron incursionar en el mercado de comida rápida para gerenciar y operar locales, que se convertirían más tarde, en una cadena nacional exitosa dentro de este competitivo sector.

Luis Vicente García, director de nuevos negocios; Andrés Otero, director de administración; Alicia Otero, directora de mercadeo y Luis "Chipi´s" Machado, director de operaciones, encabezan los departamentos pilares de esta empresa.

Esta cadena abrió sus puertas el 14 de octubre de 1994 con su primer local ubicado en la plaza La Castellana de Caracas, bajo el nombre de "Chipi´s Hot Dog & Deli".

Desde sus inicios este negocio se caracterizó por presentar un ambiente distinto y atractivo con un menú que incluía desde *Hot Dogs* hasta una gran variedad de sandwiches que eran preparados a la vista y gusto del consumidor.

Con el tiempo, el concepto original se adaptó a las nuevas exigencias del mercado, lo que originó un cambio estratégico dentro de la empresa: su producto, principal valor de la compañía, fue enriquecido como oferta, en 1995 con sandwiches calientes y en 1997 con hamburguesas al carbón que hoy por hoy son la tarjeta de presentación de la cadena, y que provocaron la transformación de "Chipi´s Hot Dog & Deli" a "Chipi´s Burger Home Style".

Pero fue 1998 el año de mayor crecimiento de este negocio, con la inauguración de los locales de Las Mercedes y Parque Central. A su vez, en este período la organización decide incursionar en el mundo de las franquicias, ya que en palabras de Marisabela Navas, gerente de mercadeo de Chipi's, esta estrategia representaba la mejor forma de crecer a corto plazo, disminuyendo los riesgos y la inversión. Tal objetivo les tomó aproximadamente un año y les costó cerca de 100 mil dólares.

El concepto de Chipi's requiere de una inversión inicial por el orden de los 600 mil a 800 mil dólares, dependiendo del tamaño del local, el cual deberá tener aproximadamente entre 500 y 600 metros cuadrados. Igualmente, el interesado en adquirir la franquicia debe cancelar un *fee* inicial de 30 mil dólares, cifra de la cual se eximió al primer franquiciado de la marca (Chipi's La Urbina) por tratarse de una franquicia asociativa, donde el inversionista no es el operador del local sino los

franquiciantes. La duración del contrato en esta franquicia se extiende a 10 años y el franquiciado durante ese tiempo debe destinar 7% de las ventas a regalías y 3% a la publicidad. Sin embargo la franquicia es renovable.

Chipi's, empresa afiliada a Profranquicias, cuenta con una serie de manuales: de operaciones (el restaurante tiene 35 estaciones de trabajo), de entrenamiento, de publicidad donde la parte de imagen y manejo de la marca cobran real importancia. Pero más allá de ésto, el franquiciado debe graduarse en el Chipi's College, creado en 1999 con la finalidad de entrenar y capacitar no sólo al franquiciado sino a todo el personal.

Como muestra de su continuo progreso el 13 de julio de 1999 inauguraron "Chipi´s Burger Home Style" en el Centro Comercial Sambil y el 24 de diciembre del mismo año, comenzó actividades "Chipi´s Burger Home Style" en La Urbina, único local bajo el esquema de franquicia que tienen hasta el momento. Posteriormente, el 5 de junio de 2000 inauguraron el local del Centro Comercial Metrocenter.

Chipi´s Burger estima abrir en los próximos meses cuatro nuevos restaurantes ubicados en el Centro Comercial El Recreo, La Castellana, el Centro Comercial Sambil Valencia y para el año 2001 estiman inaugurar su décimo local en el Centro Comercial Metrópolis. Según declaraciones de Luis Vicente García se espera que por lo menos de dos a tres de estos locales sean franquicias.

3.3 Franquicias extranjeras en estudio

3.3.1 United Colors of Benetton

Luciano Benetton estableció esta compañía de ropa a principios de los años 80 en Italia, y ya a finales de década, decidió incursionar en el sistema de franquicias

para unirse a la naciente globalización de los negocios, bajo un mismo nombre, un mismo logo y una decoración similar. De esta forma surgió una de las franquicias más exitosas de ropa a escala mundial, que cuenta actualmente con más de 8 mil tiendas alrededor del mundo.

Benetton, más que una marca es una filosofía de vida. La cultura que ha creado en todo el mundo, en cada uno de los países en los cuales se ha establecido, se refleja en cada producto comercializado por la empresa y que va desde ropa para toda la familia hasta zapatos, perfumes, carteras, maletas y monederos.

La historia de Benetton en Venezuela se remonta a 1989. Inicialmente se importaba las telas y realizaba la confección de los diseños en el país; como consecuencia, las primeras franquicias de esta reconocida marca, ubicadas principalmente en La Isla de Margarita, vendían la ropa producida por la fábrica establecida en el país para tal fin, así como ropa usada con el sello Benetton y ropa importada de Brasil.

Sin embargo, estos primeros cincuenta locales constituyeron un total fracaso para la marca, debido al rechazo del consumidor hacia los productos nacionales, principal activo de las nacientes tiendas Benetton.

Posteriormente entre 1990 y 1991, cuando la reestructuración de la política de importación estaba totalmente consolidada, Benetton introdujo al país sus colecciones creadas por diseñadores *free lance* de diversas nacionalidades y confeccionadas en varios países como Yugoslavia, ya que la manufactura de las piezas resultaba más económica que en Italia, donde el costo de la mano de obra era sumamente elevado.

El éxito de la empresa los llevó a poseer 50 franquicias en todo el territorio nacional. En 1991, Serge Nataf, adquierió la franquicia master de Benetton para Venezuela, y a su llegada realizó la reestructuración de los diferentes locales operativos en el país. "Era necesario reorganizar las tiendas y por ello cerré algunas

que no servían porque eran muy pequeñas, poco rentables y que lejos de contribuir con la marca, lastimaban nuestra imagen", afirmó Nataf.

En la actualidad Benetton cuenta con 16 locales. Caracas es la ciudad que posee mayor número de tiendas, en total 3, y se espera que en los próximos meses se inauguren nuevos establecimientos en Maracay, Mérida, San Cristóbal y Maturín.

Benetton otorga sus franquicias unitarias a través de la modalidad de franquicia master, bajo un contrato de responsabilidades compartidas. La franquicia master supervisa la ubicación y características del local y le brinda al franquiciado la asesoría necesaria en cuanto al mecanismo de trabajo. La característica principal de un franquiciado Benetton es que comparta la filosofía de vida que identifica a la marca en todo al mundo, para que de la misma forma la transmita a cada uno de los detalles que quedan a su cargo. A diferencia del sistema de franquicias tradicionales, Benetton es mucho más flexible con sus franquiciados, permitiéndoles mayor poder de decisión en cuanto a la selección de la colección que van a comercializar en sus locales y las promociones que realizarán para impulsar sus respectivas ventas. Los márgenes de rentabilidad no deben ser menores a 65% y 70%. Del total de ventas, de 2% a 4% se destinan a la publicidad, que es global con aplicación local.

Benetton, inicialmente se encontraba afiliada a la Asociación Venezolana de franquicias, pero en palabras de Serge Nataf, "no representaba gran interés para nosotros, siempre había intereses individuales de por medio. Además, no lográbamos gran número de contactos con posibles franquiciados; es más rentable realizarlo a través de mercadeo directo", por tal motivo actualmente no son miembros de ninguna de las organizaciones que agrupan a las franquicias en nuestro país.

3.3.2 Wendy's

En 1969, Dave Thomas fundó el primer restaurante Wendy´s en el centro de Columbus, Ohio, en los Estados Unidos, bajo el concepto de comida rápida preparada al instante y al gusto del consumidor.

El nombre y la imagen de esta reconocida empresa fueron tomados de la hija de Thomas, apodada Wendy, y descrita como una simpática niña pelirroja de crinejas y pecas.

La cadena de restaurantes se inició en 1972, ofreciendo una versión mejorada de un viejo concepto. Presentó una hamburguesa más grande, con una carne que sobresalía del pan entre tomates y lechugas, con un aspecto algo desordenado, pero que daba sensación de mayor proporción.

Rápidamente este concepto pasó de ser un pequeño restaurante, a una compañía internacional que le ha dado la vuelta al mundo, con presencia en 36 países en un circuito de más de 6000 establecimientos ubicados en los Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina, donde incursionó inicialmente en Argentina. Wendy's también tiene presencia en Honduras, Puerto Rico, El Salvador, Guatemala, Colombia y República Dominicana

En 1997 arribó la pelirroja a Venezuela de la mano de Andrés Eloy García, actual presidente de "Wenco Servicios de Comida Rápida C.A", empresa poseedora de la franquicia master de Wendy's en nuestro país. García fue propietario de la cadena Tropi Burger y se hizó acreedor de los derechos de explotación de la marca Wendy´s, gracias a la posesión de todos los antiguos puntos de venta de Tropi.

Wendy's Venezuela trabaja bajo un esquema de franquicias asociativas donde 49% de las acciones son del socio capitalista y 51% del socio principal, representado por Wenco. El contrato perdura por un lapso de 20 años y contempla un aporte de 4% de las ventas al pago de royalties y otro 4% a publicidad, aunque la compañía normalmente reserva 6% para actividades de mercadeo. La inversión inicial para la adquisición de este tipo de franquicias es de 650 mil y 1 millón 800 mil dólares, dependiendo de la ubicación, infraestructura y características del local.

El perfil de los franquiciados se fundamenta básicamente en una actitud adecuada hacia el negocio, "que sean personas dinámicas, con vocación de servicio, con habilidad y deseo de aprender a trabajar en equipo, que tengan capacidad de liderazgo y facilidad para relacionarse con gente joven, que le guste la interacción con el público y que tengan el nivel de energía que requiere este tipo de negocio", acotó Andrés Eloy García en el diario Economía Hoy, del 25 de febrero de 2000.

En menos de tres años, la franquicia de Wendy´s en Venezuela, ha logrado posicionarse como la más importante dentro del mercado Latinoamericano, por encima de Argentina, Chile, Colombia y Costa Rica, gracias a los resultados obtenidos en tan corto período de tiempo: al cierre del 97, 7 locales abiertos; al cierre del 98, 14 y al cierre del 99, 10 más. Actualmente, Wendy´s cuenta con 34 locales y espera culminar el período con 15 nuevos restaurantes. La meta es llegar a tener 46 establecimientos al finalizar diciembre de 2000 y 58 para el año 2001.

Del total de tiendas, aproximadamente 80% están en manos de socios operadores, franquiciados, mientras que el restante 20% son locales propios, es decir pertenecientes en su totalidad a Wenco Servicios de Comida Rápida C.A, miembro afiliado a Profranquicias.

La compañía maneja 3 tipos de establecimientos: los locales tipo feria (más pequeños, comparten comedor y estacionamiento), los locales en línea (con comedor propio y estacionamiento compartido) y las tiendas independientes llamadas *free standing* que son espacios grandes con comedor y estacionamiento propio. El tamaño de los establecimientos oscila entre 200 y 2000 metros cuadrados. El retorno del capital de la inversión se estima puede tomar entre 2 y 5 años, calculando en promedio dos personas por transacción, lo cual oscilaría en un total de 60 mil personas diarias en la cadena.

La operación de Wendy's en Venezuela ha sido tan exitosa que fue seleccionada como sede de entrenamiento para América Latina debido a los altos estándares que se mantienen en el país al respecto, convirtiendo a Venezuela en centro piloto de adiestramiento.

En nuestro país, Wendy´s ocupa el segundo lugar de preferencia en cuanto a comida rápida y los operadores de la marca estiman que para este año lograrán incrementar su participación de mercado actual de 20% a 24%.

MARCO TEÓRICO

Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es exploratorio y descriptivo, ya que se fundamenta en el análisis de las estrategias aplicadas por franquicias nacionales y extranjeras durante su período de incursión en el país, y en establecer posteriormente los lineamientos que caracterizaron tales estrategias de mercadeo.

Exploratorio porque al revisar la literatura concerniente a nuestro tema de estudio, evidenciamos la existencia de escasos textos relacionados con el problema al cual nos abocamos en el presente trabajo, por tal motivo, este proyecto pretende familiarizar a los lectores con los lineamientos estratégicos de mercadeo que han implementado las franquicias extranjeras y nacionales al incursionar en el país; y descriptivo porque buscamos especificar los elementos relevantes dentro estos lineamientos.

De acuerdo con la finalidad de nuestro proyecto, se trata de una investigación básica, debido a que busca ampliar el nivel de conocimiento que se posée sobre el sistema de franquicias y la aplicación de estrategias de mercadeo por parte de este tipo de empresas, tanto nacionales como extranjeras.

Paralelamente, nuestra investigación es transversal porque se basó en la recolección de información durante un período de tiempo determinado (incursión) y relativamente corto (dos años), con la finalidad de observar el tipo y diseño de estrategias aplicadas en ese período por las franquicias en estudio.

Su análisis se ha llevado a cabo en ambiente natural, es decir, sin modificar los elementos que rodearon al objeto de estudio durante el período investigado, por lo

que estamos en presencia de un proyecto de campo de carácter documental al basarnos en la recopilación y análisis de informaciones de diversas fuentes mixtas. El diseño es no experimental.

Características y alcances

Como lo indicamos anteriormente, nuestro trabajo se realizó con el objetivo de presentar una aproximación a la incursión de las franquicias nacionales y extranjeras en el país, en términos de estrategias de mercadeo, para lo cual consideramos que en Venezuela se carece de estudios que permitan realizar un análisis sobre el diseño y aplicación de dichas estrategias y que establezca si existen elementos de mercadeo que favorezcan la incursión de franquicias en nuestro país en función del origen de las mismas. Para cumplir con estos propósitos, seleccionamos como objeto de estudio **cuatro franquicias**.

La selección se realizó sobre la base de:

- **Procedencia:** para los fines de nuestro estudio es determinante la distinción del origen de las franquicias, debido a que nuestra investigación parte del análisis de las estrategias de mercadeo aplicadas por dos franquicias de origen nacional y dos de origen extranjero, con la finalidad de detectar elementos que favorezcan su incursión en función del país de procedencia.

- **Año de incursión en el país como franquicia:** esta variable tiene como principal objetivo evaluar a las franquicias bajo un país con similar en cuanto a entorno y condiciones del mercado (políticas, económicas, culturales y sociales). Es necesario señalar que fue imposible encontrar franquicias que, llenando los restantes requisitos, tuvieran en común una fecha idéntica de penetración en nuestro mercado por lo cual seleccionamos aquellas que compartían un intervalo de [illegible]

Universo y muestra

Como lo indicamos anteriormente, nuestro trabajo se realizó con el objetivo de presentar una aproximación a la incursión de las franquicias nacionales y extranjeras en el país, en términos de estrategias de mercadeo, para lo cual consideramos que en Venezuela se carece de estudios que permitan realizar un análisis sobre el diseño y aplicación de dichas estrategias y que establezca si existen elementos de mercadeo que favorezcan la incursión de franquicias en nuestro país en función del origen de las mismas. Para cumplir con estos propósitos, seleccionamos como objeto de estudio **cuatro franquicias**.

La selección se realizó sobre la base de:

- **Procedencia**: para los fines de nuestro estudio es determinante la distinción del origen de las franquicias, debido a que nuestra investigación parte del análisis de las estrategias de mercadeo aplicadas por dos franquicias de origen nacional y dos de origen extranjero, con la finalidad de detectar elementos que favorezcan su incursión en función del país de procedencia.

- **Año de incursión en el país como franquicia:** esta variable tuvo como principal objetivo evaluar a las franquicias bajo un panorama similar en cuanto a entorno y condiciones del mercado (políticas, económicas, culturales y sociales). Es necesario señalar que fue imposible encontrar franquicias que, llenando los restantes requisitos, tuvieran en común una fecha idéntica de penetración en el mercado, por lo cual seleccionamos aquellas que compartían un entorno cercano

y lo más similar posible partiendo de la elección de las franquicias nacionales. Entre la fecha de incursión de la primera y la última franquicia en estudio existen 10 años de diferencia, mientras que entre las parejas que comparamos por sector existen, en el caso de Graffiti y Benetton, cuatro años de diferencia y en el caso de Chipi's y Wendy´s, uno.

- **Sector comercial al que se dedica:** para el desarrollo del presente proyecto, quisimos basar nuestra investigación en los sectores de mayor crecimiento del mercado de franquicias y que a su vez corresponden a dos de los sectores más relevantes de la economía nacional: alimentos (comida rápida) y vestido (ropa). Dentro de la clasificación y las estadísticas manejadas por Profranquicias, como lo señalamos en el Capítulo III del marco teórico, los sectores comida rápida y ropa y accesorios, representan dos de los rubros de mayor desarrollo del mercado franquiciario venezolano. Paralelamente nuestra intención fue evaluar franquicias nacionales y extranjeras dedicadas a los mismos sectores con la intención de manejar una muestra de elementos similares.

- **Número de establecimientos:** según lo señalado en el Capitulo III del marco teórico, las franquicias miden su nivel de éxito por número de establecimientos operativos. Para poder determinar si los casos de estudio eran realmente exitosos, evaluamos el número de locales que actualmente tienen funcionando, cuáles de ellos eran franquicias y el estimado de locales próximos a inaugurar bajo este esquema de negocios. La razón por la cual tomamos en cuenta el número de locales actualmente operativos, es que reflejan el nivel de éxito alcanzado desde el momento de la incursión de la franquicia en el país,

hasta hoy. Basadas en la premisa éxito, pasamos a estudiar los lineamientos de la estrategia de mercadeo aplicadas por las franquicias nacionales y extranjeras en su incursión en el país.

Al conjugar estas variables interdependientes, escogimos dos franquicias nacionales y dos franquicias extranjeras de los sectores: alimentos (comida rápida) y vestido (ropa):

Nacionales:

- **Graffiti**

  País de origen: Venezuela

  Año de inicio de operaciones franquiciarias en Venezuela: 1993

  Sector comercial al que se dedica: ropa y accesorios personales, principalmente.

  Número de establecimientos operativos: seis Mundo Graffiti

- **Chipi's**

  País de origen: Venezuela

  Año de inicio de operaciones franquiciarias en Venezuela: 1998 - 1999

Sector comercial al que se dedica: Comida rápida – hamburguesas.

Número de establecimientos operativos: seis establecimientos, uno de ellos bajo el sistema de franquicias.

Extranjeras:

- **Benetton**

País de origen: Italia

Año de inicio de operaciones franquiciarias en Venezuela: 1989

Sector comercial al que se dedica: Ropa y accesorios personales

Número de establecimientos operativos: 16 locales.

- **Wendy's**

País de origen: Estados Unidos

Año de inicio de operaciones franquiciarias en Venezuela: 1997

Sector comercial al que se dedica: Comida rápida - hamburguesas

Número de establecimientos operativos: 34 tiendas.

El análisis de resultados se basó en el estudio de las franquicias nacionales versus las extranjeras, evaluándolas por rubro. Es así como Graffiti y Benetton eran la pareja de estudio del sector ropa y accesorios personales y Chipi's y Wendy's del sector comida rápida.

Con la finalidad de obtener la información necesaria para desarrollar con éxito el presente trabajo, seleccionamos diversos representantes de las franquicias en estudio, especialistas en el sistema de franquicias y especialistas en el área de mercado.

A continuación les presentamos al grupo de personas seleccionado para tal fin:

- Samuel Sultán, vicepresidente de Graffiti
- Marisabela Navas, gerente de mercadeo de Chipi's
- Serge Nataf, representante de la franquicia master de Benetton en Venezuela
- Alba Rojas, administradora de la franquicia de Benetton en Las Mercedes
- Patricia Haddad, gerente de comunicaciones de Wendy's
- Jecksel Álvarez, gerente de mercadeo de Wendy´s

- Ivonne Salas, directora ejecutiva de la Cámara Venezolana de Franquicias
- Arquímides Béliz, presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias
- Tamara Krygier, representante de Krygier y Asociados, especialistas en franquicias
- Luis Manuel Domínguez, especialista en mercadeo
- Tiziana Polesel, especialista en mercadeo

Instrumentos utilizados en la investigación

Con la finalidad de alcanzar los objetivos que nos propusimos al desarrollar el presente proyecto, seleccionamos como uno de los instrumentos de investigación la técnica de la entrevista. Para llevarlas a cabo, previamente elaboramos tres cuestionarios enfocados hacia las fuentes claves de nuestro análisis: representantes de las franquicias en estudio, especialistas en franquicias y especialistas en mercadeo.

Además de la consulta de fuentes vivas, el otro instrumento utilizado fue la revisión del material documental a nuestro alcance, tales como bibliografía, hemerografía y la internet.

A continuación presentamos las guías de preguntas elaboradas y aplicadas a:

Representantes de las franquicias en estudio:

- Nombre completo de la compañía
- Sector comercial al que se dedica
- Fecha de inicio de actividades en el mercado
- Fecha en que se inicia cómo franquicia
- Razón por la cual escoge este sistema de negocios en Venezuela
- Costo de la inversión en la franquicia

- Ventajas que le ha aportado este sistema
- Desventajas del sistema
- Requisitos para el franquiciado
- ¿Cuáles considera usted son las características que debe poseer una franquicia para ser exitosa?
- Objetivos trazados en el *Business Plan* para el momento en que su empresa incursiona como franquicia en el mercado
- ¿Qué papel juega el diseño y aplicación de estrategias de mercadeo en su negocio?
- Estrategias de mercadeo aplicadas durante el período de incursión, razón de su aplicación y resultados
- ¿Cuál fue la mezcla de mercadeo que empleó en la aplicación de esta estrategia para la incursión de su franquicia en el mercado venezolano?
- Porcentaje de crecimiento, participación, ganancia y rentabilidad durante el período de incursión como franquicia
- Número de locales abiertos durante este período
- ¿A qué obedece los logros de este período?

- ¿Qué porcentaje de esos logros puede acreditarle a su estrategia de mercadeo y por qué?
- Opinión que le amerita el sistema de franquicias como fórmula de negocios
- ¿Qué futuro le pronostica usted a las franquicias en Venezuela y en el mundo?
- ¿Qué futuro le pronostica a la franquicia que usted representa en Venezuela y en el mundo?

Especialistas en franquicias:

- Definición de franquicias
- Elementos que considera integran una franquicia
- Ventajas y desventajas de las franquicias
- Regulaciones legales existentes en nuestro país en torno a las franquicias
- Garantías para el franquiciado
- Similitudes y diferencias entre el sistema de franquicias nacionales y el sistema de franquicias extranjeras que incursionan en el país
- Porcentaje de crecimiento del sistema de franquicias en el país
- Porcentaje de crecimiento de las franquicias de origen nacional versus las de origen extranjero

- ¿A qué cree que se deba esta diferencia porcentual? ¿Agresividad de estrategias? ¿Origen?
- Futuro de las franquicias en el país y en el mundo
- Futuro de las franquicias venezolanas en el país y en el mundo ¿Calidad para exportar?
- Gremios que agrupan a las franquicias, misión, objetivos, logros y contribuciones resaltantes
- ¿Cuáles considera usted son las características que debe poseer una franquicia para considerarse exitosa?

Especialistas en mercadeo:

- ¿Cuáles considera usted son los elementos que debe poseer una estrategia para considerarse exitosa?
- Modelos
- Marketing Mix
- Ciclo de vida del producto
- Perspectiva desde el punto de vista del mercadeo sobre el sistema de franquicias en el país y en el mundo. Antecedentes y proyecciones

- Ventajas y desventajas

- Modelos de estrategias que recomendaría para la incursión y desarrollo de un producto en el mercado, específicamente de una franquicia

- Modelo que recomendaría para el análisis de las estrategias de mercadeo de las franquicias seleccionadas para el estudio.

- Existe algún patrón de estrategia de mercadeo de franquicias según su origen

- Existen datos que indiquen mayor efectividad de un modelo sobre otro

- ¿Qué elementos comparten las franquicias nacionales y extranjeras y cuáles son sus principales diferencias?

- ¿Qué elementos favorecen la incursión de una franquicia en el país? ¿Influye de alguna manera su origen? ¿Cuál sector comercial tiene actualmente más posibilidades de desarrollo en el área de franquicias?

- ¿Cuáles considera usted son las características que debe poseer una franquicia para considerarse exitosa?

Después de aplicados los instrumentos y decantada la información, procedimos a evaluar las diferentes estrategias desarrolladas por las franquicias en estudio sobre la base de los modelos de estrategia planteados por Kotler, Jean Jackes Lambin y Tamara Krygier, descritos en nuestro marco teórico. Estos fueron:

- Estrategia de liderazgo de costos y precios

- Estrategia de diferenciación
- Estrategia del especialista
- Estrategia de diversificación
- Estrategia del retador
- Rompiendo las reglas
- Fijando las reglas
- Jugando el mejor juego
- Improvisación

De la evaluación de los elementos que integran dichos modelos y los que conformaron a las estrategias aplicadas por las franquicias en estudio, obtuvimos una serie de resultados que exponemos posteriormente. Recordemos que en el análisis de los mismos consideramos las referencias bibliográficas, hemerográficas, *online,* entrevistas personales a fuentes vivas (representantes de las franquicias en estudio y especialistas en mercadeo y franquicias), junto con los conocimientos adquiridos sobre la materia durante nuestro récord académico cursado hasta los momentos. Igualmente, la experiencia obtenida durante el desarrollo del presente trabajo de investigación fue un factor importante.

De allí nacen nuestras conclusiones y las recomendaciones que proponemos para la incursión de futuras empresas bajo esta modalidad de negocios en nuestro país.

RESULTADOS

A partir de la información arrojada por las entrevistas realizadas a representantes de las franquicias de origen venezolano (Graffiti y Chipi's) y de origen extranjero (Benetton y Wendy's), como a otras personas directamente relacionadas con el mundo de las franquicias, quedó demostrado el importante rol que jugaron las estrategias de mercadeo en la incursión exitosa de las franquicias, tanto nacionales como extranjeras, en Venezuela. Su relevancia radica en que "son el medio efectivo para el alcance de los objetivos que se ha trazado la empresa", como precisó el especialista en mercadeo, Juan Manuel Domínguez, ya que comprenden el conjunto de acciones y valores de la compañía que serán aplicados para el logro de las metas propuestas al establecerse en el país. Las estrategias de mercadeo se convirtieron en la brújula de los empresarios para focalizar su negocio y penetrar consistentemente en el mercado. Alba Rojas, representante de Benetton, concluye al respecto: "la estrategia de mercadeo es la que te ayuda a mantenerte competitivo dentro del mercado".

A través de la presente investigación logramos detectar cuáles fueron las estrategias de mercadeo de las franquicias nacionales y extranjeras estudiadas para el momento de su incursión en el mercado venezolano. Dichas tendencias se concentraron en definir una clara diferenciación de la empresa y la necesaria consolidación del concepto o marca en función de las características racionales y emocionales del venezolano, el entorno del país y los propios objetivos de la empresa. Los objetivos se cumplieron mediante la exaltación de los valores primordiales de la empresa: el precio en el caso Graffiti, la diferenciación del producto en Chipi's, los valores agregados de Wendy's y la ideología Benetton.

Serge Nataf, representante de Benetton, nos comentó con relación a este punto que " En el ámbito de una franquicia todos lo elementos del *marketing mix* deben ser más atractivos que los de la competencia, deben existir elementos que te hagan diferente para que ellos te escojan antes que al competidor, puede ser con un buen

producto, un buen precio o una buena marca o concepto". Marisabela Navas de Chipi's se une a esta posición señalando "Nosotros detectamos la necesidad del consumidor venezolano de contar con un sitio diferente y así surgió Chipi´s, de combinar todo aquello que necesitaba el consumidor en un sólo sitio, a eso debemos nuestro éxito, hemos luchado por ese posicionamiento diferencial y ahora nos enfocamos a consolidar la marca". Tamara Krygier, de Krygier y Asociados especialistas en el asesoramiento de franquicias, cree firmemente que la clave del éxito de Graffiti fue que en el momento de su incursión en el país, y aún hoy, se caracterizó por romper con las reglas tradicionales aplicadas en el mercado y a las que estaban acostumbrados los consumidores, "ellos se distinguieron del común denominador, construyeron un nombre y se hicieron de un concepto único, definitivamente existe un antes y un después de Graffiti".

Sumado a lo anterior, logramos establecer que los lineamientos estratégicos tanto de las franquicias de origen nacional (Graffiti y Chipi's) como las de origen extranjero (Benetton y Wendy's) mantienen la combinación de los elementos: producto, precio, plaza, promoción y servicio post-venta; en la mezcla de mercadeo, pero adaptada de acuerdo a los intereses particulares y a las características propias de cada empresa. Estamos en presencia, entonces, de una "personalización" de las estrategias de mercadeo.

Tiziana Polesel, especialista en el área señaló: "yo encuentro que las estrategias, tanto de las franquicias nacionales como extranjeras se basan en repetir un formato existente. En algunos casos las extranjeras tienen algunos retoques para traerlas a Venezuela, pero no son cambios a profundidad". Samuel Sultán agregó al respecto: "El agua tibia no fue inventada. Aquí nadie inventa nada. Existe un modelo y cada quien lo nutre con los elementos que cuenta y según sus intereses"

Recordemos que las estrategias son el conjunto de actividades a desarrollar, integradas por acciones humanas y materiales, focalizadas primordialmente en las cinco P: precio, producto, plaza, promoción y servicio post-venta. Basados en estos elementos, por demás tradicionales, cada franquicia ha realizado la mezcla que a su interés le convenía para posicionarse en el mercado nacional.

Igualmente encontramos que en el período de incursión fue importante para Graffiti, Chipi's, Benetton y Wendy's mantener una innovación y diversificación en los productos, y de acuerdo con su público meta mantener o disminuir los precios a través de la reducción del costo de manufactura (Benetton), comprando grandes cantidades de producto (Graffiti y Wendy's).

La gerente de mercadeo de Chipi's, Marisabela Navas, acota otro punto significativo: "es importante la ubicación estratégica de los puntos de venta y la planificación de promociones eficaces, un ejemplo de ello es el local de Chipi´s en Parque Central, que publicita combos grandes a un precio menor para captar mayor número de clientes".

Por otro lado, las estrategias de mercadeo, en el caso de las franquicias, tienen dentro de sus públicos meta uno muy particular en comparación con otras empresas tradicionales: los franquiciados. De allí que realicen importantes esfuerzos para lograr captar la atención de este segmento como lo señaló el presidente de Wendys en Venezuela, Andrés Eloy García.

De igual modo, es común observar dentro de las estrategias utilizadas por las franquicias en estudio, la importancia que tienen los consumidores como objetivo principal de sus acciones. Tal razonamiento, como sostiene Marisabela Navas, responde a que el consumidor satisfecho, conocedor y creyente del concepto que la franquicia vende a través de todos los elementos de su imagen, es un franquiciado

potencial. Captar entonces a un consumidor es a la vez captar la atención de un futuro "socio". Con esto no descartamos los esfuerzos en paralelo que realizan las franquicias para dirigirse a consumidores y franquiciados en su etapa de incursión, tan sólo deseamos sentar que los primeros pasos de la franquicia en el territorio venezolano se inclinan por la satisfacción al cliente.

Uno de los hallazgos más relevantes que apreciamos en esta investigación y en la que coincidieron todos los representantes de franquicias estudiadas (Graffiti, Chipi's, Benetton y Wendy's) así como especialistas en la materia, es la importancia de la existencia en las franquicias extranjeras de una marca establecida y posicionada en el mercado, la cual les brinda una ventaja sobre las franquicias nacionales. Serge Nataf y Alba Rojas, representantes de Benetton, coinciden con ello, señalando: "Si existe una ventaja de las franquicias extranjeras ante las nacionales, es la marca, la reputación de un buen nombre en el extranjero; más aún para el consumidor venezolano que es amante de los productos importados. Benetton siempre se ha concentrado en posicionar su concepto, pero conscientes que es necesario también tener un buen producto, un buen precio y una buena estrategia promocional porque sino la marca se cae y con ella todos los esfuerzos", Marisabela Navas comparte esta opinión y considera que "La marca es una ventaja comparativa muy importante entre las franquicias extranjeras y las nacionales, porque las extranjeras poseen un recall previo mientras nosotros arrancamos de cero, Chipi´s está trabajando en ello, es parte de los elementos esenciales para crecer, más aún bajo el sistema de franquicias". Tiziana Polesel, especialista en mercadeo concluye: "La marca es lo que arrastra todo, las franquicias nacionales tienen que construir la marca y van a tener que destinar mucho más presupuesto para ello".

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Estudio de las estrategias de mercadeo para la incursión de las franquicias: Graffiti, Chipi´s, Benetton y Wendy's en Venezuela

A través del estudio realizado con las franquicias de origen nacional (Graffiti y Chipi´s) y extranjero (Benetton y Wendy´s) encontramos que las estrategias de mercadeo representan una pieza fundamental en la incursión de las franquicias en Venezuela, pues son el primer paso práctico para la consecución de los objetivos del negocio planteados por cada empresa. "La importancia de las estrategias es total y absoluta, es el juego que se emplea en el mercado y expresa la capacidad de la empresa en lograr que el cliente perciba la calidad del bien o servicio que se comercializa" corroboró Luis Manuel Domínguez, especialista en mercadeo de franquicias.

"Nosotros basamos nuestro éxito en la estrategia de mercadeo" aseguró Samuel Sultán, vicepresidente de Graffiti, agregando que si se tiene un buen producto, un buen precio, una buena publicidad y los puntos de venta necesarios, se tiene garantizado el triunfo del negocio.

Marisabela Navas, gerente de mercadeo de Chipi´s Burger Home Style, declaró en este sentido: "en 1998 se inició el crecimiento de la empresa gracias a que se empezó a tomar en serio el mercadeo y se implementaron nuevas estrategias para crear conocimiento de marca". Esta toma de conciencia encuentra sentido con Jean Jaques Lambin (1995) quien expone que las estrategias de mercadeo de la empresa se orientan a las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos, a su *"know-how"*, y que ofrecen potencial de crecimiento y de rentabilidad.

Alba Rojas, administradora de la tienda United Colors of Benetton de Las Mercedes, señaló que la estrategia de mercadeo ayuda a mantener satisfecho al

cliente. Sin embargo, Serge Nataf, representante de esta franquicia en Venezuela, va más allá, al precisar que las estrategias de mercadeo son básicas para hacer un nombre representativo de los atributos emocionales que crean afinidad con el público.

En Wendy´s se estudia constantemente el mercado para elaborar las estrategias. Las estrategias son todo en la compañía y quien manda es el mercado, informó Patricia Haddad, directora de comunicaciones de Wendy's.

El éxito de una estrategia de mercadeo para franquicias, al igual que para cualquier otro negocio, depende de la evaluación precisa de los clientes potenciales y de la disciplina, enfoque y grado de determinación que se tenga, en su aplicación, explicó Juan Manuel Domínguez.

Pasemos a analizar ahora los lineamientos de mercadeo que utilizaron cada una de las franquicias en estudio.

Graffiti:

Basado en el estudio de los diferentes tipos de estrategias de mercadeo de Jean Jacques Lambin, así como en las entrevistas realizadas a Tamara Krygier de Krigyer y Asociados y a Samuel Sultán, vicepresidente de Graffiti, consideramos que la estrategia empleada por la empresa, para la incursión de esta franquicia en el mercado, se fundamentó en el liderazgo en costos y precios.

El propio Carlos Sultán, presidente de Graffiti, reveló su doctrina al aseverar que Graffiti construyó su posicionamiento bajo el concepto "mantén bajos los costos y vende más mercancía; baja más los precios y vende mucho más".

Es de hacer notar que este tipo de estrategia se basa en una continua vigilancia de los gastos de funcionamiento, productividad, ventas y publicidad con la finalidad de aminorar costos para ofrecer mejores precios al público meta.

El negocio de Graffiti se concentró entonces en "comprar bien para vender mejor", afirmó Samuel Sultán. Es por ello que la mercancía que ofrece a sus clientes es importada a través de su oficina en Hong Kong establecida hace treinta años. "Cuando comenzamos operaciones en Margarita en 1983 esa oficina ya tenía 10 años operando. Los viajes a Asia se realizan cuando el equipo de compra, después de haber revisado los mostrarios, pre-selecciona los modelos. Se efectúan en total cuatro viajes anuales".

La estrategia de compra está definida por los siguientes elementos: país de compra, compra al mayor, relación de la oficina en Hong Kong con los proveedores y clara definición del producto que se quiere importar. Es el concepto de esta estrategia lo que favorece la reducción del costo del producto y por ende al precio final de la prenda. La ganancia de la empresa se desprende entonces de la rotación de mercancía, del inventario de las diferentes tiendas; modalidad que para el momento de la incursión de Graffiti como franquicia fue totalmente novedosa y rompió con las reglas tradicionales empleadas por otras empresas hasta el momento, como lo afirma Tamara Krygier al consultarla sobre las estrategias de crecimiento empleadas por franquicias exitosas.

Ahora bien, este modelo de estrategia si bien se centra en el factor precio para lograr la penetración de la empresa en el mercado, convirtiéndose el precio en el elemento fuerte dentro de la mezcla de mercadeo, es imposible desligarlo de las otras "P" (producto, plaza, promoción y post-venta) que integran el marketing mix. Kotler y Lambin coinciden en ello: la selección de la estrategia nace de la combinación del

producto, el precio, la plaza y la promoción; como lo planteamos en el Capítulo II del marco teórico.

Para 1993 cuando incursiona como franquicia en el mercado, Graffiti se dirige al target C y D, conformado por mujeres y hombres, jóvenes y adultos, con un perfil psicográfico que puede ser descrito como personas que tienen la necesidad de estar a la moda y adquieren para ello productos buenos a bajo precio. Más allá de la marca es la apariencia de las prendas y la imagen que éstas proyectan, sin tener que invertir mucho dinero.

Este segmento del mercado se ve obviamente influenciado por el precio. Debido al estatus económico al que pertenecen y que define su poder adquisitivo, las personas no desean sacrificar la moda, ni la calidad, pero el precio es determinante al momento de tomar la decisión de compra. Es allí cuando se integraron dos herramientas fundamentales utilizadas por Graffiti, variedad y constante renovación de inventario, combinadas con la calidad de una prenda a bajo precio.

Graffiti se preocupó por el producto. Inicialmente las tiendas no prestaron atención en la exhibición ordenada de la mercancía en el punto de venta, pero sí que en la calidad de la ropa estuviese acorde con las expectativas de sus consumidores a pesar de que el precio aparentemente no reflejara la existencia de piezas de calidad. La ropa importada de Hong Kong era económica por no ser de marca reconocida, debido a factores como mano de obra y materia prima de menor costo. Este hecho favoreció el bajo precio de venta para el público venezolano.

Posteriormente, con la apertura de la franquicia de Las Mercedes nació el concepto de Graffiti Boutique, con una sistematización en el orden de la exhibición de la ropa. "La tienda estaba toda arregladita, con casi un cuarto del inventario vendía muchas veces más que las otras tiendas. Nos dimos cuenta que para tener 100

pantalones desordenados, a la hora de vender, era más importante tener 25 acomodados", señaló Samuel Sultán. Es allí cuando Graffiti comenzó a combinar servicio con producto y precio, siempre conscientes del segmento del mercado al cual se estaban dirigiendo y que a partir de ese momento fue atraído por un nuevo valor agregado al concepto Graffiti: la posibilidad de autoservicio (aunque la atención al cliente no era personalizada, se quería facilitar la búsqueda de las piezas dentro de la tienda).

Samuel Sultán afirmó: "El éxito de Graffiti se debe a la aplicación de estrategias de mercadeo cónsonas con nuestro objetivo y concepto. Su ejecución nos ha llevado hasta donde estamos y la publicidad fue uno de los elementos combinados para ello; pero si se tiene publicidad y no se tiene productos y en nuestro caso precios, la publicidad se pierde".

Recordemos que cuando Graffiti seleccionó el sistema de franquicias como estrategia de crecimiento, la empresa ya tenía 10 años operando; la marca y el concepto eran reconocidos por el público y en ese momento la finalidad era ampliar los puntos de venta y por ende su presencia en el mercado.

Al manejar una estrategia de costos y precios, es necesario tener presente, como lo señalamos anteriormente, que la inversión en publicidad y promoción es controlada y generalmente reducida. Graffiti, al aplicar esta estrategia no escapó de ello, invirtió en sus inicios como franquicia principalmente en radio, prensa y un poco en televisión, pero en el caso de éste último medio su inversión fue bastante limitada debido a lo costoso que resultaba. Graffiti se enfocó mucho más al medio radio, así como a estrategias de volanteo y material promocional en los puntos de venta (bolígrafos, reglas, lápices, cartucheras, franelas, gorras).

El mensaje publicitario en sus inicios era comercial, pero tradicional; trataba de resaltar el principal atributo de la tienda que eran sus precios y la presencia de Graffiti como marca, siempre enmarcados dentro del concepto que definía a la empresa. Posteriormente Graffiti cambió su estrategia publicitaria hacia 1994, al contratar a la agencia 35 milímetros para la realización de sus piezas de comercialización, que adoptaron un tono jocoso y divertido que le permitió a Graffiti aumentar considerablemente el *recall* de la marca.

A su vez, el área promocional fue fortalecida no sólo con los medios utilizados para difundir los mensajes, sino con las tácticas utilizadas para atraer a los clientes a las tiendas y mantenerlos fieles a ellas. Graffiti implementó inicialmente para ello dos grandes rebajas anuales: los descuentos de enero y navidad. Posteriormente a su fórmula promocional se le sumaron otras tres grandes rebajas: día de la madre, día del padre y verano. "Gracias a este tipo de promociones y a la difusión del concepto Graffiti, nosotros sabemos que el que viene a la tienda no se va con las manos vacías. El día del padre para nosotros es mejor comercialmente hablando, que el día de la madre, y nosotros preparamos la tienda para las mujeres, porque quienes compran el regalo son ellas. Después de todo 60% de nuestros clientes son mujeres", señaló Samuel Sultán, reafirmando la posición de los autores Phillip Kotler, Díaz de Santos y Jorge Hermida expuestos en el Capítulo II de nuestro marco teórico, donde se establece la importancia de conocer al consumidor, al cliente; "es la única forma de satisfacer realmente sus necesidades y deseos"; concluyó Sultán.

Graffiti nunca ha desarrollado una estrategia especialmente focalizada hacia la captación de franquiciados, ya que la reputación de la marca y su posicionamiento en el mercado han sido suficiente estímulo para la llegada de franquiciados y potenciales franquiciados a las puertas de la cadena de tiendas del lápiz. "Graffiti fue evolucionando como todo negocio, nos equivocamos y rectificamos como todos, para

nosotros lo más importante fue consolidar el concepto y diferenciarlo de los demás (principalmente a través de los precios) manteniendo siempre el control sobre a donde queríamos llegar y cómo; mientras allí diga Graffiti, se hace lo que nosotros digamos, si tú no estás de acuerdo, no importa, bajamos el aviso", puntualizó Sultán.

Chipi´s:

Chipi´s inicialmente se dedicaba a la comercialización de sandwiches y perros calientes. Sin embargo, al no llenar las expectativas de los consumidores y por ende los objetivos que se habían trazado los inversionistas y creadores del concepto, basados en un estudio de mercado y preferencias del consumidor, se decidió introducir otro producto al menú: la hamburguesa, pero no cualquier hamburguesa. Luis Vicente García, director de nuevos negocios de Chipi´s, explicó: "Tenían que ser hamburguesas grandes y diferentes. Se pensó en el carbón en vez de la plancha. Y así surgió Chipi´s Burger, una hamburguesa de media libra cocida al carbón, que además puede ser aderezada por el propio consumidor. Entonces hasta el nombre del local sufrió una transformación de Chipi´s Hot Dogs & Deli a Chipi´s Burger Home Style"

La estrategia de mercadeo de Chipi´s se basa en la diferenciación. Kotler y Jean Jacques Lambin, como mencionamos en el Capítulo II de esta investigación, explican que esta estrategia tiene por objetivo dar al negocio cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de las ofertas de los competidores. Tal diferenciación puede basarse en el producto, la imagen de marca, en un avance tecnológico o en el servicio. Chipi´s decidió concentrase en el producto y en el servicio como elementos distintivos y principales valores agregados de su empresa. El objetivo fue convertir su negocio en un concepto único que les permitiera crecer y hacerse de un espacio del mercado nacional.

Marisabela Navas, gerente de mercadeo de Chipi´s, señaló que para la empresa que ella representa es fundamental la elaboración de planes de mercadeo y de estrategias que consoliden su principal activo: el producto, ya que a través de estas herramientas se logra difundir la calidad del mismo y el servicio incomparable que brinda la compañía al cliente: "Nuestro secreto es poseer un producto único de gran calidad, la estrategia que hemos implementado hasta los momentos se ha concentrado en ello, ofreciéndole a los clientes: variedad, innovación constante y alternativas únicas de atención y servicio".

Muestra de ello es su amplia gama de productos, la novedosa estructura del restaurante con la colocación del grill frente al público, la creación del área de "salsas mix" donde el público adereza los productos, la venta de cerveza, el área de postres denominado "espresso bar" donde se venden productos caseros elaborados artesanalmente, "muy diferentes a los que ofrecen el resto de los locales de comida rápida", acotó Luis Vicente García.

Navas, por su parte, afirma que el objetivo de Chipi´s es "ofrecerle una alternativa al consumidor venezolano. Chipi´s es un sitio distinto, comida rápida al estilo casero".

El consumidor de Chipi´s está concentrado principalmente en los jóvenes-adultos, estudiantes universitarios y ejecutivos de la clase A,B, a los cuales le complace disfrutar en un sólo lugar de una amplia diversidad de productos en un ambiente de diversión y alegría, que se adapta a los gustos y necesidades de cada uno ellos. Focalizados en estas necesidades de su segmento meta, es que han elaborado sus estrategias de comercialización.

A escala de precios, Chipi´s no ha optado por precios bajos si realizamos una comparación con las propuestas de otros establecimientos del sector de comida

rápida, pero su justificación radica en la relación precio-valor. La calidad y cantidad de producto que ofrecen es proporcional al precio que se paga. "En Chipi´s se cancela un promedio de Bs. 2000 más que en locales de la competencia, pero es necesario evaluar todo lo que se recibe por ese precio" afirmó Navas.

Durante su incursión en el mercado, Chipi´s centró sus estrategias, como lo hemos señalado anteriormente, en resaltar las cualidades de su producto y del servicio que prestan al público, con la finalidad de "personalizar" su concepto. Por tal motivo las actividades promocionales formaron parte importante dentro del logro de sus objetivos. "Nosotros hicimos nuestra mayor inversión en radio, ya que a través de este medio tenemos un alcance efectivo de nuestro público meta. A su vez, realizamos volanteo en las zonas cercanas a los locales y en las zonas donde no tenemos restaurantes, pero que a la gente les podía interesar y acercarse a ellos; avisos en prensa y revistas y una intensa actividad de relaciones públicas completaron las actividades iniciales", señaló Marisabela Navas.

En cuanto a estrategias para la captación de franquiciados Chipi´s concentra sus acciones en la participación en eventos como ExpoFranquicias, seminarios organizados por la Cámara Venezolana de Franquicias, artículos de prensa, avisos en prensa y revistas de negocios, así como en revistas especializadas en franquicias.

Posterior a su etapa de introducción en el mercado, Chipi's integró a su plan promocional nuevos elementos: vallas, combo ofertas, la Chipi´s Card y otras facilidades de pago como el monedero electrónico en su local de La Castellana.

Es importante señalar que la implementación de publicidad exterior responde al desconocimiento por parte del público del logo de la empresa, elemento importante dentro del proceso de identificación y fidelidad de los consumidores. "La identificación de la marca es una ventaja sumamente importante para nosotros, es

parte de la diferenciación que deseamos formar en el público, es la tarjeta de presentación ante el consumidor y los futuros franquiciados, por tal motivo ahora nuestras estrategias se enfocan hacia ello", pensó Navas, concluyendo que: "El sistema de franquicias nos permitirá consolidar nuestra presencia en el mercado, es una excelente oportunidad de crecimiento. Nosotros estamos formando una buena imagen a través de los medios de comunicación, y estamos trabajando para llevar nuestro concepto al interior del país y posteriormente internacionalizarlo"

En el artículo publicado en la revista Inversiones del mes de julio (2000), Luis Vicente García, señaló que: " El crecimiento de Chipi´s no se ha hecho esperar: de 1996 a 1997 creció 130% en ventas. 1997 culminó con 1 restaurante y ventas por Bs. 280 millones. Al cierre de 1998 ya había 3 locales y la facturación fue de Bs. 1.490 millones, por lo que el incremento de ventas con respecto al año anterior fue de 411%. 1999 culminó con 5 tiendas y Bs. 2.994 millones en ventas, lo cual representó un incremento de 107%. La meta en adelante es duplicar las ventas y abrir cinco franquicias por año en los próximos cinco años."

Hasta ahora hemos observado como, tanto Chipis´s como Graffiti le atribuyen importancia a la marca. En el caso de Graffiti, al momento de intensificar su penetración en el mercado a través del sistema de franquicias, ya contaba con una marca posicionada en la mente de los consumidores, marca que trabajaron en sus estrategias iniciales con la finalidad de construir un nombre que identificara y respaldara el concepto de la tienda, y que han reposicionado con el tiempo con motivo del logro de nuevos objetivos. En el caso de Chipi´s observamos como, si la estrategia inicial no fue enfocada en su totalidad hacia un posicionamiento de marca, sino en la diferenciación del producto y del servicio, ahora los elementos del *marketing mix*, así lo hacen.

Las dos compañías buscaban poseer una imagen sólida, un concepto fuertemente posicionado en el mercado que les permitiera adquirir exclusividad en la mente de los consumidores. Para ello, a partir de las declaraciones obtenidas por los franquiciados y de nuestro estudio documental, hemos obtenido que el elemento fundamental para alcanzar tal objetivo fue la creación y posicionamiento de la marca, combinada por supuesto con los elementos principalmente trabajados por ambas empresas (precios y producto).

En el caso de Graffiti este posicionamiento ya existía y las estrategias se concentraron en fortalecerlo, pero Chipi's al enfocarse principalmente en el producto, detecta posteriormente sus debilidades de marca y diseña sus estrategias con el fin de consolidarla en el mercado.

Podemos establecer entonces que la marca es el elemento globalizante a la hora de franquiciar una empresa.

Ahora bien, examinemos los casos de las franquicias extranjeras en estudio:

Benetton:

Entender la estrategia de mercadeo aplicada por Benetton no ha sido sencillo, debido a la particularidad con la que esta empresa ha llevado la comercialización de sus negocios y que por supuesto ha impregnado a la empresa, a la marca, su estructura e imagen.

Benetton empleó desde sus inicios como franquicia en Venezuela una combinación de lo que nosotras denominamos, en el Capítulo II del marco teórico, estrategia de diferenciación y estrategia del especialista, y lo que autores como Jorge Hermida (1993) y nuestros entrevistados Serge Nataf, representante de la franquicia

master en Venezuela y Alba Rojas franquiciada del local ubicado en Las Mercedes, han denominado estrategia de concepto.

Como lo señalamos en el caso de Chipi´s, la estrategia de diferenciación busca proveer de cualidades distintivas importantes a la empresa, marca, producto o servicio que se desea comercializar con la intención de diferenciarla del competidor, mientras que la estrategia del especialista se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo en particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.

Basándose en estrategias complementarias y consistentes, Benetton empleó ambas modalidades durante su incursión en el país. Las características de la empresa definieron las acciones: consolidación de una marca única, dirigida a un público muy especifico de la población. Pero es importante destacar que ambas estrategias se combinan en lo que se ha denominado *marketing* de concepto, que no es más que el posicionamiento de un concepto, de una filosofía, de una ideología, de una cultura; en el caso de Benetton es un concepto de vestir, en el segmento meta.

"Benetton, a escala mundial, es un nombre, una marca que simboliza una filosofía de vida, es controversial, irreverente, rompe con los esquemas, busca los contrastes y emplea hechos que reflejan en su estilo de ropa, la incomprensibilidad del mundo como la paz, la guerra, la vida, la muerte, el racismo, el amor, el odio" asegura Alba Rojas, representante de la tienda Benetton de Las Mercedes. Esta cultura que envuelve a Benetton es la que se ha buscado consolidar en las mentes de los consumidores venezolanos.

Su estrategia en el momento en que se introduce como franquicia en el mercado venezolano se orientó en la búsqueda de este reconocimiento por parte del segmento meta. "Benetton es un concepto, les gusta a algunos y no les gusta a otros,

pero queda claro que las prendas no pelean en una estantería con productos de la competencia", aseguró Serge Nataf.

Para alcanzar tal objetivo "Benetton opera comprando sus colecciones a diseñadores *free lance,* elige las mejores propuestas, prevende a los grandes "dealers" de todo el mundo sobre la base de un trabajo asociado con ellos para ver las tendencias y los volúmenes, envía a fabricar a *"makers"* de Oriente con una tecnología que evita las copias y la dependencia excesiva, distribuye en todo el mundo a través de la franquicia master y dentro de cada país, con los negocios de franquicias existentes" señalaron Alba Rojas y Serge Nataf. Gracias a la implementación de este tipo de estructura se logra un mayor control de costos sin disminuir la calidad del producto y su variedad.

En cuanto a la selección del mercado, las colecciones y la publicidad diseñadas para esta casa hablan por sí solas, el target al que se dirigen era y es AB plus con una filosofía de vida muy apegada al concepto Benetton: lleno de contrastes e irreverencia. El precio va acorde con el status del concepto y el público al que se dirige "Benetton es un nombre reconocido, su precio debe ser proporcional al concepto, al producto" señaló Nataf. Por tal motivo ellos abarcan a un grupo muy selecto de la población, aquel que busca cierta exclusividad al vestir, mezclada con la fuerza y expresividad de la marca y filosofía que está detrás de ella.

En el área promocional combina la estrategia global con aplicaciones locales. La publicidad es fiel reflejo del concepto Benetton, como la definen sus voceros es una publicidad totalmente institucional. Los medios utilizados para su difusión han sido principalmente: revistas, prensa, radio, vallas y algunos *spots* por parabólica o en televisión por cable.

A diferencia de otras franquicias, ésta es mucho más flexible con los franquiciados y les brinda mayor poder de decisión en diversas áreas como: selección de la colección y técnicas promocionales. "Cada tienda puede hacer promociones independientes, de acuerdo con su zona" afirmó Nataf. Alba Rojas agregó en este sentido: "particularmente en la tienda de Las Mercedes desde sus inicios en el país no sólo nos hemos valido de la publicidad corporativa, sino que también nos hemos enfocado en el servicio. Levantamos una base de datos de nuestros clientes más selectos, los llamamos para mantenerlos informados de las nuevas colecciones, cierre de temporadas, descuentos o promociones especiales, organizamos desfiles de modas, vinadas; desde que se incorporó Benetton Kids organizamos meriendas para los niños y otorgamos "gift certificate" para obsequios a amigos, esposos o novios. En fin, nos preocupamos desde siempre por brindarle a nuestros visitantes atención personalizada; es más, tenemos desde nuestros inicios servicio de sastrería".

Para Benetton es fundamental la implementación de esta estrategia de actividades promocionales, ya que les permite exaltar la marca, el producto y la calidad del producto; esencia de la filosofía de esta empresa.

Los niveles ideales de rentabilidad de las tiendas deben oscilar entre 65% y 70%, es por ello que desde el momento de su incursión en el mercado el número de franquicias en el país ha disminuido de 50 tiendas a 16. Según Serge Nataf, el cierre de locales se debió a su baja rentabilidad, ubicación y tamaño, así como a la crisis que ha atravesado el país. "La ropa no es como la comida, aún en tiempo de crisis la gente come, pero se limita en ropa" agregó Nataf.

Una vez más somos testigos, no sólo del papel de las estrategias dentro del desarrollo y alcance de los objetivos de una empresa, sino que evaluamos nuevamente puntos importantes al momento de que una franquicia penetre en el mercado: diferenciación. Esta puede ser vista desde diferentes puntos: precio (Graffiti),

producto (Chipi´s), marca (Benetton). Pero no sólo observamos una vez más el elemento diferenciación, sino que también resalta insistentemente la importancia de la marca: crearla (Graffiti y Chipi´s) y posicionarla (Benetton). Analicemos ahora el caso Wendy´s.

Wendy´s:

Con Wendy´s nos ubicamos en una combinación de la estrategia de mercadeo de diferenciación y la estrategia de mercadeo del retador, planteadas por Jean -Jaques Lambin (1995).

Desde sus inicios para Wendy´s a escala mundial, las estrategias de diferenciación fueron el pilar de su esquema de trabajo, pues el dueño y creador del concepto, Dave Thomas, descubrió dentro del mercado nuevas necesidades que atacar y que les brindarían la posibilidad de marcar la diferencia.

El presidente de Wenco Servicios de Comida Rápida C.A, Andrés Eloy García aseguró que el éxito de Wendy´s radica en dos puntos: "en la variedad del menú de opciones que va más allá de las tradicionales hamburguesas (Chili, sandwiches, papas horneadas, ensaladas y postres) y por supuesto en la frescura y jugosidad de su plato príncipe: una hamburguesa diferente a las demás y que es preparada al momento".

Wendy´s supo identificar un nicho en el mercado. Crearon una hamburguesa más grande, aunque más costosa, pero que se dirigía a los jóvenes y adultos contemporáneos, y no a las familias que conforman el objetivo principal de McDonald´s (Raab y Matusky, 1995)

La diferenciación que crearon en su producto aumentó la fidelidad de sus consumidores y disminuyó la sensibilidad al precio, que es superior al de su competidor.

Paralelamente, la estrategia del retador se une a la de diferenciación con el fin de atacar al líder y ocupar decididamente su lugar. Pero este ataque no es frontal, sino lateral porque busca oponerse al líder en una dimensión en la cual su competidor es débil o está menos capacitado. En el caso de Wendy´s se dirigió hacia un segmento del mercado donde el producto de McDonald´s estaba menos consolidado.

Una de las características principales de la estrategia de ataque lateral es el estudio de la capacidad de reacción de su competidor, para determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de su producto, y a partir de allí, diseñar nuevos esquemas estratégicos explotando sus ventajas y diferenciándose con el servicio. En este aspecto Wendy´s tuvo la posibilidad inmediata de estudiar a su competidor. "Si nos remontamos a 1997 cuando Wendy´s entra a Venezuela y llama la atención de los consumidores por su hamburguesa con tocineta (*Big bacon classic*), nos damos cuenta que la primera reacción de McDonald´s fue lanzar una promoción con un producto similar que al poco tiempo desapareció. El mismo caso se dió con el lanzamiento de combos extra-grandes que competirían con los Biggest de Wendy´s y que no se han mantenido constantemente a través del tiempo" comentó la directora de comunicaciones de Wendy´s en Venezuela, Patricia Haddad.

Tal como lo expresa Lambin en su texto, estas estrategias además implican una inversión importante en publicidad. En el caso de la incursión de Wendy´s al mercado venezolano la publicidad se realizó principalmente a través de medios impresos que anunciaban la entrada al país de esta reconocida cadena de comida rápida, señalando como una fortaleza la sensación que había causado esta marca en los Estados Unidos. La campaña también estaba apoyada por publicidad en TV que

tenía como finalidad presentar al potencial consumidor las cualidades distintivas de los productos "Wendy´s". No obstante con el tiempo, la presencia en todos los medios masivos se ha ido intensificando por la necesidad de consolidar aún más la marca.

La inversión que exige Wendy´s a sus franquiciados con fines publicitarios es del 4% de sus ventas. García sostuvo que "la inversión publicitaria está por encima de lo que generalmente este tipo de organizaciones destina. La decisión es consecuencia de la necesidad que tenemos de crear un conocimiento de marca. Lo hicimos desde que llegamos y lo seguiremos haciendo".

La incursión de Wendy´s tuvo un éxito asombroso logrando posicionarse para el año 2000 como el mercado más importante de Latinoamérica (Revista inversiones, julio 2000), Se ubicó en el segundo lugar de preferencia del consumidor venezolano e impuso el récord de venta de la cadena a escala mundial con el restaurante de los Palos Grandes en Caracas (El Universal, 6 de abril de 2000).

Andrés Eloy García comentó que Wendy´s al cierre de 1997 (con cuatro meses de incursión en el mercado) había inaugurado 7 locales y para finales de 1998 había abierto 14 más para un total de 21 locales en menos de dos años. Para 1999 la cifra aumentó a 31 locales y para agosto de 2000 se elevó a 34.

Estos logros le han permitido a Wenco Servicios de Comida Rápida C.A convertir actualmento a Venezuela en el centro de entrenamiento para toda Latinoamérica y adquirir los derechos de desarrollar todo el negocio de la cadena en México, según nos informó la Lic. Patricia Haddad en la entrevista realizada.

El precio de los productos Wendy´s no solo es superior al de su principal competidor, también el costo de la inversión en la franquicia es mayor. Esta inversión giró en un principio entre 500 mil y un millón de dólares de acuerdo con el tamaño y

el tipo de local y actualmente se encuentra entre 600 mil y un millón doscientos cincuenta.

Los medios de promoción para captar de franquiciados no fueron aplicados ampliamente en la primera etapa de incursión de esta empresa, porque el mismo reconocimiento de la marca atraía a muchos interesados. Sin embargo, con el tiempo fueron incrementando las publicaciones de avisos para tal fin en revistas, comenzaron a participar en mega exposiciones como ExpoFranquicias y en seminarios organizados por Profranquicias (organización gremial a la cual pertenecen).

Cabe destacar que del enfoque de las estrategias de Benetton y Wendy´s encontramos un común denominador: la marca. Ambas franquicias le otorgan un valor importante a la consolidación de la marca como elemento fundamental en el desarrollo de su empresa, aunque la forma de establecerla y hacerla reconocida, sea distinta. Benetton se inclina por otorgarle a la marca un significado más emocional, de creencia, de valores, de una filosofía irreverente y muy particular. Mientras que Wendy´s conecta a la marca con el producto y las bondades que éste posee.

Es relevante señalar que aunque ambas estrategias buscan el elemento diferenciador ante el consumidor, le dan un valor distinto. Benetton, más que el producto es la transmisión de una filosofía, de una cultura propia y es lo que lo hace distinto. Es una estrategia de diferenciación, que se concentra en una estrategia madre que es la estrategia de concepto. En cambio, para Wendy´s es el valor agregado del producto lo que debe consolidar su imagen y lo que constituye su marca. De allí se desprende la diferencia en cuanto a promoción tanto para atraer al público meta, como para la captación de franquiciados.

Pasemos ahora al análisis combinado de los lineamientos de las estrategias de mercadeo aplicadas por las cuatro franquicias seleccionadas para el presente estudio

(Graffiti, Chipi´s, Benetton y Wendy´s). Como lo hemos observado a través de nuestro análisis, existe una marcada tendencia dentro de sus lineamientos estratégicos hacia establecer, dar a conocer y posicionar en el consumidor las diferencias que los distinguen en el mercado.

Paralelamente, con la creación y consolidación de la marca, bien sea por los elementos que caracterizan al producto (Chipi´s, singularidad y Wendy´s, variedad y servicio) o al concepto (Graffiti con precios bajos y Benetton con atributos emocionales).

Ahora bien, podemos detectar como las franquicias ubicadas en el sector de comida rápida (Chipi´s y Wendy´s) presentan más semejanzas que diferencias en sus lineamientos estratégicos. Ambas dan mayor importancia a la diferenciación del producto por sus características tangibles y por el servicio que prestan a los consumidores con la finalidad de reducir el grado de sensibilidad hacia los precios más elevados. Buscan brindarles mayores servicios a los clientes para establecer una relación precio-valor reconocida y aceptada por su público meta.

Mientras que en el caso de Graffiti y Benetton, resaltan a primera vista un mayor número de diferencias que de semejanzas. Veamos: Graffiti centró su estrategia en el precio debido, como lo hemos visto, al manejo de costos y al target al que se dirigía, mientras que Benetton, al contrario, centró sus esfuerzos en el posicionamiento del concepto, de la filosofía de vida que había cultivado a escala mundial y que se refleja en el producto final que comercializa con su sello. Para ellos es vital el posicionamiento de marca, pero no de una marca vista sólo como un nombre, un logo, sino que es el posicionamiento de una cultura.

Graffiti y Benetton coinciden en la búsqueda de la diferenciación dentro de su target y en la exaltación de algún valor que les provea de tal diferenciación; en el caso

Graffiti, los precios y en el de Benetton, el concepto. Pues bien, más allá de esto, ambas estrategias comparten un fin, el posicionamiento de la empresa gracias a la marca. Graffiti poseía en sus inicios como franquicia, el aval de 10 años que los respaldaban como empresa; Benetton tenía a su favor su reputación mundial. Por ende, mientras Benetton continuó exaltando el valor que le había proporcionado éxito mundial, Graffiti se valió del posicionamiento que la marca había obtenido hasta ese momento y lo fortaleció con la aplicación de la estrategia de precios para darle continuidad a su imagen.

Lo expuesto nos demuestra que el éxito de una estrategia de mercadeo o de una franquicia no depende exclusivamente de un elemento de la mezcla mercadotécnica.

En los lineamientos estratégicos tanto de las franquicias de origen nacional (Graffiti y Chipi´s) como las de origen extranjero (Benetton y Wendy´s) observamos que se mantiene la combinación de elementos en la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza, promoción y servicio post-venta. Tiziana Polesel, especialista en mercadeo señaló: "Yo encuentro que las estrategias de las empresas se basan en repetir un formato pre-existente, quizás a las estrategias de las franquicias extranjeras les aplican algunos retoques para tropicalizarlas, pero ya son estrategias establecidas desde el punto de vista de la incursión y donde predomina definitivamente la marca".

Si bien es cierto que algunos hacen más énfasis en el precio y otros en el producto, al final no se le puede otorgar a ninguno de estos elementos por separado, la responsabilidad del éxito de la compañía, pues todo depende del público al que se dirige la empresa y de la realización de una mezcla efectiva que le proporcione un carácter distintivo al producto y a la marca. De esta forma, Benetton tiene la oportunidad de imponer precios relativamente altos pues su target cuenta con mayor poder adquisitivo que el que posee el target al que se dirigía en sus inicios Graffiti,

por ser un segmento de la población más amplio y con un nivel socioeconómico inferior.

Ivonne Salas, directora de Profranquicias, explicó que "de acuerdo con el origen, las franquicias aplican distintas estrategias de mercadeo tanto para los clientes como para los franquiciados. Éstas se diferencian en su puesta en marcha, en los tiempos para llevar a cabo la estrategia o en la agresividad que puedan tener, no en la presencia o ausencia de algún elemento extraordinario." A lo que Marisabel Navas, gerente de mercadeo de Chipi´s, agregó: "las franquicias nacionales trabajamos básicamente igual. Se cubren todos los medios en cuanto a estrategias publicitarias, *trabajamos sobre promociones y material publicitario. Definitivamente, si existe* alguna ventaja comparativa importante es la marca, porque tiene el *recall* del extranjero. En fin, el éxito dependerá de la combinación de las estrategias y la marca."

El secreto entonces no está en tener sólo un buen producto o servicio y un cliente que lo adquiera, se necesita además una innovación constante; estar donde el *público meta requiere que se esté y una promoción continua y efectiva para* consolidar la estrategia, señaló Tamara Krygier.

De las entrevistas realizadas a los representantes de Graffiti, Chipi´s, Benetton y Wendy´s, así como a los especialistas en el área de mercadeo y franquicias, y al estudio documental; logramos establecer lo importante de mantener una renovación y una diversificación constante del producto, otorgándole valores agregados. Al respecto Tamara Krygier agrega: "una de las estrategias más exitosas es la innovación en los productos para adaptarse a un consumidor que cada día cambia y es más exigente".

Otro tanto le corresponde a los costos. "Siempre se trata realizar descuentos o mantener los precios, bien sea reduciendo costos de manufactura o de proveedores. Claro, sin disminuir la calidad. En nuestro caso todos nuestros proveedores son venezolanos y eso nos ayuda", señaló Marisabela Navas de Chipi´s.

La plaza y la promoción complementan los puntos antes señalados. Cada concepto de negocio debe tener un consumidor meta. De su delimitación precisa depende una buena selección de los puntos de venta y a su vez la planificación de una estrategia publicitaria que ayude a la consecución de los objetivos.

El secreto de la incursión exitosa de una franquicia radica en que cada empresa diseñe y aplique la mezcla de mercadeo que más se adapte a sus necesidades, previo análisis del mercado. La finalidad, es crear una imagen sólida, un posicionamiento en el mercado y en la preferencia de su público meta, alcanzando de esta forma la diferenciación. Recordemos que al conquistar al cliente y hacerlo conocedor y creyente del concepto, también se está captando a un potencial franquiciado.

Esta es la razón principal por la cual las franquicias en su incursión se enfocan más en satisfacer al consumidor que en captar al franquiciado. Sin embargo, no decimos con ésto que las estrategias de mercadeo al franquiciado se descarten, sino que se presentan de una forma menos agresiva con relación a las dirigidas al público meta.

Tal como lo expone la gerente de mercadeo de Chipi´s, Marisabela Navas, en 1998 cuando decidieron ingresar al mundo de franquicias, primero elaboraron estrategias de reconocimiento del producto y del concepto dirigidas al consumidor, logrando a la vez motivar a los posibles franquiciados a buscar información, y es a

partir de 1999 cuando participan en eventos, seminarios y elaboran material publicitario con el fin de captar franquiciados.

Otra consideración importante fue observar, a través del estudio del sistema de franquicias expuesto en el marco teórico, que la marca es uno de los elementos que conforma al sistema de franquicias, pero más allá de ésto, las entrevistas realizadas a los expertos y a los representantes de las empresas en estudio, arrojaron que la marca (su creación y posicionamiento) es el elemento distintivo y la esencia del concepto de una franquicia; es la principal cualidad que hace a un negocio franquiciable, ya que combina la identidad única que debe poseer un negocio con el reconocimiento y credibilidad que el público, el consumidor, le brinda a un bien o servicio, favoreciendo el sólido crecimiento del mismo. De allí que las franquicias extranjeras tengan un nivel de incursión (penetración en el mercado) y crecimiento (desarrollo), más significativo que las nacionales (en 1999 las franquicias extranjeras poseían una participación de mercado de 60% versus 40% de las nacionales), porque cuando llegan al país poseen un *recall* de marca previo y establecen una estrategia que consolida rápidamente la reputación y posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores nacionales, sumado a que la tendencia del venezolano es preferir los productos, las marcas y el servicio que provenga de un país diferente al nuestro, como lo revelan las tendencias del mercado nacional.

Lo expuesto anteriormente coincide con lo planteado por el autor David Aaker (1996): "las marcas son la base de una ventaja sostenible para la mayoría de organizaciones. Sin embargo, las marcas fuertes no se dan, simplemente. Más bien son el resultado de la creación de estrategias de marcas ganadoras y de ejecuciones brillantes por parte de organizaciones comprometidas y disciplinadas.

Lineamientos recomendados para la incursión exitosa de una franquicia en Venezuela

La evaluación anterior nos ha permitido, no sólo establecer los lineamientos que las franquicias en estudio emplearon para incursionar en Venezuela, sino señalar algunas recomendaciones en torno al camino que se debe seguir al penetrar un mercado bajo este sistema. Así agrupamos este conjunto de recomendaciones en lo que hemos definido "Estrategia de mercadeo básica de incursión". Dicha estrategia se fundamenta en:

- La consolidación de la marca y de los elementos de la marca: nombre, logo y elementos propios de la imagen; con el objetivo de fortalecer y posicionar a la compañía en el mercado.

- El necesario trabajo conjunto de las actividades promocionales, publicitarias y de relaciones públicas, acordes con el posicionamiento de la marca y con el logro de dicho posicionamiento. Consideramos entonces prudente, evaluar con sumo detenimiento el nivel de inversión e importancia que esta "P" posea dentro de la mezcla de mercadeo. A esto se le puede agregar lo expuesto por el autor David Aaker(1996) " Las marcas no existen aisladas, sino que se relacionan con otras en el sistema. Un rol importante para una marca es ayudar a apoyar a otras marcas en el sistema y evitar la creación de confusión o el uso de una identidad inconsistente. La idea es crear sinergias y claridad, y evitar mensajes conflictivos.".

- Concientizar que la marca, fortalece y da pie al nacimiento del segundo elemento que debe caracterizar a la estrategia de mercadeo

aplicada para la incursión de franquicias en el país, y es: **diferenciación.** Es indispensable distinguirse dentro del mercado, fortaleza que viene dada por la combinación de la marca con los restantes atributos que posea y desee exponer la compañía al mercado.

- Para el alcance exitoso de los puntos anteriormente señalados, es necesario tener muy en claro cuál será el elemento a destacar junto con la marca, ya sea el concepto, el producto, el servicio, la plaza o el precio, conscientes de que estos factores no deben competir con la marca, sino complementarla. La finalidad de estos elementos será nutrir la estrategia durante el período de incursión de la empresa, teniendo muy presente que la combinación de estos factores (marca y elemento(s) seleccionado(s)) le permitirá a la compañía diferenciarse y promoverse en el mercado. En este sentido, según Aaker (1996) "las empresas deben salir de la caja de la marca como producto, considerando los beneficios emocionales y autoexpresivos, así como los funcionales, y considerando las perspectivas de la marca-como-persona, la marca-como-organización y la marca-como-símbolo".

- Los restantes factores deberán estar acordes con los lineamientos establecidos anteriormente y con los objetivos de la empresa. Su finalidad: fortalecer la estrategia.

- Es necesario que el bien o servicio a comercializar por la empresa, llene las expectativas de los clientes y consumidores y esté acorde con los beneficios tangibles e intangibles que se le han adjudicado y promovido en el mercado.

- La plaza, recordemos una vez más lo expuesto en el marco teórico, es necesario hacer una selección precisa del segmento meta que se desea

captar, para así conocer a profundidad sus necesidades y deseos con la finalidad de satisfacerlos a plenitud; conscientes de que a la vez se atrae a potenciales inversionistas.

- Precio, si bien no es nuestra intención determinar cómo cada empresa fijará sus precios de venta al público, deseamos asentar que es necesario evaluar a profundidad los costos (fijos y variables) que maneja la empresa, el target al que se dirige, la competencia y los niveles de rentabilidad y retorno de inversión que tienen planteados en su plan de negocios.

- Post-venta, conocida por ser una de las "P" que suele ser abandonada por las empresas a la hora de establecer su estrategia de mercadeo, es uno de los elementos claves para mantener cautivo al consumidor, sostener y aumentar la participación de mercado y en definitiva crear la fidelidad del consumidor.

Pero para poder lograr una sinergia entre todas las marcas del mercado y a su vez lograr el establecimiento y consolidación de una determinada nos remitiremos a lo expuesto por Aaker (1996), quien propone la creación de una extención de línea del producto existente:

Una extensión de línea es una nueva versión del producto dentro de la misma clase de producto. Nuevos sabores, nuevas opciones de envase, o nuevos tamaños, constituyen extensiones de línea. Las extensiones de línea pueden producir aumento de costos (sin ingresos compensatorios en volumen) y hacer a la marca menos enfocada y más difícil de comunicar. "Sin embargo, las extensiones de línea también pueden expandir la base de clientes - los clientes leales pueden percibirla como servidora de sus necesidades particulares y únicas-, proporcionar variedad -puede

brindar a los clientes leales la oportunidad de disfrutar de la variedad sin cambiar de marca-, dotar de energía a la marca haciéndola más relevante, interesante y visible - puede crear una base para la diferenciación , hacer que los esfuerzos de comunicación sean más eficaces y estimular las ventas-, gestionar la innovación -proporcionan un canal explícito para innovaciones de producto que puedan ser un vehículo poderoso para obtener ventajas competitivas - y bloquear o inhibir a los competidores -las extensiones de líneas pueden tener una gran utilidad estratégica incluso cuando no alcanzan altos niveles de retorno- (Aaker, 1996).

La estrategia de establecimiento y consolidación de marca que hemos planteado como parte principal de la estrategia puede ser complementada por lo expuesto por Aaker (1996) con respecto a la creación

Creemos firmemente que la futura aplicación de esta estrategia debilita la ventaja que en un momento dado favorecía a las franquicias extranjeras: previo *recall* de marca. Porque no sólo le muestra a las franquicias nacionales la importancia de la marca para el alcance de sus objetivos en el mercado, sino que además le provee de los lineamientos básicos para llevar a cabo sus acciones. Hace consciente al franquiciante nacional del enfoque inicial que las franquicias extranjeras darán a sus actividades en el momento de su incursión en el país, sin olvidar que el *recall* previo lo poseen fuera del territorio nacional y necesitan consolidarlo en el mercado venezolano.

Por otro lado, es un aporte para que las franquicias, sin importar su procedencia, centren sus esfuerzos en crear y consolidar su marca como primer paso para recorrer el camino del éxito.

El planteamiento de la estrategia anterior, no descarta la aplicación y combinación de las estrategias evaluadas en el marco teórico y sobre las cuales nos

basamos para el análisis de los lineamientos de las estrategias de mercadeo de las franquicias en estudio, más allá de ésto, creemos que son complemento importante dentro de nuestra propuesta puesto que son aplicables de acuerdo a la tendencia de los elementos que cada franquicia va a explotar o desarrollar (precio, producto, concepto, plaza, post-venta).

Las franquicias deben evaluar y manejar el abanico de posibilidades que existen en el área, considerando los objetivos que tengan como empresa y la esencia del concepto a comercializar.

Conclusiones

De los resultados se concluye que:

1.- Las estrategias de mercadeo son fundamentales para el logro de los objetivos trazados por las empresas. Son la guía que define el camino, las actividades y recursos que se utilizarán para el alcance exitoso de las metas fijadas por los empresarios en su plan de negocios.

2.- Las estrategias implementadas por las franquicias nacionales y extranjeras al momento de incursionar en el mercado nacional han presentado una tendencia hacia la consolidación del concepto o marca que desean posicionar, a la clara diferenciación en el mercado y al liderazgo de costos y precios.

3.- Dentro de la estructura de las estrategias de mercadeo aplicadas por las franquicias nacionales y extranjeras en estudio, no se detectaron elementos adicionales a los tradicionalmente empleados para la elaboración y ejecución de estrategias. No se evidenciaron elementos dentro del *marketing mix* que pudieran proveer de algún tipo de ventajas a una franquicia extranjera sobre una nacional o viceversa. Ambos sistemas de franquicias se basan en el esquema tradicional, aplicado a las características particulares de cada caso.

4.- Las franquicias nacionales y extranjeras enfocan sus estrategias durante su etapa introductoria, primordialmente hacia los consumidores, pero sin abandonar a otro de sus importantes públicos meta: los franquiciados. Por tal motivo, suelen elaborar estrategias que involucren a ambos, pero que inicialmente se concentran en los clientes.

5.- Existe un elemento que provee a las franquicias extranjeras de una ventaja comparativa sobre las franquicias nacionales, y es la marca.

6.- Una marca reconocida representa dentro de las estrategias de mercadeo un pilar fundamental para el alcance de los objetivos de la empresa, siendo primordial en la etapa introductoria del negocio, de allí que deban focalizarse en la construcción y posicionamiento de la marca en la mente de su público meta.

7.- Para todas las franquicias en estudío resultó sumamente importante la constante innovación y diversificación del producto, proveyéndolo de valores agregados y ajustándolo a las necesidades del consumidor.

8.- Para las franquicias fue relevante considerar para la fijación de precios, el target al cual se dirigía el bien o servicio a comercializar, así como las estrategias empleadas por la competencia, los costos y la cadena de proveedores a emplear.

9.- Es necesario delimitar con precisión el target al cual se dirige la compañía, con la finalidad de facilitar el conocimiento, por parte de la empresa, de las necesidades de su consumidor, lo que aumenta las posibilidades de satisfacerlo y alcanzar su fidelidad de compra.

10.- El manejo de la promoción, dentro de las franquicias en estudio, es muy similar. Busca principalmente destacar las fortalezas de la empresa y resaltar, posicionar y consolidar la marca.

11.- El servicio post-venta es uno de los elementos pertenecientes a la mezcla de mercadeo que es muy poco tomado en cuenta por las franquicias en estudio. Tan sólo Benetton ha desarrollado una estrategia de atención al cliente posterior a la venta. Por lo tanto, consideramos importante concluir, la necesidad de desarrollar en

el país y en las diferentes empresas existentes y en desarrollo, políticas y estrategias de este tipo para cautivar y retener al consumidor.

1. Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. Primera edición.

2. Alonso Prieto, M. (1997). Una franquicia para mi nuevo negocio. Madrid, España: Ediciones Selina Olmedo.

3. Di Constanzo, J; Vilalta, A; Cardenas, D. Desarrollo de Sistemas de Contabilidad. México: MacGraw Hill.

4. Díez de Castro, E. y Galán González, J. (1998). Práctica de la franquicia. Madrid, España: McGRAW-HILL, Interamericana de España, S.A.U.

5. Earls, G. y Forsyth, P. (1989). Mercadeo en acción. México: Venture Ediciones S.A de C.V.

6. Hartley, R. (1989). Errores en el marketing. Madrid, España: Editorial Paraninfo, S.A.

7. Hernández Sampieri, R y Fernández Collado, C. (1998) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

8. Hermida, J. (1993). Marketing de concepto + franquicias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones MACCHI.

9. Kennedy (1997). Estados financieros. 5ª Edición.

FUENTES CONSULTADAS

1. Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A. Primera edición.

2. Alonso Prieto, M. (1997). Una franquicia para mi nuevo negocio. Madrid, España: Ediciones Selina Olmedo.

3. Di Constanzo, J; Vilalta, A; Cardenas, D. Desarrollo de Sistemas de Franquicias. México: MacGraw Hill.

4. Díez de Castro, E; y Galán González, J. (1998). Práctica de la franquicia. Madrid, España: McGRAW-HILL, Interamericana de España, S.A.U.

5. Earls, G. y Forsyth, P. (1989). Mercadeo en acción. México: Ventura Ediciones, S.A de C.V.

6. Hartley, R. (1989). Errores en el marketing. Madrid, España: Editorial Paraninfo, S.A.

7. Hernández Sampieri, R y Fernández Collado, C. (1998) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill

8. Hermida, J. (1993). Marketing de concepto + Franchising. Buenos Aires, Argentina: Ediciones MACCHI.

9. Kennedy (1997). Estados financieros. 5ª Edición.

10. Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Segunda edición.

11. Lambin, J. (1995). Marketing estratégico. España: McGRAW-HILL, Interamericana de España, S.A.U.

12. Parmerlee, D. (1999). Preparación del plan de marketing. Barcelona, España: Ediciones Granica, S.A.

13. Raab, S y Maturky, G. (1999). Franquicias. Cómo multiplicar su negocio. México: Editorial Limusa, S.A, de C.V.

14. Sanchez Guzmán, J. (1997). El marketing. Madrid, España: Acento Editorial.

15. Sin autor (1998). Estrategias de crecimiento. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

1. Consecomercio al Día, Edición de Noviembre de 1998 (11)

2. Gerente, Ediciones 1998/1999

3. Inversiones Venezuela, Ediciones 1998/1999

4. Producto, Ediciones 1998/1999

TRABAJOS DE GRADO

1. D´Andreagiovanni, D. (1998). Mercadeo de franquicia. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. , publicado, Universidad Bicentenaria de Aragua.

2. Medina Luna, Y. y Pérez López, R. (1998). Propuesta de manual de programación neurolinguística para el uso adecuado de las comunicaciones en una organización que trabaja con franquicias. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social, publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

INTERNET

1. www.el-nacional.com

2. www.eud.com

3. www.franquiciasonline.com. Revista publicada por la Asociación Venezolana de Franquicias. N° 3,4,5,6,7 de los años 1999 y 2000

4. www.inversiones.com. Ediciones de los años 1998, 1999 y 2000

5. www.monografias.com. Las franquicias como estrategia de intercambio comercial entre los paises y Franquicias.

6. www.producto.com.ve. Ediciones de 1999 y 2000

7. www.profranquicias.com

8. www.chipis.com

9. www.wendys.com

10. www.benetton.com

ANEXOS

ANEXOS

ENTREVISTA A SAMUEL SULTÁN, VICEPRESIDENTE DE GRAFFITI

El nombre completo de la compañía es Abraham Sultán s y compañía S.A. dueña de la distribuidora Galope y de la marca Graffiti. Distribuidora Algalope es el canal de distribución para el negocio Graffiti. Es el holding.

El holding es industrial y comercial porque se tiene fabrica de cierres y cintas y pasamanería. La parte comercial es Graffiti y una cadena de mercería.

Graffiti tiene varias etapas. Primero cuando se inicia como puerto libre en Margarita y se empieza a importar mercancía Graffiti para Margarita, donde nosotros vendíamos al mayor esa mercancía. Después vendimos al mayor y al detal a los negocios como Júpiter. Ese es el inicio de Graffiti como marca.

Después se estableció una fabrica de bluejeans en Caracas que hacía y comercializaba los productos Graffiti nacionales y siempre en paralelo con el de Margarita.

En el año 89, cuando cambian las políticas económicas del país, lo que hacemos es trasladar la estructura que había en Margarita a tierra firme. En ese entonces, nos damos cuenta que no valía la pena seguir con la producción nacional. Cuando se estandarizan esas políticas económicas, nos pusimos a importar. Nuestro negocio en Margarita fue siempre vender al mayor ¿qué pasa? nosotros viendo lo que hacían mis clientes con nuestros productos (léase Quinta Leonor, Pepeganga, Rex, etc.), nos preguntamos porque no hacerlo nosotros. Así se montó la primera tienda Graffiti, siempre vendiéndole a terceros.

En el año 92-93 empezamos a abrir la primera tienda en Valencia con el concepto de Graffiti, que era ese desorden de tienda donde la gente hacia cola. Luego llegamos

a tener 20 tiendas propias nuestras y cada vez vendíamos menos al mayor porque nuestras tiendas nos exigían más.

Pero para seguir creciendo no estabamos preparados. Graffiti, es un grupo que se ha caracterizado por ser innovador, siempre va un paso mas adelante. La única forma de seguir creciendo, era a través de franquicias y allí fue cuando no los planteamos formalmente.

Otorgamos la primera franquicia en el 93-94. Creíamos que con la experiencia que teníamos nosotros el negocio iba a funcionar bien, como en efecto funcionó bien. Fue tan bien que en un momento dado llegamos a tener 272 franquicias, puntos de ventas, a parte de los nuestros. Por supuesto, a eso contribuyó muchísimo que los requisitos para dar franquicias inicialmente eran muy informales y eran muy sencillos de cubrir.

Cuando alguien quería una franquicia se entrevistaba conmigo y por mero feeling yo le daba la franquicia, ahí no había nada profesional. Yo mismo iba a ver los locales y se le financiaba el primer inventario. Entonces, no se tenía que poner nada más que las ganas de trabajar.

Con el tiempo, fue evolucionando como todo negocio. Nos equivocamos al principio muchísimo porque no es lo mismo controlar una tienda donde tú puedes decidir, que controlar una tienda donde tú no tienes todo el poder de decisión. A pesar de ello acuérdate que nosotros tenemos los mejores laboratorios de simulación que son nuestros propios negocios. Si en mi tienda funciona, no me digas lo contrario porque va a funcionar en las demás tiendas.

Nosotros aprendimos muchísimo de las franquicias. Una de las primeras que otorgamos fue en Las Mercedes. Pero los franquiciados querían un nuevo concepto de

Graffiti, tipo boutique. Y nos dimos cuenta que para que tener 100 pantalones desordenados si a la hora de vender era preferible tener 25 acomodados.

Todo el mundo habla del éxito de Graffiti por las campañas de publicidad. El éxito de Graffiti se debe a la combinación de una serie de factores y la publicidad es uno de ellos. Si tu tienes la publicidad y no tienes el producto pierde la publicidad.

El hecho es que Graffiti tiene una oficina propia en Hong Kong, establecida hace treinta años cuando comenzó la operación de Margarita. No es que uno viaja a Asia a ver qué consigue, sino que la compra es un factor fundamental. Nosotros tenemos un lema: "comprar bien para vender mejor". Aquí se reciben muestras constantemente y el equipo de compra (porque los de Hong Kong no conocen el mercado venezolano) va allá con mucha frecuencia y eligen. Es decir, si tú eres comprador de Graffiti visitas Hong Kong cuatro veces al año.

Las ventajas del negocio son que nos permitió en un tiempo determinado crecer la operación. Llegamos a tener 20 tiendas propias, pero para seguir creciendo necesitábamos un tercero y la solución era la franquicia. Lo bueno de la franquicia es que tiene un éxito garantizado dependiendo del sector al que te dirijas.

Particularmente creemos que es tremenda oportunidad porque todo se focaliza en gente profesional emergente donde los requerimientos de capital de trabajo es relativamente pequeño. Ya hay bancos que financian ese capital.

El sistema de franquicia garantiza producto líderes en el mercado, tecnología de punta, publicidad. Es un negocio que te permite crecer, comprar más barato porque al tener más puntos de venta consigues precios más baratos, tienes pocos riesgos, habré más puntos de venta. Es un negocio redondo.

¿Desventajas? Por no ser un negocio propio, tiende a irse de las manos

¿Cómo fue el cambio a mundos? Eso no fue de un día para otro. Nosotros veníamos avisando: "señores, ahora las exigencias van a ser estas".

El sesenta por ciento de las operaciones la sacan los mundos. Entonces para qué tener 300 tiendas si 15 sacan el 60 por ciento. Por otro lado, yo como cliente, a dónde voy a ir a un mundo donde tengo de todo o a un local que tendrá el 5% del surtido que tiene el mundo.

Nosotros tenemos que estar claros porque Venezuela, con o sin Chavez, está inserta en un mundo globalizado y mañana podría venir Wall Mart (la gran cadena estadounidense) y ellos nos van a venir a comer a nosotros por eso tenemos que estar preparados. Nuestros mundos no envidian a ninguna gran tienda de otro país. A parte ya estabamos en capacidad de retomar el negocio, inclusive cerramos tiendas propias para convertirlas en "No puede ser" que es otra cosa, nosotros nos dimos cuenta que con la evolución de Graffiti hizo que Graffiti fuera menos tienda del pueblo.

Ahora también cambiamos la publicidad. Los verdaderos pioneros en el cambio de Graffiti fueron los publicistas que son unos muchachos jóvenes (35 milímetros) que le hacían la publicidad a Rex. La única condición que pusieron fue que los dejáramos hacer lo que querían y hasta hora lo que ellos dicen lo hacemos porque nos han demostrado que saben hacer sus cosas. Allí fue el cambio jocoso de la publicidad con ese recall que te diera, te diera y te diera._Las pautas de medios la hacemos nosotros y ellos en momentos nos asesoran. Nosotros tenemos la sartén por el mango entre las campañas de más recall está Graffiti. Gracias a ellos cambiamos el perfil del negocio. Cada vez traemos mejores prendas, mejores marcas con los artículos de moda. A las franquicias lo que se le pide es el 1,7% de la compra para publicidad.

Nosotros hoy estamos entre las primeras quince empresas de Venezuela sin ser de consumo masivo, es decir sin ser PDVSA. Esperamos ser una empresa pública y eso habla mucho. Cada día buscamos darle más al cliente.

¿Característica que debe poseer una franquicia para ser exitosa?: Credibilidad del cliente. Para nosotros lo sagrado es el cliente. Y si luego tienes un producto, un precio, la publicidad y los puntos de venta tienes garantizado el éxito del negocio.

Nuestro éxito se basa en la estrategia de mercadeo. Tenemos las rebajas de enero, la de las madre, la del padre, la de verano y navidad. El cliente venezolano ya no es fiel, pero tu tienes que buscar que te sea fiel haciéndolo venir a la tienda. Porque nosotros sabemos que el que viene a la tienda no se va con las manos vacías. El 60% de nuestros clientes son mujeres.

ENTREVISTA A MARISABELA NAVAS, GERENTE DE MERCADEO DE CHIPI´S

Fecha de inicio de Chipi´s: 1994. Chipi´s arranca como *Chipi´s hot dogs and deli que era sandwuiches* y perros calientes. En 1998 cuando se introduce la hamburguesa previo a unos estudios realizados y encuestas, la gente necesitaba un producto más y era la hamburguesa.

En abril del 98 se inaugura el Chipi´s de Las Mercedes y fue el año prácticamente de crecimiento de Chipi´s. De allí en adelante ya hemos sido más conocidos gracias a planes de mercadeo, estrategias y con un presupuesto bien corto, porque es una empresa nacional de cuatro dueños y trabaja con un poquito de lo que da cada uno de los restaurantes.

Número de locales: tenemos seis locales y todos están en Caracas. Próximamente abriremos en el Sambil de Valencia. En la practica este año estaríamos inaugurando tres restaurante y siguen siendo del mismo dueño. Hay uno solo en asociación que es el de La Urbina. Pero dentro de nuestros planes de crecimiento está la franquicia.

¿Quiénes son los fundadores de Chipi´s? Son cuatro dueños que asumen las cuatro direcciones de la empresa: Luis Vicente García está en la parte de nuevos negocios, el director de administración es Andrés Otero, el director de operaciones Luis Machado o Chipi´s Machado y Alicia Otero que es la directora de mercadeo.

¿Por qué Chipi´s elige el sistema de franquicias?: porque tienes mayor crecimiento. En algún momento tu no puedes abarcar todas las ciudades y esta es una manera de desarrollar tu imagen y llegar a muchos lugares con menos inversión.

¿Cuáles son las ventajas? Que tienes más rápido crecimiento

Si tu le vieras una desventaja por donde la buscarías?: Que si esa persona asociada no cuida tu imagen, el cliente no va a percibir a quien maneja ese local como el culpable, sino que va a ser Chipi´s.

Tú manejas cuánto es la cifra de inversión en esta franquicia?: Sí, está entre 500 y 800 mil dólares dependiendo del tamaño del local.

Para que la franquicia de Chipi´s tenga éxito lo que hay que tener en cuenta es el producto, mantener la calidad de tu producto y darle un servicio a tu cliente. Aparte de lo que es recomendable obviamente, es decir la ubicación de los restaurantes y tratar de cubrir todas las áreas, es muy importante mantener tu producto y la calidad del mismo.

Si ves en el restaurante un buen mantenimiento, el producto y ofreces a tu cliente otras alternativas además de la hamburguesa, sandwiches y perros calientes, y también le vas introduciendo nuevos productos dentro de tu menú, puedes mantener bien tu franquicia de Chipi´s.

Dentro de lo que es la negociación, el secreto está en mantener el personal entrenado, tener una gerencia de recursos humanos que te apoye para escoger tu personal, tener buena presencia y buena imagen en todos los medios de comunicación, en todo lo que viene siendo la parte de mercadeo, a su vez es necesario tener una buena asociación con tus proveedores para cubrir todas las necesidades y cubrir cualquier falla (en caso de producirse). Tienes que entrenar a tu franquiciado sobre cómo ofrecer un buen producto y mantener la calidad del producto al cliente, que son dos partes esenciales.

En síntesis, para tener un buen servicio se requiere una selección correcta de personal, tienes que tener un buen entrenamiento, tener una buena imagen y la parte de la calidad del producto. Esto va muy enlazado.

¿Qué objetivos se plantearon en el Business Plan al momento de la incursión de Chipi´s en el mercado?: era ofrecerle una alternativa al consumidor venezolano de comida rápida, sándwichs y *hot dogs* al estilo casero porque en aquel entonces (1994) no había un restaurante que ofrecieran este servicio y el consumidor tenía la necesidad por el miedo que tienen a los perros de la calle (de carrito). Entonces la gente le gustaba el local y el número de clientes iba en crecimiento porque ya había hamburguesas de McDonalds, Burguer King, pero no existía la alternativa de perros y sandwichs.

En algún momento el consumidor empezó a pedir un producto más y era la hamburguesa también al estilo casero. Esto se determinó a través de un estudio y se buscaron en el exterior muchísimos conceptos de comida, para ver que se podía producir aquí.

¿En el 98 que objetivos tenían planteados en el Business Plan?: Ya era una estructura más sólida y se empieza a trabajaba para incrementar el número de locales Chipi´s a nivel nacional, luego un crecimiento a nivel internacional a través de la incursión en el mundo de franquicia, preparación de charlas y manuales operativos y de entrenamiento, es decir consolidar la cadena de Chipi´s.

¿Qué importancia tienen las estrategias de mercadeo para Chipi´s?: las estrategias de mercadeo han ganado importancia a finales del año 98. La idea de nosotros fue que el cliente conociese Chipi´s Burguer, otro concepto de comida, otras alternativas, es un *Know how*. Nosotros estamos en un nicho intermedio entre restaurantes de comida rápida y uno de servicio completo. Nosotros lo que buscamos

es ofrecerle otras alternativas al cliente y brindarles un sitio distinto. Buscamos un punto de diferenciación entre los otros locales. Nosotros tenemos aparte de la comida rápida, ofrecemos cerveza y música en vivo (ningún otro local de comida rápida lo tiene), además de poder prepararte la hamburguesa como tu quieras.

Entonces, básicamente nos basamos en eso en tratar de demostrarles a nuestro cliente que somos una alternativa en el caso de que quieras comer y pasar un rato agradable.

Nosotros hicimos una inversión en radio que una parte publicitaria bien importante ya que la radio la escucha el mayor porcentaje de a población y sacando artículos y reportajes en revistas y prensa.

¿Te refieres a relaciones públicas o a publicidad pagada de avisos?: Ambos. Por otro lado, para el año dos mil después de un estudio realizado, nos dimos cuenta que la gente sabía de Chipi´s, la gente escuchaba Chipi´s. Ya habíamos cubierto bastante bien toda esa área. Todo el mundo sabía que era Chipi´s donde estaba, pero nadie se acordaba del logo. Entonces, trabajamos este año en relación con las vallas publicitarias, hemos empezado poquito a poquito a colocar ciertas vallas gigantes en ciertas zonas estratégicas de la ciudad. Empezamos a poner un poco de lo que es la visualización de nuestro logo, reforzando esto con la radio. Entonces, ya la gente escucha Chipi´s y ha empezado a ver el logo de Chipi´s, lo que es la imagen de Chipi´s como tal. Hemos hecho también volanteo por las zonas cercanas a los locales y en las zonas donde no tenemos restaurantes, pero que la gente se puede interesar y acercar. Dándole al cliente alternativas de nuestro local.

¿Ustedes también han desarrollado estrategia promocional a través del combo?: por primera vez estamos también sacando la promoción en los locales de Metrocenter, la Urbina y Parque Central porque tenemos allí tenemos el mayor

publico ejecutivo. La zona de Parque Central al igual que la de Metrocenter es *full* ejecutiva. De hecho, la de Metrocenter no se abre los domingos porque el centro comercial está cerrado. Igualmente el de La Urbina a pesar de que tienes la zona residencial, tienes una zona industrial bastante considerada. Ya los restaurantes de Sambil, las Mercedes y las Castellana colapsan durante toda la semana. Entonces poner una promoción en esos locales es un crimen para los clientes porque se va a saturar los restaurantes, no vas a dar un buen servicio a los clientes y que ganas con eso... absolutamente nada.

Esta promoción consiste en poner el combo más grande en tres mil bolívares y también para que la gente supiera las diferencia de nuestra carne, porque a veces la gente dice es que Chipi´s es caro. Mentira no es caro. Lo que pasa es, por darte un ejemplo: la hamburguesa de niños de McDonald es de 45 gramos, la de nosotros es de 90 gramos. Es decir, tú le estás ofreciendo el doble al cliente por un precio razonable. Además, tienes una carne ahorita por 210 gramos a tres mil bolívar. Entonces, yo creo es un punto que se debe destacar siempre en lo que es el producto Chipí´s. Todo lo que tú estás ofreciendo por ese precio. Entonces la gente como cliente a veces no se da cuenta de esa diferencia. Por otra parte, por la situación económica de hoy en día, tu mides entre 3000 y 5000. Tu estas dando dos mil bolívares mas, pero te están dando otro tipo de servicio y mucho más completo. Entonces si tu mide precio-valor, no es caro. Pagas por la cantidad también.

Para resumir ¿cual es la importancia de el departamento de mercadeo de Chipi´s?: es fundamental para elaborar toda la estrategia de crecimiento y todo.

¿Qué opinión le amerita el sistema de franquicia como formula de negocio?: excelente porque es una manera de crecer en tu negocio, cubriendo todas las necesidades.

¿Crees que exista alguna ventaja competitiva entre por ejemplo Wendy´s y Chipi´s?: nosotros no lo consideramos competencia porque es una compañía transnacional y nosotros apenas estamos creciendo ahorita. Ahora en el caso de crecimiento como cadena si podríamos competir en algunos años a nivel nacional en cuanto a números de locales en el exterior.

¿Pero en cuanto a estrategias de mercadeo crees que haya algo que los diferencie, incluso a nivel general entre las franquicias de origen nacional y las de origen extranjero?: Ellos trabajan básicamente igual. Cubren todo los medios en cuanto estrategias publicitarias. Trabajamos igual sobre promociones, material publicitario, franquicias. Yo creo que estamos más o menos a la par.

Claro la marca es una ventaja competitiva muy importante porque tienen el recall de todas las personas que han viajado al extranjero. Es decir es la combinación que hacen de estrategias y marcas.

¿Una fortaleza de Chipi´s?: somos la s mejores hamburguesas al carbón

¿Y la debilidad?: es muy difícil ser objetivo en este caso, pero la debilidad podría ser que le queremos ofrecer a los clientes 50 mil locales y tener más presencia en las zonas como Montalbán, Prados del Este, Cumbres de Curumo, pero del resto no creo que haya ninguna.

Para que una franquicia tenga éxito: ¿debe estar enfocada más hacia el consumidor, hacia los franquiciados o hacia ambos?: Hacia ambos

¿Qué estrategias utilizan para captar franquiciados?: Eventos, artículos, visita, charlas que es lo que básicamente trabaja Luis Vicente.

ENTREVISTA A SERGE NATAF (PRINCIPAL FRANQUICIADO) Y ALBA ROJAS (ADMINISTRADORA DEL LOCAL DE LAS MERCEDES) DE BENETTON

Alba Rojas:

Como franquiciante, Benetton, tiene la obligación de asesorarte, de comprar el moviliario que es de un famoso arquitecto de Italia. Cada cierto tiempo, ellos cambian el concepto, traen ropas nuevas, incluso en la manera de distribuir la ropa en los locales.

¿En las estrategias de mercadeo siguen un lineamiento de la franquicia Master?: bueno, se tiene la obligación de las vallas. Es global y local. Las vallas y la publicidad por formula uno, es para todos, pero nosotros tenemos la libertad de elegir nuestro sistema de promoción. Por ejemplo yo voy a hacer una pagina *Web* y llenar una base de datos de todos mis clientes para mantenerlo informados.

Durante una colección, según la asesoría que te da Benetton, tu tienes que tener un límite en rentabilidad que debe ser de 65 o 70 %. Eso es lo que es rentable para obtener un buen beneficio.

Hoy Benetton no es el mismo de hace alguno años y ahorita no somos el mejor termómetro.

Yo he creado aquí un mercadeo particular que es la venta personalizada. Me preocupa mucho que al cliente se le dé una atención personalizada, se le llame por su nombre, tengo un sastre que viene acá y le arregla la ropa, hago vinadas por cualquier motivo, meriendas para los niños. Son días especiales. Eso representa un 5 o 10 % más. Pero se llama a la gente a su celular para invitarlos y la gente se siente tomada

en cuenta. Yo otorgo *Gift Certificate* para que por ejemplo, los esposos abran un bauche para regalarle a su esposa.

La estrategia de mercadeo es la que te ayuda a mantener esa marca y ha mantener satisfecho a los clientes, aunque vamos a estar claros la marca es muy importante de hecho se da un porcentaje para la publicidad y la formula uno.

En sus inicios en Venezuela, su producto era muy básico y su publicidad era muy institucional. Cuando legaron a tierra firme, ellos tenían que importar las telas y producir aquí, pero eso fue un fracaso. Luego lo intentaron con producto brasilero y también fracasó. Hasta que llegó el periodo de Luis Herrera que se abrió la importación.

¿Cuántas franquicias tiene Benetton?: 16.

A pesar de que ahorita no está en su mejor auge, mantiene su calidad. Es un producto que cumple con todas las expectativas, que hace mercadeo buscando que es lo que la gente quiere y le gusta. Busca innovar y realiza mucha publicidad institucional que le da una buena imagen porque detrás de ella hay un mensaje irreverente que incursiona en todos los ámbitos creando controversia, toda una filosofía que es la filosofía de Benetton.

El éxito de Benetton de debe a que como empresa se preocupa por producir los productos en otras partes como Yugoslavia y otros países para abaratar costos y la gente pueda adquirir el producto sin disminuir la calidad.

La baja en las ventas de Benetton se debe a que muchos de los clientes potenciales, que son personas extranjeras, se han marchado del país por la inestable situación económica y política. Es que aquí no sabemos para donde vamos con este loco.

¿En qué año se iniciaron las actividades de Benetton en Venezuela? : en el 89

¿Cree que exista una ventaja competitiva entre una franquicia nacional y una extranjera?: la marca. Por ejemplo, Benetton es identificada como una marca italiana tradicional, con una buena ropa que dura mucho. Ellos siempre renuevan dependiendo de la moda.

La mala de situación de Benetton creo que una etapa de transición que estamos pasando. Yo creo que la gente va a retornar otra vez por calidad.

Las estrategias de mercadeo deben estar enfocadas más hacia el producto. Es que ya para que una gente se denomine franquicia es porque el producto es bueno. Ya eso lo aprueba. Es como lo de lo Cinnamonrolls.

Tu termómetro es el consumidor porque ya per se no lo necesitan. Ahora lo que si necesitan es mantener la calidad de su producto y el servicio.

Benetton utiliza para atraer franquiciados la misma calidad del producto y el servicio en cada local.

Entrevista a Serge Nataf

Empezaron en el 89 con una licencia local a fabricar la ropa en Venezuela. Lamentablemente fue un desastre. En el 91 fue la época en que yo llegué para reestructurar las tiendas y cerrar algunas tiendas porque no servían porque eran muy pequeñas y poco rentables y nos daban una mala imagen. Durante años la gente siguió preguntando, pero es nacional o importada. En Venezuela la mentalidad del

comprador por lo importado es impresionante. Hay una mala fama de los productos locales.

Se eligió el sistema de franquicias porque para la época de inició de Benetton, el señor Luciano Benetton se dio cuenta de la globalización o mundialización de los negocios y se abrió a esta alternativa. De hecho, creo que en materia de ropas fue el primero o uno de los primeros. El señor Benetton se informó y decidió darle una imagen mundial con el logo, el nombre y la decoración de las tiendas y funcionó y ahora tienen más de ocho mil tiendas en todo el mundo. No todas con exactamente el mismo diseño, pero si se identifican.

El diseño y aplicación de estrategias de mercadeo dentro de la empresa tiene diferentes niveles. Como Benetton es una empresa mundial, viene una parte de Italia como es la publicidad institucional las revistas internacionales como vogue y otras grandes revistas internacionales. También a nivel de vallas hay una campaña en todos lo países.

Hoy es fácil decir Benetton, quién no conoce Benetton por la publicidad irreverente de los años noventa cuando enseñaba a un soldado de Kosovo muriéndose y decía solo Benetton. También en la fórmula uno. Pero es sólo por mantener una presencia en los medios a través de una campaña institucional. Después hay a nivel regional y de cada país. Los medios generalmente empleados son: revistas locales, prensa, periódico, radio y a nivel de cada tienda. Cada tienda puede hacer promociones independientes por su zona como vinadas, volanteos, etc. Entonces, yo creo que no hay que olvidar ningún medio de mercadeo, hay que intervenir a todo nivel.

Las estrategias nos enfocamos en la marca, pero hay que tener un buen producto, un producto de calidad con un buen precio y una estrategia de promoción.

Sí no hay esto se cae la marca. Pero en estos momentos se enfoca en la presencia de la marca por los diferente medios con publicidad institucional (del sida, de la guerra, del racismo) sin que se vea en ningún momento la ropa, y también a través de la formula uno. Ahora va a salir una nueva campaña para la nueva colección y está más situada en el producto debido a una inclinación hacia la moda.

Italia tiene uno de los mayores porcentajes destinados a la publicidad. A nivel regional depende de la venta de cada país para tener el presupuesto de publicidad y a nivel local dependiendo de cada negocio, pero siempre se exige porque hay que luchar contra la competencia. Pero el porcentaje está entre dos y cuatro por ciento del ingreso total.

No creo que exista una receta mágica para que una franquicia tenga éxito. Pero en el ámbito de una franquicia debe tenerse un producto bueno, tiene que ser más atractivo que el de la competencia, a nivel de precio debe ser igual o más barato, a nivel de marca hay que hacerse el nombre reconocido y buena publicidad.

Ahora con la crisis económica del país, casi los únicos negocios que funcionan son las franquicias. Claro sufrimos igual porque al principio teníamos 50 franquicias y ahora somos tenemos 16 locales como franquicias y estamos abriendo uno en Maracay, Mérida y en San Cristóbal. La ropa no es como la comida. Aun en tiempos de crisis la gente come, pero se limita en la ropa. Esperamos que la situación se va a estabilizar y que vamos abrir mas tiendas bajo el mismo sistema. Hay incluso demanda para Maturín, pero estamos esperando abrir tiendas más grandes, más impactantes.

Las franquicias extranjeras tienen una ventaja y es que ya tienen un nombre. Mucho es el nombre.

Estabamos afiliados a la Asociación Venezolana de Franquicias, pero no había un gran interés para nosotros, siempre había intereses individuales de por medio. Además no lográbamos gran número de contactos. Más logro yo por el mercadeo directo de cada local. Cada día me llegan como 10 e-mails preguntando información para abrir una tienda Benetton.

Benetton continuará en crecimiento a menos que Venezuela se convierta en una Cuba, pero si todo se estabiliza abriremos más tiendas. Y como franquicias en general si tiene muy buen futuro, un futuro brillante porque es todavía lo que funciona no solo en Venezuela, también en el resto del mundo.

ENTREVISTA A PATRICIA HADDAD, DIRECTORA DE COMUNICACIONES DE WENDY`S

Wendy`s llega a Venezuela el 7 de agosto de 1997 a través de la franquicia master otorgada a la compañía Wenco Servicios de Comida Rápida C.A. presidida por Andrés Eloy García.

Wendy´s trabaja bajo el esquema de franquicias asociativas, donde Wenco es dueña del 51% de las acciones y 49% queda en poder del franquiciado.

Actualmente Wendy`s cuenta con 37 locales operativos y aspira cerrar el año 2000 con 46. Estas cifras reflejan el crecimiento acelerado y sostenido que la empresa con tan sólo tres años en el mercado.

Wendy`s posee uno de los manuales de operación más completos y Venezuela ha sido seleccionada este año como sede de entrenamiento para América Latina debido a los altos estándares de calidad que posee al respecto.

Definitivamente el mercado determina el futuro del negocio y el mercado se rige por la ley de oferta y la demanda. Entonces, el plan de mercadeo y las estrategias de mercadeo lo son todo para el alcance de os objetivos de la empresa.

La mayor ventaja de las franquicias es que son un negocio rentable donde todo ya está inventado, los niveles de riesgo son mínimos. Las franquicias tienen un futuro excelente, son generadoras de empleo, fortalecen y ayudan a crecer la economía, favorecen el circuito económico.

Particularmente Wendy´s ha contribuido a formar la cultura de servicio en Venezuela y en general las franquicias extranjeras suelen traer una cultura de servicio

mucho mayor a la existente. El servicio en Wendy`s es el valor agregado que le ofrecemos a nuestros clientes juntos con nuestra diversidad de productos. Este elemento nos ha favorecido a crear fidelidad por parte de los consumidores hacia nuestro producto y concepto.

Si existe una ventaja competitiva entre las franquicias nacionales y extranjeras, esa es la marca, pero al final todos somos competencia.

Wendy´s desde que llegó al país buscó la diferenciación y la basó en su producto, por qué? Porque ofrecemos productos diversos preparados al momento y por supuesto acompañados con la atención al cliente.

Si nos remontamos a 1997 cuando Wendy`s penetra en Venezuela llama tanto la atención de los consumidores por su hamburguesa con tocineta (Big Bacon Classic) , nos damos cuenta que la primera reacción de McDonald´s fue lanzar una promoción con un producto similar que al poco tiempo desaparecio. El mismo caso se dio con el lanzamiento de combos extra-grandes y que no han mantenido con el tiempo.

La empresa se dirige principalmente a tres públicos: internos, franquiciados y consumidores y en definitiva ha sido necesario trabajar fuertemente con los tres, aún así los consumidores liderizan la estrategia.

Con la intención de captar público nos hemos inclinado por avisos en prensa y revistas, radio y televisión, así como publicidad exterior. Para captar franquiciados empleamos avisos en revistas, medios de comunicación y la participación en eventos organizados por la Cámara Venezolana de Franquicias, organización a la cual pertenecemos.

ENTREVISTA A LUIS MANUEL DOMINGUEZ, ESPECIALISTA EN MERCADEO DE FRANQUICIAS

Yo considero la franquicia como una estrategia de mercadeo. Es una estrategia de expansión que puede resultar bastante rápida, que a la vez permite lograr un crecimiento sin un gran capital. Siento que a nivel mundial como estrategia es muy sólida en el comercio por vía de tiendas propias, a medida que la cadena crece, el controlar se pierde. Sentimos que con la franquicia se crece de una manera más controlada porque se va a tener un dueño de cada franquicia preocupado por el control y el detalle del día a día del negocio y lo que vas a supervisar son las grandes cosas, standares de servicio, la imagen de negocio.

Desventajas del sistema: no todo los mecanismo de planificación, control, entrenamiento, de transferencia de know-how están bien montados. Pero eso es más una falla por falta de experiencia. Si no tienes bien desarrollados los programas de entrenamiento, si no tienes un buen mecanismo de transmisión cultural ¿cómo pueden absorber la cultura del manejo del negocio?, requieres de unos mecanismos que puedan transmitir esa cultura organizacional para asegurar que el franquiciado tenga más o menos esa misma cultura.

Los franquiciantes deberían considerar las características del negocio, de la zona, el local, el perfil de los consumidores potenciales de la zona y en función de eso montar una estrategia en línea con ese negocio. Pero eso es básicamente el lanzamiento.

En mercadeo yo diría que el esfuerzo debe concentrarse en diferenciarse de los demás. El enfoque debe ser hacía la calidad del producto. La estrategia de medios varia dependiendo de la ciudad.

Yo era miembro de la Asociación Venezolana de Franquicias y nos salimos porque siento que los directivos están preocupados más por sus propios negocios que por la organización. Yo soy miembro de la Cámara Venezolana de Franquicias y decidimos en junta que debe existir un sólo organismo rector, si hay dos se afecta el sistema. En cambio si sólo hay uno se pueden hacer más cosas.

¿Qué tan cierto es que ustedes exigen la exclusividad?: no es cierto, hay varios negocios que están en ambos organismos. De hecho, American Laundry pertenecía a ambas organizaciones.

Nosotros decidimos que era mejor estar en Profranquicias porque pensamos que se mueve en proyectos. Está haciendo mil cosas más.

Los eventos de la AVF son espantosos y salimos muy molestos porque por lo general le han dado privilegios a Quick- Press porque está en la directiva.

Cuáles son la características para ser una franquicia exitosa?: primero tiene que tener un negocio exitoso y un posicionamiento clave, exitoso y bien gerenciado, además de ser franquiciable. Es decir, que sea posible ser clonado.

Cómo usted podría definir exitoso?: que logre los mismos resultados del negocio exitoso que se posee en términos de ganancias esperadas, de volúmenes, de rentabilidad, y en términos de consolidar nombres y generar una lealtad en el consumidor. Hay muchas franquicias que no logran esto porque no son negocios a largo plazo.

El hombre del juego va a ser el mercadeo, o sea, la capacidad de lograr en el cliente una percepción de mayor calidad y eso se logra a través del marketing. Al

final va ser una guerra de marketing porque la calidad real es muy similar. La diferencia va a estar en el mercadeo.

¿Qué futuro le pronostica usted a las franquicias en Venezuela y en el mundo? No se ha descubierto una estrategia a nivel de crecimiento tan eficiente como la franquicia. Ha sido como la gran herramienta de dejar los viejos negocios de mamá y papá para darle paso a las grandes cadenas a nivel mundial y creo que eso va a continuar. Con eso de la globalización es una buena herramienta. Yo creo que si se tiene un buen concepto, no veo algo que suplante a las franquicias como estrategia de expansión y crecimiento del comercio.

ENTREVISTA A TIZIANA POLESEL, ESPECIALISTA EN MERCADEO

Yo creo que explotar una franquicia rompe con las dos cosas fundamentales que diferencia a un empresario en un negocio. El empresario tiene dos elementos que el administrador de franquicia no tiene:

- Riesgo: el empresario invierte mucho dinero sin saber qué le va a pasar, en cambio, el administrador de franquicia sabe muy bien a donde va y que va a pasar. No arriesgan.
- Creatividad: el empresario puede hacerle modificaciones a su proyecto y a su servicio, dependiendo de lo que el consumidor le vaya pidiendo, mientras que el administrador de franquicias no se puede mover. Mañana el administrador de McDonald`s quiere inventar una hamburguesa con masa de arepa y no puede hacerlo, aunque le parezca un experimento interesantísimo. Ni siquiera como experimento.

A mi me da cierta angustia cuando todo el mundo ve en la franquicia el futuro del país y eso no es así. Lo de la franquicia es muy bueno porque genera empleo, pero no hace crecer al empresario. Yo encuentro que el que escoge esta opción es porque no tiene instinto, ni capacidades de explotar un negocio propio. Entonces en lugar de colocar su dinero en un banco en bolívares o en dólares, es preferible adquirir una franquicia.

Incluso estos franquiciados están invirtiendo un dinero en otro, porque vamos a estar claros, si McDonalds estratégicamente decide cerrar sus locales en Venezuela, estos administradores se quedan en el aire. Ni siquiera son dueños del punto, no es que mañana pueden tomar el local donde operaba McDonalds y poner McDunal. Si aquí pasa una locura y el gobierno lo considera una transculturización dañina para el

país, puede ser que empiece a ponerle ciertas restricciones. Entonces fíjate en las implicaciones que tienen.

Creo que la diferencia entre los dos conceptos es fundamental. Yo encuentro que las estrategias de una franquicia que viene de afuera son básicamente repetir un formato pre-existente. No encuentro que existan mayores posibilidades de participar ni siquiera de los planes de medios. En otros casos, las piezas publicitarias llegan de afuera con talento de afuera. No hay una gran mentalidad de tropicalizar o nacionalizar las estrategias. Lo que pasa es que es exitosa y allí obligatoriamente hay que caer en la marca. La marca es lo que esta arrastrando todo.

Definitivamente encuentro que el desarrollo de una empresa existente en Venezuela hacia el sistema de franquicias, es un proceso complejo. Requiere una serie de manuales operativos y administrativos, además de un control posterior bastante costoso.

Entonces encuentro que las estrategias de las extranjeras en algunos casos tienen unos pequeños retoques para traerlas a las localidades venezolanas, pero ya son unas estrategias establecidas desde el punto de vista de la incursión y donde predomina definitivamente la marca.

Lo más importante es que estas empresas busquen expandirse al exterior porque de lo contrario es interesante, es una mano de obra, los locales son muy lindos, pero hasta allí. Creo que hay que impulsar a esos nuevos empresarios a desarrollarse.

La venezolana tiene que construir la marca y va a tener que destinar mucho más presupuesto a crear la marca

ENTREVISTA A TAMARA KRYGIER, DE KRYGIER & ASOCIACIADOS

Generalmente toda empresa tiene dos formas de crecer haciéndose productivo (entonces estas creciendo porque tienes más ingresos) o creciendo en tu mercado.

Las franquicias entran dentro de lo del mercado. La productividad tiene un limite, tu puedes producir hasta cierto punto. En cambio en la de mercado, tu siempre puedes buscar nuevos mercados, nuevos targets, crecer en nuevas áreas, buscar nuevos territorios, hacerlo por varios vehículos, nuevas tiendas, etc. Entonces, la franquicia es una de las tantas estrategias de crecimiento mediante una cadena de tiendas franquiciadas. También puedes franquiciar en internet. Ahorita hay muchas empresas que están utilizando internet para este fin, pero entraría entre una de muchas.

Hay cinco estrategias de crecimiento. Son cinco formas diferentes que empresas han utilizado para ser líderes, tener éxito dentro de su campo y crecer. La primera es rompiendo las reglas: que era un mercado que tienen operado de cierta manera y tu propones una nueva estrategia diferente a lo que está acostumbrado el mercado. Por ejemplo Graffiti poniendo precios super baratos y empezando a no depender del margen sino de la rotación del inventario.

2.- Jugando el mejor juego es haciéndose más eficiente y muy buenos dentro de su sector como McDonald´s.

3.- Especializándose es agarrando un nicho específico en el mercado.

4.- Fijando las reglas es parte de rompiendo las reglas pero estableciendo de ahora en adelante como van a ser dentro de esa industria. Por ejemplo, Graffiti

rompió las reglas, pero no estableció nuevas porque no todos operan como Graffiti. En cambio Sambil impuso horarios, estándares de calidad, etc.

Las otras son improvisando como reacción a lo que ya pasó en el mercado. Son empresas que de una u otra manera pierden el liderazgo, reestructuran su estrategia y responden rápidamente para colocarse en el primer lugar del mercado.

Las franquicias tienen dos partes: manejarse con los franquiciados y mantener igual tus estándares de calidad hacia el consumidor.

Cualquiera de estas estrategias las puedes aplicar igual tanto a los franquiciados como al público. Cualquiera que hagas al público está beneficiando a los franquiciados y él se va a tener que adaptar a las reglas; y a cualquiera que hagas al franquiciado le está dando mejores herramientas para atender a su público.

La franquicia también tiene que considerar no solo tener el producto, sino tener el mercado. Tu puedes tener un producto muy bueno sin el mercado o viceversa.

Todo eso tiene que estar sostenido por un talento de recursos humanos, financieros como tecnología, con una logística para llevar de manera eficiente los productos al mercado y buscar los canales adecuados para poderle llegar a este mercado.

En mercadeo, las franquicias extranjeras tienen una marca y esto es un atractivo para los franquiciados y es mucho más facil que alguien que la conoce porque ha viajado o algo, busque más esta franquicia que una que no conoce.

Las extranjeras además tienen mucha tecnología y al tener, por otra parte, mayor número de unidades propias o franquiciadas operando es mucho más fácil

comercializar. En cambio que las nacionales buscan empezar a franquiciar con dos unidades propias.

Ahora las extranjeras que buscan venir para acá no temen el conocimiento del mercado venezolano, entonces, tiene que adaptar los que tienen los gustos y necesidades de los venezolanos.

A mi me parece que la marca es un elemento importante o competencias medulares que puede tener una franquicia.

En como llegar al consumidor no hay diferencia ni siquiera entre un sistema de franquicias y uno independiente, depende del reconocimiento que tenga la marca, la calidad del producto y la atención al cliente.

El éxito de una franquicia depende del compromiso en invertir esfuerzos para que el sistema tenga éxito. Innovación constante de productos en cuanto al franquiciado y al cliente, en cuanto a controles y entrenamiento. El control logístico y de estar consciente que el éxito del franquiciante depende del éxito del franquiciado.

ENTREVISTA A ARQUÍMIDEZ BÉLIZ, PRESIENTE DE LA ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE FRANQUICIAS

El futuro de las franquicias en Venezuela es muy positivo porque cada día hay más interés en el país por trabajar bajo este formato. Hay mucho interés en desarrollar empresas nacionales para ir creciendo más rápidamente. De hecho ya tenemos empresas venezolanas que se han cambiado a este formato y que no solo han tenido éxito aquí, sino que ya están estudiando irse al exterior.

No creo que estemos en posición desventajosa con respecto a las de origen extranjero. Lo que tendríamos que ver es que las franquicias extranjeras ya traen un cúmulo de conocimientos de experiencias de otros países donde han estado funcionando, mientras que las franquicias venezolanas estarían probando suerte, probando toda la metodología.

Entonces, el tema no es ir en desventaja. El tema está en la calidad del producto que se puede ofrecer y no necesariamente tenemos que ir en desventaja porque la cultura del país, se pueden ofrecer productos que den un éxito bastante rápido.

El porcentaje de marcas que funcionan bajo franquicias en Venezuela está en 60% de marcas extranjeras y 40% de marcas venezolanas. Lo que quiere decir que el formato ya está equilibrando a la marca internacional. Quiere decir que hay auge de crecimiento. Hace 5 años no pensamos que marcas venezolanas podrían trabajar bajo ese formato.

Uno debe representar una marca que ya sido probada exitosamente ya el propietario debe haber probado los incovenientes y dificultades. Haber probado con tiendas propias durante cierto tiempo.

Una vez que se ha probado la marca y de estar realmente establecido, ya queda transmitir ese conocimiento a posibles socios y seguir manteniendo ese auge en cuanto a dotación de productos, manuales de procedimiento, entrenamiento constante, cuidado, comunicación e innovación.

El crecimiento se basa en una comunicación constante y tener como punto fundamental el éxito de la marca que es le resultado de un trabajo constante y responsable para conseguir la evaluación positiva del cliente.

ENTREVISTA A IVONNE SALAS, DIRECTORA EJECUTIVA DE LA CÁMARA VENEZOLANA DE FRANQUICIA.

EN Venezuela estamos en una posición que alcanzó México a los 15 años de haberse creado la Asociación Mexicana de Franquicia y la creación de la Cámara Venezolana de Franquicia, que fue quien impulsó mucho este boom.

Lo que ha logrado la Cámara en dos años, lo logró la Asociación de México en 15. Entonces, ellos se admiran y nos han felicitado por estar en la etapa de exportación de franquicias nacionales.

El crecimiento de franquicias no se mide en facturación, sino en unidades abiertas. Hace unos años la diferencia entre las venezolanas y las extranjeras era de 80%-20% a favor de las internacionales. Ahora vamos por 60-40 y las espectativas son de equilibrio.

Una franquicia para ser exitosa debe poseer un concepto original. Un concepto original hace a una marca exitosa.

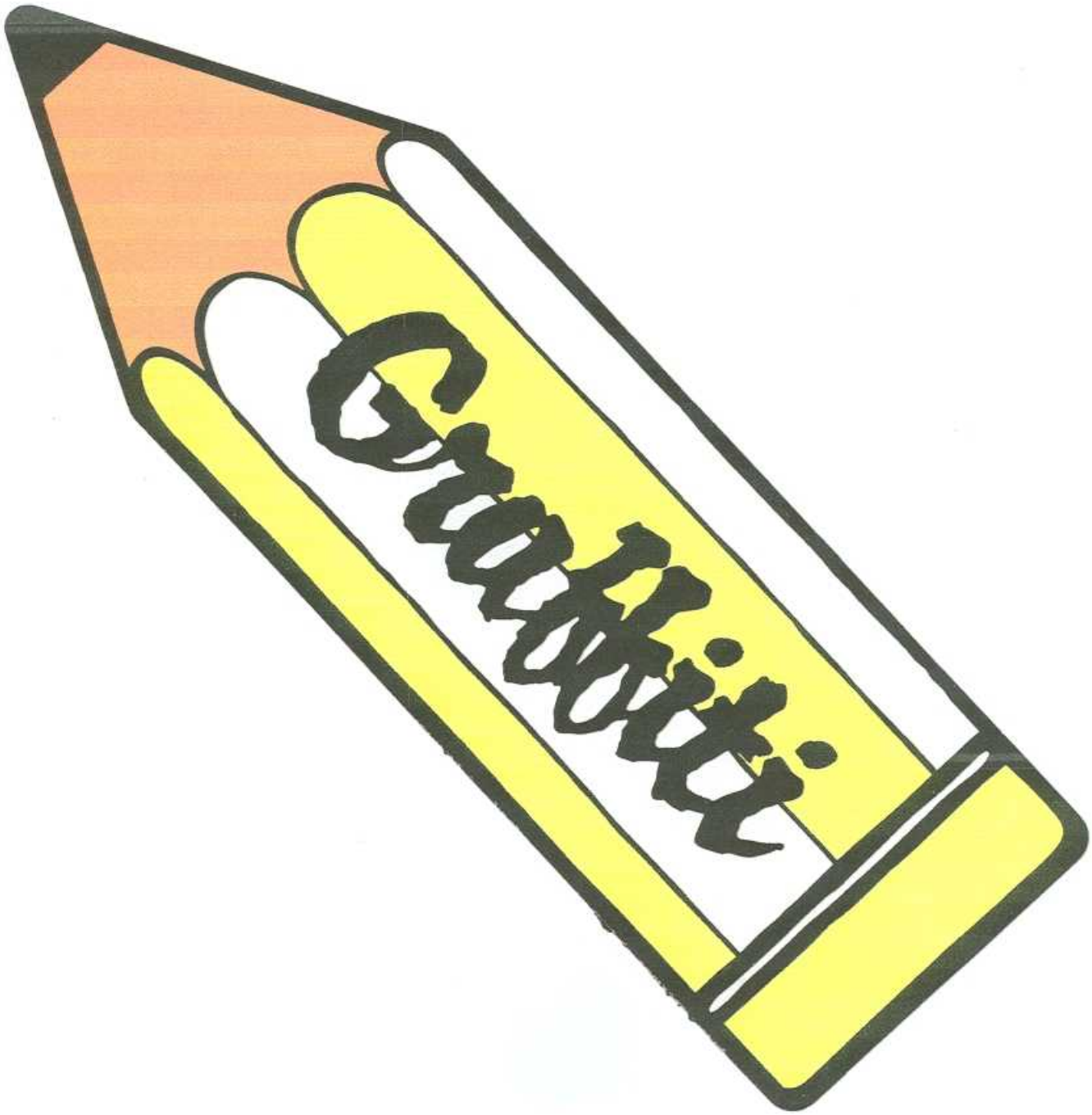
Son distinta las estrategias hacia los consumidores y hacia los franquiciados. En cuanto a la de los franquiciados son mejores las ferias de franquicias. Son las más efectivas. Después las publicaciones en revistas y otros medios impresos y el mercadeo directo.

De acuerdo con el origen, las franquicias aplican distintas estrategias de mercadeo tanto para los clientes como para los franquiciados. Éstas se diferencian en su puesta en marcha, en los tiempos para llevar a cabo la estrategia o en la agresividad que puedan tener, no en la presencia o ausencia de algún elemento extraordinario.

Con el recall que traen las franquicias del exterior ya tienen el camino ganado. Los elementos dentro de las estrategia de mercadeo son los mismos. El problema no está en e concepto de las venezolanas porque por ejemplo Chipi´s es tan bueno que teniendo un McDonald's al frente se ha expandido muchísimo.

Material promocional escolar de Graffiti

Material promocional de Graffiti (calcomanía)



Material de publicitario de Chipi`s dirigido al consumidor

¿y además agregarle todos estos ingredientes?

Por eso en CHIPI'S Burger

¡Cómetela como tú quieras!

Extras: Queso - Champiñones
Tocineta - Cebolla Salteada

A la Parrilla

Hamburguesas al Carbón

Prepare usted mismo su Hamburguesa en nuestro SALSAS MIX que está a su disposición.

- CHIPI'S BURGER
  1/2 libra de carne de res de primera
- JUNIOR BURGER
  1/4 libra de carne de res de primera
- SALMON BURGER
  Pattie de Salmón fresco con Mayonesa de eneldo
- CHICKEN BURGER
  1/2 libra de Pollo

Sandwiches al Grill

- STEAK SANDWICH
  Tiritas de carne de primera con cebolla, pimentón, champiñones y queso a la plancha
- CHICKEN SANDWICH
  Tiritas de pollo con cebolla, pimentón, champiñones y queso a la plancha

Salad & Cia

Acompañantes

- Papas fritas
- Papas fritas con queso
- Chili Cheese Fries
  Papas fritas con chili y queso

Ensaladas

CAMPESTRE
Variedad de lechugas, tomate en ruedas, tiras de pimentón, pepinillo y rábano

DEL CHEF
Variedad de lechugas, tomate, pimentón, tiras de pavo o pollo y queso amarillo

COLESLAW
Repollo, zanahoria con aderezo especial

Combos

CHIPI'S COMBO
Chipi's Burger, papas fritas y refresco

JUNIOR COMBO
Junior Burger, papas fritas y refresco

SUPER COMBO
Sandwich grande, papas fritas y refresco

CHICKEN COMBO
Pattie de Pollo, papas fritas y refresco

DELI COMBO
Sandwich mediano, papas fritas y refresco

HOT DOG COMBO
Hot Dog, papas fritas y refresco

BURGER TRIO
Mini Burger, papas fritas y refresco

HOT DOG TRIO
Hot Dog pequeño, papas fritas y refresco

Sandwiches & Hot Dogs

Sandwiches

Elaborados con pan recien horneado en nuestro Restaurant

- ROAST BEEF
  Lonjas de Roastbeef, lechuga, tomate y cebolla
- PAVO
  Lonjas de Pavo horneado, lechuga y tomate acompañado de su propia salsa
- PERNIL
  Lonjas de Pernil, lechuga, tomate, pepinillo y cebolla acompañado de su salsa
- ATÚN
  Preparado de Atún, lechuga y tomate

Hot Dogs

Usted mismo se prepara su Hot Dog en el SALSAS MIX

- VIENA
- POLACA
- ALL BEEF
- CARAQUEÑO

Postres & Bebidas

Postres

- Torta de Chocolate
- Brownie con Helado
- Pie de Manzana
- Pie de Limón
- Cheese Cake
- Tres Leches
- Cheese Cake Arequipe
- Chipi Cookie

Toppings: Fresa, Chocolate y caramelo

Bebidas

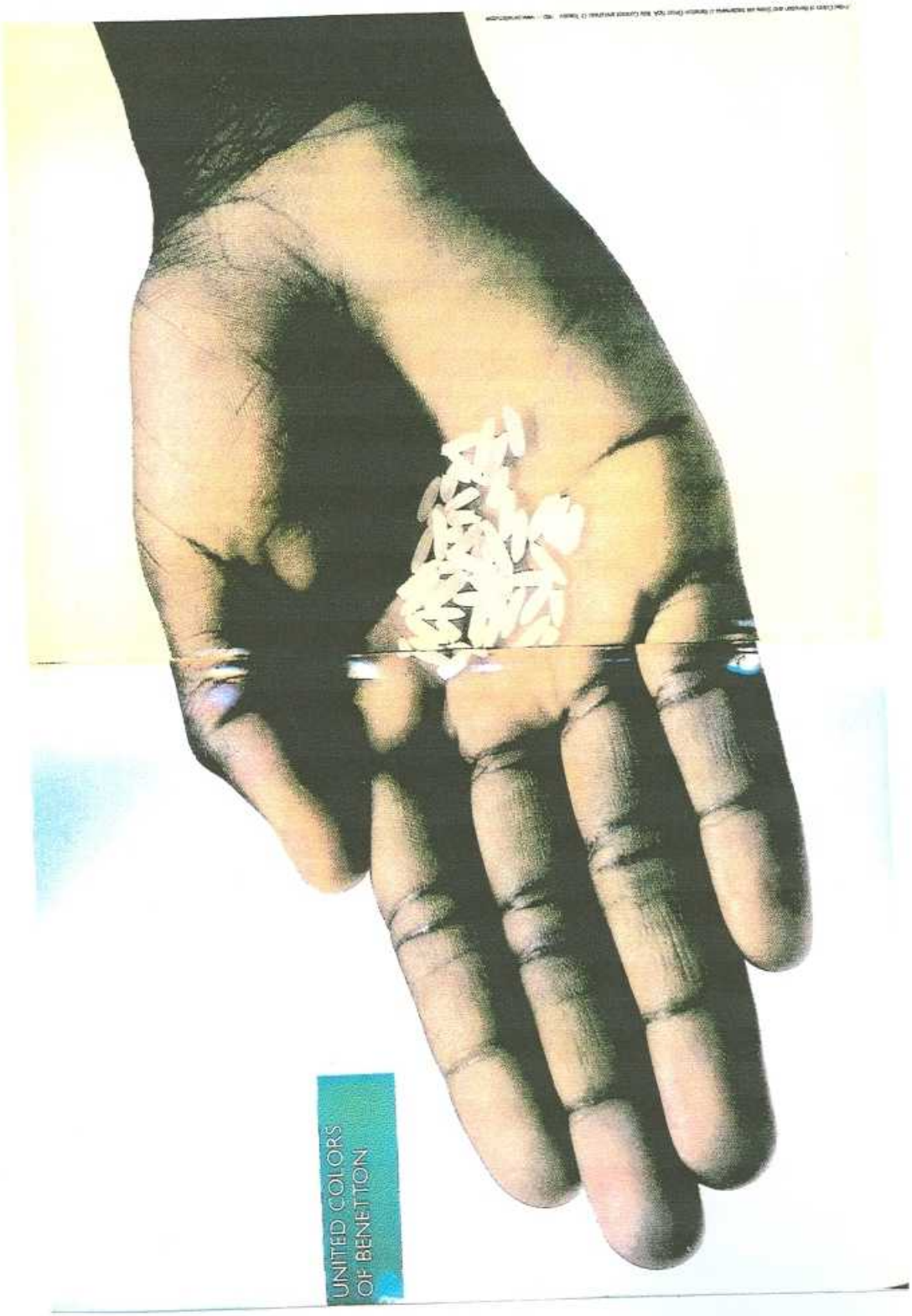
- Refrescos, Malta
- Té Helado (solo en lata)

Baquero & Marval

Material de publicitario de Chipi`s dirigido al franquiciado

Material institucional de Benetton

ALL HUMAN BEINGS ARE BORN
FREE AND EQUAL
IN DIGNITY AND RIGHTS
(art.1)


UNITED COLORS
OF BENETTON

Material de publicitario de Wendy`s