AAP3354
AAP3354 TESIS
E2001
B4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA

BIBLIOTECA

COSTOS DE TRANSACCION DE LOS CLIENTES DE EMPRESAS DE COMIDA RAPIDA BAJO CONTRATO DE FRANQUICIA.

Caso Área Metropolitana de Caracas.

Tutor: Econ. José Barcia Arufe

Autores: Ledicia Benabou
Victoria Contreras

Caracas, Octubre 2001

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....1

PARTE I

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA TCE.....5

1. La Nueva Economía Institucional. Conceptos Básicos.....9

1.1. Estudio de la conducta de los individuos.....11

1.2. La contratación en la Nueva Economía Institucional.....17

1.3. La eficiencia en la contratación: Ramas de la NEI.....19

2. La TCE y los costos de transacción. Aspectos Fundamentales.....23

2.1. Costos de transacción: Antecedentes, definición y clasificaciones.....23

2.2. Retomando la TCE.....29

La contratación en la TCE.....31

2.3. Enfoque institucional.....33

2.4. Determinantes de los costos de transacción.....35

a. Especificidad de la inversión.....36

b. Grado de interdependencia con otras transacciones.....37

c. Frecuencia y duración de la transacción.....37

d. Grado de impersonalidad del intercambio.....38

e. Complejidad, incertidumbre y dificultad de medición.....39

f. Facilidad de reforzar el cumplimiento 40

PARTE II

LA FRANQUICIA COMO CASO EN ESTUDIO: IMPLICACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.....41

3. La relación franquiciante – franquiciado. La reducción de sus costos de transacción.....45

3.1. Razón de ser de la franquicia.....50

3.2. El contrato de franquicia.....55

a. Características generales del contrato.....59

b. Elementos del contrato de franquicia.....61

4. Franquicias y sus demandantes. A través del cristal de la TCE.....71

4.1. Costos de transacción que enfrenta el consumidor final.....73

4.2. La franquicia y la disminución de los costos de transacción del consumidor....76

a. La Marca.....80

b. El saber hacer, "Know How", o Savoir Faire.....83

PARTE III

COMPLEMENTO EMPÍRICO DEL ENFOQUE TEÓRICO..... 88

5. El Sector de franquicias en Venezuela. Factores a considerar.

5.1. Largo proceso de asentamiento.....93

5.2. Franquicias en la legislación venezolana.....94

5.3. Franquicias de comida rápida.....97

5.4. Distribución geográfica.....101

5.5. Consideraciones finales, previas al análisis.....101

6. Metodología.....106

6.1 Población.....108

6.2 Definición de factores y variables.....112

a. Rasgos personales.....113

b. Discriminación Local/Cadena.....115

c. Motivación.....118

d. Expectativas sobre la calidad general del negocio.....122

e. Expectativas sobre la homogeneidad de precios.....123

f. Conocimiento previo del menú....124

g. Expectativas sobre la calidad /eficiencia de la atención....125

h. Expectativas sobre la calidad de la comida....125

6.3 Diseño muestral....129

a. Estratificación....131

b. Tamaño de la muestra....132

c. Afijación de la muestra....137

6.4 Elaboración del cuestionario.... 140

6.5 Tratamiento de la información y cálculo de indicadores....145

7. Resultados: La situación de Caracas....149

7.1. Perfil general de la población....149

a. Sexo....149

b. Edad....151

c. Nivel Educativo....152

d. Hijos menores de edad....154

e. Frecuencia de consumo....154

7.2 Discriminación Local / Cadena....156

7.3 Motivación....158

a. Razones asociadas al producto....159

b. Razones asociadas a una disminución de los costos de transacción....163

c. Razones Sociales....167

d. Otras razones....168

7.4 Expectativas sobre la calidad general del negocio....169

a. Respecto a otros negocios de comida rápida....173

b. Calificación respecto a restaurantes.....174

7.5 Expectativas sobre la homogeneidad de los precios.....175

a. Experiencia.....175

b. Expectativas.....178

7.6 Conocimiento previo del menú.. 180

7.7 Expectativas sobre calidad/ eficiencia de la atención.. 182

a. Experiencia.....183

b. Expectativas.....186

7.8 Expectativas sobre la calidad de la comida.....188

a. Experiencia.....189

b. Expectativas.....192

7.9 Riesgo.....193

a. Razones para preferir cadenas de comida rápida.....196

b. Razones para preferir otra clase de establecimientos.....199

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....203

ANEXOS.....210

BIBLIOGRAFÍA.....240

INTRODUCCIÓN

Al estudiar la franquicia como esquema organizativo, pueden observarse dos relaciones básicas: la primera, establecida entre el franquiciante y el franquiciado; y la segunda, entre la franquicia como un todo y el consumidor.

Varios estudios hechos desde la perspectiva de los *Costos de Transacción*[1], coinciden en explicar las franquicias como resultado de la reducción de costos de transacción, costos de coordinación y motivación asociados a acuerdos de intercambio, que suponen para las contrapartes de este modelo empresarial. El sistema de responsabilidades compartidas en que se basa es garantizado a través de varios mecanismos que aseguran el mutuo cumplimiento, mecanismos desarrollados y mejorados a través del tiempo hasta lograr un tipo de acuerdo semi-estandarizado. De este modo se logra una reducción de los riesgos en que incurre cada parte (franquiciante/ franquiciado) y se incentiva la concreción de la labor asignada.

---

[1] Lafontaine, Francine y Patrick Kaufmann (1996). "Costs of control: The source of economic rents for McDonald´s franchisees", en: Masten, Scott ed. *Case studies in contracting and organization*. Oxford University Press (pp. 295-334) // Monye, Sylvester. *Transaction Costs and the internationalization of business franchising*. Paper Number 1-97. Research papers in International Business. ISSN N° 1366-6290 // Rubin, Paul (1978). "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", en: *Journal of Law and Economics*, **21** (pp. 223-233) // Rubin, Paul (1990). *Managing Business Transactions. Controlling the cost of coordinating, communicating, and decision making*. New York: The Free Press // Williamson, Oliver (1983). "Credible Commitments: Using Hostgages to Support Exchange", en: *American Economic Review*, **73** (4) (pp. 519-540), pp- 529-530. Estos ensayos hayan su enfoque teórico en la llamada *Economía de los Costos de Transacción* (TCE), que analiza la adopción de una forma organizacional de acuerdo a los costos que el contratar o llevar a cabo la interacción le implica a cada parte.

Se hace relevante entonces verificar las implicaciones que esto tiene en la relación establecida entre franquicia y demandante. Más allá de lo referente a un primer encuentro entre ambos, interesa cómo los lazos establecidos entre franquiciante y franquiciado - que aseguran homogeneidad en precios, calidad, atención, local - repercuten en una disminución de los costos de transacción del consumidor.

La idea de la que se parte es que, una vez conocido el producto ofertado, y ante multiplicidad de otros oferentes a los que acudir –con el riesgo que implica que sean desconocidos, o en caso de no serlo, con el riesgo de una variación en la calidad – las franquicias ofrecerían una opción que, aun cuando no satisfaga por completo el gusto del demandante y resultar menos preferida respecto a otras posibles opciones, representaría una disminución del riesgo: la tranquilidad de "no encontrar sorpresas".

El propósito de la presente investigación fue, por tanto, demostrar cómo el convenio establecido entre franquiciante y franquiciado en pro de un beneficio mutuo termina determinando – de manera involuntaria o intencional, como medio para lograr el fin propuesto – características en el producto ofertado que se traducen en un beneficio del consumidor en una disminución de sus costos de transacción, toda vez que éste, sin necesidad de saber que la compañía funciona mediante un esquema de franquicia, conoce la franquicia y el producto – bien y/o servicio – que ésta ofrece.

Buscando satisfacer esta intención, se procedió a un análisis de la primera de las relaciones mencionadas para identificar en ella elementos que permitiesen sustentar lo planteado. Así, se procuró verificar a priori de qué manera el producto de las franquicias queda determinado por su contrato y de allí inferir el patrón de conducta y las

motivaciones del consumidor, empleando las herramientas teóricas facilitadas por la *Economía de los Costos de Transacción*, TCE por sus siglas en inglés.

Seguidamente, se decidió realizar una evaluación empírica que permitiese confirmar si, en una población determinada, se aplicaba lo supuesto. Dicha evaluación se enmarcó en el contexto de las franquicias de comida rápida, por ser ésta una de las acepciones más populares de franquicia, y por proporcionar un acceso fácil y rápido al consumidor y la información que éste pueda suministrar. Además, este caso involucra costos de transacción del consumidor que resultan de peculiar interés, tales como riesgos asociados a la salud, a la atención, al precio, al tiempo de búsqueda, cuán gustoso resulta el producto al individuo, así como los recursos y tiempo invertidos en adquirir información.

El estudio se aplicó a los consumidores de las franquicias de comida rápida que funcionan en el área metropolitana de Caracas – área geográfica elegida debido a las facilidades que representaba – y que no se limitasen al servicio de reparto a domicilio. Así se aspiró a un mayor grado de veracidad en los datos empleados.

Esta data se usó para determinar qué elementos del contrato de franquicia son tomados en cuenta por el consumidor al decidir, y en qué medida estos elementos contribuyen a disminuir los costos de transacción del consumidor. Específicamente, se buscó identificar si efectivamente las franquicias ofertaban un producto homogéneo, "sin sorpresas"; si los consumidores percibían esto, y si esto les motivaba a consumir.

Se reconoce que, dado que la TCE se constituye en una rama teórica con la que no todos los posibles lectores puedan estar familiarizados, se precisa explicar en qué

consiste esta teoría, cuáles son los supuestos en los que se basa, sus peculiaridades, así como la naturaleza de estos costos.

Sin ánimos de ser exhaustivos, esta aproximación a la TCE se lleva a cabo en la parte I del presente estudio. En particular, el capítulo 1 comprende lo referido a la *Nueva Economía Institucional*, NEI, conjunto de teorías en las que se enmarca la TCE, para de esta manera explicar aquellos elementos que le son propios sin serle exclusivos. En el capítulo 2, en cambio, sí se analizan estos elementos específicos, así como el significado y clasificación de estos costos.

Una vez entendido el enfoque que adopta esta teoría puede procederse a aplicarla, en la parte II, al estudio de las franquicias. Mientras en el capítulo 3 se estudia la relación franquiciante-franquiciado explicando la manera en que este esquema logra disminuir los costos de transacción en ambas partes; en el capítulo 4 se razona el modo en que los costos de transacción del consumidor quedan afectados por la relación de franquicias, luego de estudiar cuáles son estos costos.

Por último, en la parte III se describe la aplicación práctica de lo discutido en el capítulo 4. En principio, se explican las características básicas del sector de franquicias en Venezuela para, a partir del análisis, reducir el área de estudio al área metropolitana de Caracas y a las franquicias de cadenas de comida rápida. Esto se muestra en el capítulo 5. La metodología aplicada, por su parte, queda detallada en el capítulo 6. Finalmente, en el capítulo 7 se exponen los resultados del estudio, los cuales serán resumidos en la sección *Conclusiones y Recomendaciones*. En esta se intenta guiar a futuros trabajos en el área a continuar y mejorar este esquema investigativo.

Parte I

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA ECONOMÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

Durante la primera mitad del S. XX, y hasta el presente, la ideología que ha prevalecido con mayor arraigo entre los economistas es aquella que pudiera denominarse *neoclásica*, y que defiende el mercado como medio de producción perfecto, suponiendo un comportamiento racional en los agentes e información completa y perfecta. La caída del bloque comunista, que defendía un punto de vista a todas luces antagónico, si bien basado en supuestos similares, no hizo más que fortalecer el poderío del mercado, el cual debió ser aceptado como panacea por victoriosos y fracasados en la carrera económica.

Tal vez como producto de esto, en los cursos de economía actuales los estudiantes dedican buena parte de sus horas de estudio a la revisión de modelos de equilibrio general en los que, aun cuando se admite la existencia de monopolios u oligopolios, es el mercado el regente, las estrategias de cada agente resultan inútiles o son obviadas en un agregado desintegrador de individualidades, y el equilibrio no luce utópico, sino más bien asume el carácter de generalidad.

Sin embargo, es de hacer notar que desde momentos tan recientes como la década de los treinta y dentro del seno de las mismas sociedades "capitalistas", que siguieron y siguen avanzando en el uso de abstracciones cada vez más sofisticadas para explicar el mecanismo de mercado, surgen dudas y, como producto de estas, otras corrientes no del todo contrapuestas al paradigma neoclásico, pero que persiguen enfoques más realistas de la economía.

No sólo se trata de aquellas contracorrientes surgidas en respuesta al socialismo planificador – el keynesianismo, el estructuralismo y la economía del bienestar – , que

intentaban tanto explicar económicamente la existencia del Estado, como dictar pautas sobre su hacer. Se trata asimismo de un grupo de economistas que, pese a situarse en una posición claramente pro mercado y defender el mecanismo de precios como sistema distributivo ideal, comienzan a preguntarse por qué, dentro de una misma economía, coexisten estructuras diferentes al mercado, encargadas de tareas que bien podría realizar éste.

En estos casos la explicación del Estado como factor distorsionante sobraba. Lo que resultaba obvio es que, aun en las economías "capitalistas", podía verse un *trade-off* entre organizaciones y mercado. En efecto, las fusiones y la integración vertical, muy en boga en los años 20, representaban acciones contrapuestas al mecanismo de precios.

Es más, la hipótesis neoclásica de la empresa como "caja negra" en la que por mecanismos casi milagrosos entraban los insumos y salía el producto hecho, no resultaba satisfactoria. No sólo empieza a perfilarse la figura del empresario como factor clave en la producción, sino que se hace evidente la inexistencia de una fórmula empresarial u organizacional única.

Las preguntas proliferan: ¿por qué existen las empresas si el mecanismo de precios es el epítome de la asignación de recursos? ¿Por qué hay empresas de diferentes tamaños? ¿Cómo, poseyendo estructuras disímiles, pueden ser exitosas?

Las diversas respuestas a estas interrogantes fueron formando un bloque de ideas relativamente heterogéneas que hallan su vínculo en las relaciones contractuales, y cuyo propósito es la elección de la estructura organizativa que más eficazmente permita

realizar una actividad económica, dependiendo de las características específicas del contrato que deba establecerse entre los agentes económicos involucrados en esta tarea.

Este conjunto de ideas pueden condensarse en un cuerpo teórico conocido como *Nueva Economía Institucional*, NEI, estudio de la "variedad de arreglos institucionales y organizacionales que las sociedades adoptan para dirigir la actividad económica"[2], que da cobijo a multiplicidad de corrientes que, aunque a veces se confunden y solapan, detentan una individualidad propia.

Precisamente dentro de estas corrientes se incluye la *Teoría de Costos de Transacción*, TCE por sus siglas en inglés, representante del conjunto de ideas que fungen como instrumental teórico para la presente investigación.

Intentar una definición y explicación de la TCE centrándose en ella como entidad teórica independiente sólo conllevaría a una concepción incompleta. Para entenderla se debe, en primer lugar, comprender a la NEI y analizar, aunque sea brevemente, las otras ramas que la conforman. Sólo después de hecho esto se podrá abordar a la TCE como individualidad. Precisamente esto es lo que se pretende hacer en al Capítulo 1, para luego poder en el Capítulo 2 situarse exclusivamente en lo que representa la TCE, lo que la distingue del resto de las categorías, así como explicar la naturaleza de los costos de transacción y sus diferentes tipos.

[2] Masten, Scott (1996). *Op cit.* pp. 4-5

– 1 –

LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL

Conceptos Básicos

El principio básico en torno al cual giran las diferentes teorías pertenecientes a la NEI es que en toda actividad económica se establecen vínculos entre los agentes económicos, vínculos que vendrán representados por alguna clase de contrato, explícito o no. De acuerdo al nivel de complejidad que cada contrato exija para que la relación entre los agentes se dé satisfactoriamente, se optará por una u otra estructura para llevar a cabo la operación. Esta estructura se elegirá siguiendo un criterio de eficiencia.

Todas estas teorías hallan su origen común en la década de los 30, con los trabajos de Karl Llewellyn (1931) en lo que respecta a leyes contractuales, Ronald Coase (1937) en cuanto al ámbito económico, y Chester Barnard (1938) en teoría de la organización[3]. Estos autores mostraron preocupación similar hacia el entendimiento de las organizaciones, aunque se enfocaron en disciplinas diferentes.

Precisamente, resalta de lo anterior el hecho de que los autores mencionados introdujeron ideas novedosas desde el seno de tres disciplinas distintas, las cuales no son nombradas aquí de forma casual. Si se observa en detalle lo que la NEI como enfoque

[3] Llewellyn, Karl (1931). "What price contract? An essay in perspective", en: *Yale Law Journal*, **40** (pp. 704–751) // Coase, Ronald (1937). "The nature of the firm", en: *Economica N.S.*, **4** (pp. 386-405) // Barnard, Chester (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. Las ideas de estos autores serán mencionadas a lo largo de esta investigación.

teórico pretende, podrá verse que uno de sus elementos característicos es la inclusión y mixtura de elementos pertenecientes al derecho, a la teoría organizacional y a la economía: El propósito de la NEI no es otro que estudiar los *lazos contractuales* (derecho) que se establecen dentro de las *organizaciones* (teoría organizacional) siguiendo un criterio de *eficiencia* (economía).

Ahora bien, así como puede verse que el aspecto del derecho al que se le confiere mayor importancia en el análisis neo-institucional es el referido a las leyes contractuales[4], en el caso de la teoría organizacional[5] se hace uso especial de la definición de individuo que plantea.

Siguiendo a Barnard[6], en todo estudio sobre organizaciones debe tenerse como premisa el hecho de que están formadas por un conjunto de individuos, cada uno con un esquema de preferencias, motivaciones e intereses distintos. Lo que Barnard pretende es explicar cómo dentro de una organización estos elementos de la conducta pueden evolucionar hasta llegar a un grado de cooperación en el que cada individuo es capaz de contribuir desinteresadamente al desenvolvimiento de la organización, puesto que cambia su sistema de valores propio por uno relativamente común. Para ello, y para realizar cualquier estudio sobre dinámica organizacional en general, debe llegarse primero a una definición del individuo con el que se trabaja, para de allí proceder al análisis.

---

[4] Dependiendo de la corriente que se trate, el enfoque legal y la importancia de las instituciones formales variará. Vale señalar que las diferencias que se presentan entre las ramas de la NEI responden a un mayor o menor énfasis – teórico o metodológico – en algunas de las disciplinas mencionadas.

[5] De esta disciplina, en cuanto a enfoque teórico, la NEI se guía sobre todo por las ideas propuestas por la *Nueva Economía Industrial.*

[6] Barnard, C. (1938). *Op cit.* p. 73

En este orden de ideas, para cubrir el conocimiento requerido sobre la NEI, se ha decidido estudiar, en primera instancia, los supuestos conductuales[7] en los que se basa, para de allí entender el enfoque que se le otorga a los contratos y, por último, verificar las diferentes formas en que se ha tratado de manejar eficientemente el problema de la contratación, dadas las características individuales planteadas.

1.1 Estudio de la conducta de los individuos.

Al buscar delimitar las características del individuo con el que trabaja la NEI, el atributo básico que debe adjusicársele es la carencia de información. Bien debido a una dificultad de procesamiento, bien porque su disponibilidad es costosa, los problemas de información incompleta o imperfecta resultan ser, de acuerdo a este enfoque teórico, los principales determinantes de la conducta humana.

Una información compleja, sujeta a incertidumbres, difícil de conseguir y, por tanto, costosa de procesar, implica en primera instancia una redefinición del concepto de racionalidad con que se trabaje. De una *racionalidad de la maximización*, en la que se considera que el hombre tiene acceso a toda la información y que, además, tiene plenas capacidades para manejarla, la mayoría de los autores de la NEI[8] han pasado a asumir

[7] Aunque la teoría organizacional es profundamente amplia, y aunque la NEI toma en cuenta múltiples elementos referidos a las organizaciones – y justamente su interés es comparar entre arreglos organizacionales – a los fines de este trabajo se hará énfasis en los aportes de la teoría organizacional en cuanto a la conducta individual, pues es el individuo el objeto principal del estudio.

[8] Tanto la mayoría de los que realizan estudios en el área de los Derechos de Propiedad, como todos los que trabajan con la teoría principal-agente, así como buena parte de los seguidores de Oliver Williamson en la TCE, incluyéndole. Para el estudio de la *racionalidad limitada* y del *oportunismo*, excepto cuando se mencione lo contrario, se siguió a Williamson, O. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*.

que los individuos pretenden comportarse racionalmente, pero sólo lo hacen de manera parcial debido a su conocimiento, habilidad y tiempo limitados[9]. Esto es lo que se conoce como ***racionalidad limitada***.

No se trata sólo de información incompleta, sino de restricciones en las habilidades individuales para procesarla. Esto es, se hace difícil entender toda la data relacionada a una situación aun trivial; resolver problemas complejos al instante, anticipar todos los eventos futuros o bien generar respuestas apropiadas a contingencias que sí son previstas. De este modo, los límites de la racionalidad se ven incrementados cuando aumentan los límites en la capacidad de los individuos para recibir, almacenar, recordar (*recall*), transmitir y procesar una información sin ningún tipo de error[10].

Dada su imposibilidad para procesar toda la información disponible, se ven obligados a filtrar el tipo de información que recibirán. Ahora bien, esto puede presentar el problema de la *percepción selectiva*, que consiste en la tendencia a seleccionar la información "que los apoya y los satisface" y obviar aquélla que puede resultar desagradable[11].

El problema que esto representa es que no tendría cabida dentro de un individuo que se concibe racional o lógico. De acuerdo a Barnard[12], existen procesos mentales "lógicos" y "no lógicos". A los primeros, a los que identifica con la razón, les reconoce

---

México: Fondo de Cultura Económica, capítulo II. Cabe señalar que estos dos elementos de la conducta son a los que, según Williamson, se debe la existencia de costos de transacción.

[9] Masten, S. (1996). *Op cit.*. p.6

[10] Gorringe, Peter A. (1991) *A Glosary of Microeconomic Jargon. With special emphasis on the jargon of transaction costs and property rigths*. http://www.treasury.govt.nz/gorringe/papers/gp-1986a.pdf p. 3.

[11] Kazt, Fremont y James Rosenzweig (1990). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistema y de contingencia*. Ed. McGraw Hill. pp.296-297

[12] Barnard, C. *Op cit*. p.303

una importancia básica en el aprendizaje organizacional, aunque reconoce que los segundos – a los que llama "Buen juicio" (*good judgement*, *good sense*), sin pretender definirlos en exactitud – pueden resultar ventajosos en ciertas circunstancias[13].

Aunque no proclama el no uso de la razón como panacea, reconoce que, dadas las limitaciones de procesamiento de la información, en no pocos casos proceder de acuerdo a conclusiones lógicas puede llevar a acciones no inteligentes. Al hacer esto, le está confiriendo un peso especial a la **experiencia.**

En todo caso, debe tenerse presente que, aun cuando muchas de las decisiones a las que el individuo se enfrenta cotidianamente no hallan precedente, la mayoría de sus actividades o bien son rutinarias, o en ellas se pueden encontrar elementos similares a situaciones pretéritas. Por tanto, para facilitar las decisiones en ambientes en constante cambio, los agentes, basados en los resultados de experiencias pasadas, y a manera de una "jurisprudencia conductual", adoptan una serie de respuestas estandarizadas a situaciones en las que identifican elementos comunes[14].

De acuerdo a North, las ideologías, mitos, dogmas y prejuicios cobran importancia en el aprendizaje, en situaciones de incertidumbre. Las experiencias, que considera provenientes del entorno físico o bien del entorno socio-cultural-lingüístico, irían transformando continuamente los modelos mentales que se crean los individuos,

---

[13] Estos procesos se relacionarían con la intuición, que afecta el proceso de percepción, permitiendo que se perciba más de lo que la información parece indicar. Ver: Kazt y Rosenzweig. *Op cit.* P. 296

[14] Para un análisis más detallado del aprendizaje a través de la experiencia, ver: North, Douglass (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.* México: Fondo de Cultura Económica, capítulo III // Levitt, B. y J. March. (1995) *Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning.* en: Williamson, O. ed. *Organization Theory. From Chester Barnard to the present and beyond.*. (pp. 11-37). Oxford University Press, pp. 19-24, 28-30.

provocando así el aprendizaje. North usa esta concepción del aprendizaje para expresar que, como son las nuevas experiencias las que van redefiniendo continuamente estos modelos mentales, una herencia cultural común – que involucra experiencias similares – reduciría la divergencia entre modelos mentales[15].

En este punto, cabría hacer mención a las teorías de **expectativas**, que dependerían entonces tanto de la información disponible, como de la manera en que esta información se procesa en concordancia con los modelos mentales que se poseen – delimitados por la experiencia previa –. Por tanto, la actitud de los individuos dependerá en primera instancia de las expectativas que el individuo se plantee, independientemente de que sean racionales o no. En general, el desempeño de los agentes va a ser función directa de cómo esperan estos que su conducta será recompensada[16].

Ahora bien, en la actitud de los agentes un elemento clave que consideran todas las ramas de la NEI es la presencia del ***oportunismo***, definido por Williamson como "búsqueda del interés propio usando estratagemas"[17], es decir, toda aquélla conducta que tiende a distorsionar la información. De esta manera, los riesgos de la incertidumbre no provienen de la simple dificultad para procesar correctamente la información y la

---

[15] North, Douglass (1993). "Economic performance through time". Discurso preparado para la presentación de la lectura premiada en ciencias económicas en memoria de Alfred Nobel. Derechos reservados por la Fundación Nobel, pp. 6-7. El siguiente paso de North es expresar que los puntos comunes en los modelos mentales de un grupo dan lugar a las instituciones. Para indagar más sobre el proceso de aprendizaje, puede también leerse: Sowell, T. (1980) *Knowledge and Decisions*. Nueva York: Basic Books Publishers, capítulo I.

[16] Kazt y Rosenzweig. *Op cit*. 310-312

[17] "self-interest seeking with guile": Williamson, Oliver (1997). "Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective". En: Menard, Claude. *Transaction Cost Economics* (pp. 1-29) UK, Edward Elgar Publishing,. p. 8. Sobre este aspecto, vale la pena revisar la crítica de: Dietrich, Michael (1994). *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a new economics of the firm*. Londres: Routledge, p. 21-26

posibilidad de tomar la decisión adecuada, sino de que posibilite a los agentes el actuar de forma oportunista.

Al momento del intercambio se corre el riesgo de que la contraparte, buscando maximizar su utilidad, adopte una actitud oportunista y no cumpla con los lineamientos del acuerdo. El asegurarse de que ésta posea los atributos que se desean y que no incurra en alguna clase de fraude o engaño supone un costo[18] que, a menos que se trate de una contraparte con la que exista cierta familiaridad, puede resultar muy alto.

Williamson emplea los términos oportunismo ex-*ante* y *ex- post* para referirse a la selección adversa y el riesgo moral, respectivamente[19]. La primera se vincula con las dificultades que se presentan para la evaluación de riesgos previas a la concertación de un acuerdo, y los costos que esto acarrea, y el segundo se asocia al cumplimiento y evaluación de resultados.

En términos generales, el oportunismo *ex ante* involucra esfuerzos realizados con el fin de definir o renegociar los términos del contrato volviéndolos más favorables para la parte que se comporta de este modo. Estas tácticas, más allá de relacionarse sólo con la **selección adversa** – provisión de información incompleta – pueden incluir desde regateos fuertes durante la consolidación del contrato, hasta pequeñas demandas por desviaciones mínimas respecto a los lineamientos, reclamos falsos por insatisfacción y retención de información relevante una vez que el contrato haya sido negociado. La idea es hacer del *status quo* una situación tan desagradable que a la contraparte le sea

[18] Se estaría hablando en este caso de un *costo de transacción*.
[19] Williamson, O. (1989) *Op cit.* pp.57-58

preferible una renegociación a insistir con los términos originales[20], lo cual resulta en costos extras.

El **riesgo moral**, por otra parte, comprende desviaciones respecto al óptimo conjunto, producto de vacíos en la especificación del contrato de los cuales se aprovecha el oportunista para lograr una distribución más a su favor de las ganancias del intercambio, sin que esto signifique una violación explícita del acuerdo. Los costos producto de este oportunismo podrían ser disminuidos de elaborarse, *ex ante*, salvaguardas apropiadas.

En la elaboración de estos mecanismos de resguardo tienen especial importancia los *incentivos* y *motivaciones*[21]. La intención es tratar de hacerle creer a la contraparte que, tras una actitud determinada, recibirá en respuesta una serie de elementos acordes con sus preferencias: si lo que se desea es premiar una conducta se les deberá ofrecer algo que les sea atractivo o necesario según su escala de valores y su jerarquía de necesidades; si se desea evitar una actitud, debe hacerse una amenaza creíble ofreciendo algo que al otro le resulte desagradable.

En este punto, cabe mencionar la existencia de una serie de valores que, sin ser de carácter material, pueden ser estímulos más eficientes que las recompensas monetarias – la amistad, la reputación, la pertenencia al grupo, la lealtad, el patriotismo, sentimientos religiosos y estéticos, responsabilidad familiar, y la llamada "condición de comunión": solidaridad, instinto gregario, integración social –. La clave de las

[20] Masten, S. (1996). *Op cit.* p. 7

[21] Para más información acerca de incentivos, referirse a Campbell, Donald E. (1999). *Incentives. Motivation and the Economics of Information.* Cambridge University Press

motivaciones estaría en todo caso en conocer la estructura de preferencias de un individuo, o de inducir elementos y experiencias nuevas que tengan el suficiente poder para alterarlas[22].

La apelación a recursos materiales para convencer a alguien de una actitud tiene más sentido en situaciones impersonales, en las que adquirir referencias sobre la escala de valores y motivaciones del otro se dificulta, y por tanto estos serían los incentivos a los que se tendría acceso más fácil. La idea de las relaciones repetidas es justamente ir creando vínculos morales que refuercen los compromisos entre las partes.

1.2 La contratación en la NEI.

Un aspecto de la NEI que debe enfatizarse es el relacionado al estudio de los contratos en el marco de una evaluación de las organizaciones. Esto es así debido al supuesto de que bajo toda forma organizativa subyace un mecanismo implícito o explícito de contrato, que involucraría todas las restricciones impuestas por el marco institucional[23].

La **definición de contrato** que podría ser común a todas las ramas de la NEI, y que se empleará a los fines de este estudio es la de Llewellyn, quien considera al contrato como "marco para casi todo tipo de organización grupal y para casi todo tipo de relación pasajera o permanente entre individuos y grupos (...) un marco muy ajustable,

[22] Barnard, C. (1938). *Op cit.* pp. 139, 145-146, 148. Ver también: Barnard, C. (1985). "Elementary conditions of business morals", en: *California Management Review*, 1, N°1, (pp. 1-13)

[23] Williamson, Oliver (1989). *Op cit.* p. 30. Este mecanismo siempre estaría representando un costo, de transacción, para ser implementado.

un marco que casi nunca indica correctamente las relaciones reales en operación, pero que nos da una idea general alrededor de la cual varían tales relaciones, una guía ocasional en caso de duda, y una norma de apelación final cuando las relaciones cesan de operar en efecto".[24]

En la definición está implícita la noción de contrato como último recurso al que acudir cuando no se obtienen los resultados que se deseaban de la relación a priori. Sin embargo, no se están estableciendo patrones sobre la estructura de los contratos.

Parece claro que un contrato con cláusulas excesivamente laxas provocará más dificultades al momento de hacer un reclamo. No obstante, un contrato muy estricto puede llevar a disputas por incumplimiento de disposiciones innecesarias.

La definición tampoco involucra la forma física del contrato. De hecho, puede dar lugar a contratos **explícitos** – incorporados en un arreglo escrito –, o **implícitos** – si descansa en un sistema de normas de comportamiento[25] –. Los primeros por lo general contemplan mecanismos de cumplimiento reforzados por una tercera parte – generalmente, el sistema judicial, que aporta una imagen remota de "autoridad" en la relación –, mientras los segundos dependen de los vínculos de orden social establecidos entre las personas, y los valores morales que manejen: amistad, respeto, cooperación, altruismo, fidelidad, etc.

[24] Llewellyn, Karl (1931). *Op cit.* pp. 736-737.
[25] Basado en: Salanié, Bernard (1998). *The Economics of contracts.* The MIT Press.

Estos últimos contratos son no sólo más comunes, sino que pueden tener mayor o igual significación a la poseída por los contratos formales. De acuerdo a Barnard[26], es una visión extremadamente cerrada el considerar las leyes como los elementos básicos del sistema cooperativo pues, en su opinión, para la mayoría de las relaciones contractuales no sólo están presentes circunstancias legales formales, sino también actitudes persistentes y prácticas habituales de carácter social general.

1.3 La eficiencia en la contratación: Ramas de la NEI.

La búsqueda de un análisis de los nexos contractuales basado en la eficiencia dirigió a diversos grupos de investigadores a enfocarse y tratar de resolver de diferente manera los problemas inherentes a la contratación.

La diferencia surgió tanto en el propósito dado a la contratación y la característica particular de ésta que se enfatizó más, como en el papel asignado al marco institucional, y por último en el tipo de metodología empleada para justificar el análisis.

Las diferentes ramas en que se divide la NEI pueden ser observadas en la figura 1, basada en Williamson[27]. Como puede verse, ésta se divide en dos tendencias: una insiste en que el contrato se realiza para conciliar intereses encontrados generando incentivos para que cada parte cumpla con lo acordado, mientras la otra persigue economizar los costos que toda contratación involucra, los *costos de transacción*. Sobre

[26] Barnard, C. (1938). Op cit. pp. 67-68
[27] Williamson, Oliver (1989).*Op cit*. p. 33-40.

esta última tendencia y su bifurcación se hablará en el capítulo siguiente, por constituir el marco teórico fundamental del análisis.

Figura 1: Mapa cognoscitivo de la Nueva Economía Institucional. Tomado de: Williamson, Oliver (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 34

En cuanto a las corrientes de la primera tendencia, de la ***alineación de incentivos***, se caracterizan – y se diferencian de la otra tendencia[28] - en que se concentran en el lado ex ante del contrato: buscan resolver todas las cuestiones contractuales pertinentes a través de una negociación inicial, en la que se anticipan todas las posibles eventualidades a suceder y se establecen medidas para enfrentarlas.

Además, asumen la eficiencia del ordenamiento judicial (tradición del *centralismo legal*), suponiendo que todas las disputas y los incumplimientos del contrato pueden ser tratados a través de un cuerpo formado por expertos, con autoridad proferida

[28] *Ibidem*. pp. 37-39, 51-52

por el Estado. La manera sofisticada en que este grupo – correctamente informado, además – manejaría las discusiones sería poco costosa.

Esta rama se subdivide a su vez en el **enfoque de los derechos de propiedad**, y en la **teoría de la agencia**.

El primero estudia la asignación de los *derechos de propiedad* – derechos de desarrollar un conjunto restringido de acciones con respecto a una propiedad determinada[29] – como principal responsable de la eficiencia en la producción. Partiendo de un análisis basado en las relaciones humanas que surgen a partir de la existencia de las cosas, la idea básica es que asignaciones diferentes de derechos de propiedad llevarán a distintas estructuras de penalizaciones y recompensas y, por lo tanto, establecerán las opciones de los agentes de decisión. De esta manera, afectarían la asignación y uso de los recursos de una manera predecible, siempre que se tenga conocimiento de las motivaciones humanas[30].

Esta teoría involucra especialmente el papel del Estado en la contratación, pues le otorga la capacidad de atenuar los derechos de propiedad que se tienen sobre un activo y así afectar las expectativas sobre los usos que se le pueden dar al bien. Por tanto, plantea el cambio de derechos de propiedad por vías gubernamentales, luego de estimar los beneficios de un cambio en la estructura de derechos, y los costos de reforzarlo.

---

[29] Gorringe, P. *Op cit.* p.6

[30] La información aquí presentada sobre la teoría delos derechos de propiedad fue tomada de : Furubotn, Eirik y Svetozar Pejovich (1972). *Journal of Economic Literature*, **10**, diciembre, (pp. 1137-1162), pp. 1138 - 1140

Por otra parte, la **teoría de la agencia** busca estructurar contratos que salvaguarden a cada parte de acciones oportunistas del otro.

Este enfoque presenta dos orientaciones distintas. Respecto a la literatura **principal-agente,** una de las acepciones más populares de la NEI, se basa en una situación en la que una de las partes, el *principal*, no posee información, y la otra, el *agente*, sí. El tipo de contrato que emplea para su estudio es un *contrato de adhesión*, en el que el principal decide las características del acuerdo y el agente decide si aceptarlo o no. El propósito es definir un contrato tal que, al ser aceptado o rechazado por el agente, permita obtener de él, con cierta probabilidad, la información que se requiere sobre sus características[31].

Estos modelos se concentran en los efectos de las preferencias y la información asimétrica, asumiendo una perspectiva matemática y no empírica, y haciendo un uso intensivo del instrumental matemático del que dispone la economía, en especial el proporcionado por la teoría de juegos no cooperativos con información asimétrica. Para hacerlo, recurre a simplificaciones tal vez excesivas: emplean modelos de equilibrio parcial – toman en cuenta el mercado de uno o muy pocos bienes –; e involucran un número reducido de agentes económicos en juego: el principal y el agente.

Por el contrario, la **teoría positiva de la agencia** se enfoca en el estudio empírico y no matemático de la tecnología de contratos y el capital físico o humano específico, guardando así cierta relación con la TCE, enfoque a discutir en el siguiente capítulo.

[31] Lograr esto, también estaría involucrando costos de transacción.

– 2 –

LA TCE Y LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

Aspectos fundamentales

Pretendiendo una concepción global, la TCE puede considerarse un enfoque institucional y multidisciplinario que unifica el derecho, la economía y la organización[32].

Sin embargo, esta definición no estaría aportando ninguna información adicional respecto a lo planteado en el apartado anterior, sobre la NEI. Dado que ya se la ha precisado de acuerdo a los elementos que mantiene en común con este conjunto de teorías al que pertenece, se requiere entonces avanzar en la significación de los costos de transacción. A través del análisis de su herramienta principal, se podrá luego entender qué es lo que este enfoque pretende.

2.1 Costos de transacción: Antecedentes, definición y clasificación.

El primero en referirse a los costos de transacción, aunque sin emplear este término[33], fue Coase en 1937, definiéndoles como *los costos de pensar, planear y*

[32] Williamson, Oliver (1998) "Revisiting Legal Realism: The Law, Economics and Organization Perspective". En: Medema, Steven ed. *Coasean Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics* (pp. 119- 160). Boston: Kluwer Academic Publishers. p. 129

contratar asociados con toda transacción, confiriéndole peso especial a los asociados al aprendizaje y la negociación acerca de los términos del contrato.

Coase empleó los costos de transacción en el contexto de una explicación de la de la creación o integración de empresas y, en general, de su existencia la cual, para él, representa *per se* una falla del mecanismo de mercado. Este autor considera al mecanismo de precios y la empresa como dos formas sustitutivas de asignación de recursos, donde la segunda se diferencia por ser un ente jerarquizado. La decisión de crear empresas dependería, desde su perspectiva, de la relación establecida, o *trade-off*, entre los costos de transacción, a los que llama *costos de mercadeo*, y los *costos de organización*[34]– que asocia a la concentración de autoridad, traducida en más errores y mayor rigidez administrativa –.

La organización empresarial reduciría los costos de las transacciones al adjudicar la autoridad sobre los términos de intercambio a una entidad diferenciada, el empresario, y no al mercado como conglomerado. Estos costos se irían reduciendo a medida que la empresa aumentara su tamaño porque cada vez más transacciones

[33] Coase, Ronald (1937). *Op cit.* pp. 390-392. Las ideas expuestas en este ensayo fueron extendidas en: Coase, Ronald (1960). "The problem of social cost" En: *The Journal of Law and Economics* **3** (pp. 1-44). El término, que posteriormente fue aceptado por Coase, fue acuñado por Kenneth Arrow para significar "los costos de administración del sistema económico" ("Costs of running the economic system"), que impedirían y en casos particulares bloquearían la formación de mercados: Arrow, Kenneth (1969). "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation" en: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPB System*, Vol. 1 (pp. 47-64), Washington: Joint Economic Committee. p. 48. La definición de Coase, por ser al mismo tiempo general y completa, será la que se manejará a lo largo de esta investigación.

[34] "Marketing costs" y "costs of organising". Coase, Ronald (1937). *Op cit.* p. 403

quedarían en manos del empresario; pero los costos de organización aumentarían al dificultarse las labores de coordinación[35].

Ahora bien, estos costos, que bien podrían ser vistos como los impedimentos para alcanzar y reforzar acuerdos[36], son descritos por Mitchell y Simmons[37], como los costos de negociación y seguimiento de acuerdos de intercambio, incluyendo dentro de éstos a los costos de búsqueda, los costos de asegurarse de obtener lo que se desea[38], y los costos de acordar lo que se intercambia.

Monye[39], por su parte, identifica los costos de transacción con el tiempo y el gasto de negociación, redacción y regulación *(policing)* de la implementación de acuerdos, así como las consecuencias adversas de un comportamiento oportunista y los costos de preverlo.

---

[35] Las ideas de Coase fueron ignoradas por mucho tiempo porque, aparte de resultar difíciles de formalizar matemáticamente, no explicaban claramente qué diferenciaba a la firma del mercado. Por ejemplo, Alchian y Demsetz [Alchian, Armen y Harold Demsetz (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, **LXII**, diciembre, (pp.777-795)], aún sin dar una explicación satisfactoria al respecto, niegan que la autoridad dentro de una empresa sea tan rígida como Coase sostiene, y desarrollan su propia teoría, basada en la producción conjunta y el monitoreo. No obstante, la noción general de Coase, que las empresas surgen para economizar costos de transacción, fue siendo cada vez más aceptada

[36] Masten, S. (1996). *Op cit.* p. 6

[37] Mitchell, William y Simmons, Randy (s.f.). *Beyond Politics: Welfare and the Failure of Bureacracy.* Westview Press, Boulder. pp.18-19

[38] Los costos subrayados son aquellos costos de transacción que se tomaron en cuenta en el caso específico en estudio, la selección por parte del consumidor de un establecimiento de comida rápida. No tendría sentido, por ejemplo, hablar de monitoreo o seguimiento de la realización del contrato, o bien de la redacción y formulación de éste, pues en el caso a analizar tal clase de contrato no existe. En efecto, el contrato entre franquicia y cliente del que podría hablarse sería del tipo *contrato de adhesión*.

[39] Monye, Sylvester. *Op cit.* p.1

Williamson, quien hace énfasis en que no existirían costos de transacción de no ser por el oportunismo y la racionalidad limitada[40], diferencia los costos de transacción de acuerdo a la división que hace del oportunismo, en: costos *ex-ante*, que serían los costos de esbozar, negociar y salvaguardar un acuerdo; y los costos *ex-post*, que serían: los costos de una mala adaptación en los que se incurre cuando las transacciones se desalinean de los requerimientos, los costos de regateo (*haggling*) implícitos al realizar esfuerzos bilaterales para corregir los desalineamientos, los costos asociados a las estructuras gubernamentales a las que se recurre cuando ocurren disputas, y los costos de garantizar un compromiso seguro.

Como puede verse, no aparenta haber un consenso específico sobre la manera de definir o clasificar los costos de transacción y, aunque todas las alternativas resultan correctas, la clasificación que seguirá esta investigación será la dada por Milgrom y Roberts[41], quienes se remiten al origen mismo de los costos de transacción y, siguiendo a Arrow, los consideran los costos de hacer funcionar el sistema, dividiéndolos en costos de *coordinación* y *motivación*.

En cuanto a los **costos de coordinación**, estos surgirían de la "necesidad de determinar los precios y otros detalles de la transacción, de hacer que la existencia y la

[40] Williamson (1989). *Op cit.* Capítulo II, pp. 30-32. De igual manera, North especifica que los costos de transar deben su origen a la escasez de información [North, D. (1992) *Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance.* San Francisco: ICS Press, p. 7].
[41] Milgrom, Paul y John Roberts (s.f.) *Economía, organización y gestión de la empresa.* Ed. Ariel.

localización de compradores y vendedores potenciales sea recíprocamente conocida y de reunir a compradores y vendedores para negociar."[42]

Desde la perspectiva del consumidor, estos costos incluyen el tiempo y los recursos empleados en la búsqueda de los oferentes y de los mejores precios, junto a los costos por los retrasos y por falta de ajuste relacionados con la dificultad de recibir la información, todos los cuales pueden caracterizarse como costos de búsqueda, que en este caso se incluyen dentro de los costos de información[43]. También mencionan los beneficios que no se han realizado motivo del acoplamiento imperfecto entre compradores y vendedores (*costo de oportunidad*).

A los **costos por motivación** se asocian dos tipos de costos: en primer lugar, los que son producto del *compromiso imperfecto*: los relacionados con la posibilidad de una conducta oportunista de parte del agente, o bien del vendedor, desde el punto de vista del consumidor. La segunda clase de estos costos son los vinculados a la información incompleta y las asimetrías de información. Son los llamados por North costos de información o medición. Para North[44] estos costos representan aquellos en los que se incurre al medir los atributos valiosos de los bienes y mercancías y de las diversas características del desempeño de los agentes, pues es de estos - bienes o agentes - que se obtiene utilidad.

[42] *Ibidem.* p.36
[43] Ver sección 2.5
[44] North, Douglass (1992) *Op cit.* pp 7-9 // North, Douglass (1995). *Op cit.* pp. 46-47// North, Douglass (1997). "Transaction costs through time" En: Menard, Claude, *op cit* (pp. 149-160). pp.149-151.

Sobre estos costos hace hincapié Barzel. Este autor combina la TCE con el enfoque de los derechos de propiedad[45] y, centrado no en un estudio de los contratos dentro de las organizaciones, sino en un análisis de la compra-venta de productos, le confiere especial énfasis a la información disponible sobre las características del producto. Para él. todos los problemas relacionados con las transacciones provendrían de cuán costosa sea esta información, y de ser ésta gratis los bienes de igual calidad serían vendidos al mismo precio.

Kirsten Foss[46], discípula de Barzel, menciona como costos de transacción los costos de búsqueda y monitoreo de las partes involucradas, de negociación, y de control de productos. Pese a que esta clasificación no se diferencia especialmente de las mencionadas por los autores anteriores, la peculiaridad de esta definición es que la autora los enfoca en torno al consumidor, adaptando los conceptos que emplea a la perspectiva del comprador.

Por último, a los costos de información, North les añade los costos de monitoreo y cumplimiento forzado (*enforcement*[47]), y agrega un descuento por incertidumbre aplicado sobre el valor de bienes y servicios. Éste va a reflejar el grado de imperfección de la medición y cumplimiento de los términos de intercambio. Es decir, añade el riesgo

[45] Tanto es así que define los costos de transacción como "los costos asociados con la transferencia, aprehensión, y protección de los derechos" [Barzel, Yoram (1997). *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge University Press. p. 4

[46] Foss, Kirsten (1996). *A transaction cost perspective on the influence of standards on product development: Examples from the fruit and vegetable market*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID). DRUID wp N°96-9. http://netec.wustl.edu/WoPEc/data/Papers/aalabbswp96-9.html. p. 9 El trabajo de Foss será discutido a mayor profundidad en el capítulo cuatro.

[47] Dada la dificultad de traducir exactamente esta palabra, cuando "cumplimiento forzado" no satisfaga todo su significado, se empleará la acepción inglesa del término.

que se corre al efectuar una transacción. Al respecto, North dice: "El costo de la transacción reflejará la incertidumbre, pues incluirá un premio de riesgo, cuya magnitud traerá consigo la probabilidad de defección de la otra parte y el costo consiguiente para la primera parte".[48]

2.2 Retomando la TCE.[49]

Una vez entendida la naturaleza de los costos de transacción y visto el enfoque que hace Coase de ellos, se puede apreciar que la idea central de esta aproximación teórica es que el estudio de la eficiencia de arreglos organizacionales alternativos resulta en una comparación de los costos de transacción vinculados a cada uno.

Tomando la transacción como unidad de análisis, la TCE pretende alcanzar una "economización" (*economizing*) de los costos asociados a las transacciones correspondientes a la actividad en estudio. Esto lo haría a través de una combinación de estructuras organizativas acordes con las transacciones involucradas.

En vez de emplear el análisis marginal, la TCE estudia alternativas institucionales discretas que involucren diferentes tipos de arreglos contractuales, cada una de ellas con soporte en una forma distintiva de ley contractual. De acuerdo a Masten[50], las alternativas varían desde la contratación de mercado clásica – las

[48] North, Douglass (1995). *Op cit.* p.50

[49] Para conceptualizar de la TCE se utilizará: Williamson, Oliver (1997).*Op cit.* pp. 1-6 // Williamson, Oliver (1998) *Op cit.* p. 129 // Masten, Scott ed. (1996). *Op cit.* pp. 4-5

[50] Masten, Scott (1996) *Op cit.* p. 9-12. Desde su perspectiva, las ***transacciones de mercado discretas*** son acuerdos muy flexibles, con alta libertad de negociación, pero relativamente expuestos a incumplimientos por la escasez de suficientes mecanismos legales de reforzamiento. La ***integración vertical*** es el término

transacciones discretas de mercado –a la organización jerarquizada – la integración vertical –, pasando por lo que él llama formas híbridas. Estos últimos serían arreglos institucionales innovadores y sofisticados que han ideado los agentes económicos para evitar o minimizar los costos de contratación cuando sean altos.

Esta comparación organizacional se aplica especialmente cuando se toma en cuenta la TCE desde el ***enfoque de la gobernación***, que estudia el contrato enmarcándolo en las estructuras de gobernación a las que pertenezcan. Este enfoque, cuyo principal exponente es Williamson, maneja el supuesto de que las transacciones se hallan alineadas con estructuras gubernativas (*governance structures*), que difieren en sus costos y competencias para economizar costos de transacción.

En cambio, la otra rama de la TCE, la ***rama de la medición*** hace un menor énfasis en las organizaciones y se centra más en la conducta individual, o bien en la relación entre individuos y organizaciones, pues su objeto de estudio es las ambigüedades de la ejecución o los atributos asociados a la oferta de un bien o servicio[51].

---

usado por Masten para referirse a relaciones en las que los derechos de propiedad que se adjudican a una misma firma o en las que la producción se internaliza. Esta sería una opción viable cuando los riesgos de negociar a través del mercado sean muy altos, como ante la presencia de activos específicos. Por último, llama ***híbridos*** a un conjunto de relaciones, entre las que incluye la franquicia como organización, que combinan la contratación con la integración vertical, o que yacen en un punto medio entre mercados y jerarquías en términos de intensidad de incentivos, adaptabilidad y costos burocráticos.

[51] El principal representante de este enfoque es Barzel. Sus ideas sobre costos de transacción pueden ser estudiadas en: Barzel, Y. (1982) "Measurement Cost and the Organization of Markets". *Journal of Law and Economics*, 25, abril, (pp. 27-50) // Barzel, Y. (1985) "Transaction Costs: Are They Just Costs?". *Journal of Institutional and Theoretical Economics.* Vol 141 (pp. 4-16). En esta investigación, el enfoque de la gobernación será empleado para el estudio de la relación franquiciante-franquiciado, mientras que el enfoque de lamedición será empleado para analizar la relación entre la franquicia y el consumidor.

La contratación en la TCE

En cuanto al contrato, debe señalarse que la TCE asume una *negociación generalizada*, que involucra no sólo la negociación a priori, sino también a posteriori. Al hacerlo, dota de relevancia a las instituciones del ordenamiento privado y a la actuación de los agentes involucrados, por lo cual da un énfasis mayor a los supuestos conductuales que el que le confieren las otras corrientes de la NEI[52].

Ahora bien, la dificultad de la contratación va a depender de las condiciones de oportunismo y racionalidad limitada[53]. Como se ve en la Figura 2, una situación en la que no existiesen ninguna de estas circunstancias equivaldría a la "felicidad", dado que se tendría plena confianza en el otro agente – no habría que realizar gastos en asegurarse que el otro no falle – y la información sería completa, perfecta y, por tanto, gratuita.

Si existiese oportunismo pero la racionalidad fuese ilimitada, el problema se podría resolver bajo un simple estudio principal-agente, formulando un contrato completo que elimine el riesgo del oportunismo sin acarrear ningún costo, dada la disponibilidad de información. Si, por el contrario, no existiese oportunismo y la racionalidad fuese limitada la contratación funcionaría bien con la inclusión de una cláusula general que protegiese contra imprevistos. En este caso, sólo habría

[52] Es necesario señalar que, aun cuando la economía del costo de transacción pretende analizar la contratación como un todo, normalmente *cada nexo de negociación se analiza por separado*. Al hacer esto, las interdependencias que puedan existir entre una serie de contratos relacionados se pueden perder de vista o estimarse de forma errónea a la hora de realizar el análisis, pudiendo haber sido útiles para mostrar las características fundamentales del contrato. Es por ello que debe prestarse especial atención a las ramificaciones multilaterales del contrato.

[53] Williamson, O. (1989). *Op cit.* p 75-76

incertidumbre paramétrica y ante la ausencia de *incertidumbre de comportamiento*[54] no tendrían cabida problemas de riesgo moral y los costos que este supone.

		Condición de racionalidad limitada	
		Ausente	*Admitida*
Condición de oportunismo	***Ausente***	Felicidad	Contratación con "cláusula general"
	Admitida	Contratación comprensiva	Graves dificultades contractuales

Figura 2: Racionalidad limitada, oportunismo y problemas de contratación. Tomado de: Williamson,Oliver. *Nuevas Instituciones del Capitalismo*. p. 75

El problema surge cuando el oportunismo y la racionalidad limitada coexisten. Como en la mayoría de los casos reales es esto lo que ocurre, puede concluirse que el contrato con el que se maneja la TCE es un contrato incompleto en su totalidad y orientado a circunstancias futuras[55].

Dada la racionalidad limitada y el oportunismo, puede volverse muy costoso conseguir y verificar información sobre el futuro y sobre las características exactas de lo que se está negociando, así como discriminar entre un resultado producto del azar o producto de un comportamiento oportunista de la contraparte, por lo que no es posible obtener información necesaria en forma detallada. De este modo se entiende cómo el contrato entre empleado-empleador no especifica todas las funciones que estos deben

[54] Véase Sección 2.4e
[55] Williamson, Oliver (1998). *Op cit.* p. 134

desempeñar, y cómo el precio de los bienes y servicios que se negocian no son homogéneos y muchas veces no corresponden con su valor real, por ser este casi siempre desconocido.

En un mundo de contratos incompletos la manera en que se decida llevar a cabo una transacción dependerá de cuán específicos sean los contratos que involucre, y el costo o riesgo asociado a esta especificidad.

En este sentido, la ***reputación*** es vital[56]. El riesgo que se corre al negociar con agentes de alta reputación disminuye, pues ésta fungirá como freno al oportunismo de los agentes, una vez que éstos tomen en cuenta el valor esperado de futuras transacciones en conjunto, la facilidad con que la contraparte y otros socios comerciales potenciales pueda detectar el comportamiento oportunista, el tiempo de respuesta por parte de la contraparte ante un incumplimiento, así como el conjunto de normas éticas, instituciones, de la sociedad que sirva de contexto para la operación. A medida que estos factores pesen más a favor del oportunismo, la reputación tendrá menos valor y los contratos se harán cada vez más detallados, en especial en lo referente a los mecanismos de refuerzo.

2.3 Enfoque Institucional.

La idea implícita en todo lo anterior es que la economía de los costos de transacción resulta siempre en un análisis institucional comparativo entre alternativas

[56] Masten, Scott. *Op cit.* p. 15

realizables[57]. El avalúo de los costos de transacción es una labor institucional, y una predicción sólo es posible a través del estudio de las instituciones políticas y legales, las leyes, costumbres y normas, así como la velocidad del cambio institucional.

Las instituciones económicas – que son tratadas por Williamson como medios para lograr la economización, y no como fines – son vistas por North como las encargadas de esbozar, junto a la tecnología, la estructura del intercambio. Este determinará a su vez todo el costo de la producción: el de transar y el de transformar.

En un mundo con información incompleta, North insiste en la necesidad de las instituciones para ayudar a cumplir las funciones de coordinación. El desempeño institucional en cuanto a la coordinación y producción tendrá como determinantes la función de utilidad de los agentes, la complejidad del medio, y la capacidad para medir y lograr el cumplimiento obligatorio.

North añade: "Es preciso destacar que crear un medio institucional que induzca un compromiso creíble requiere un marco institucional completo de normas formales, de limitaciones informales y de cumplimiento obligatorio todo lo cual permite hacer transacciones a bajo costo"[58]

[57] Williamson, O. (1997). *Op* cit. p. 7. En este punto es importante destacar la diferencia entre la aproximación institucional de Williamson y la de North, quien tal vez es la figura del institucionalismo más relevante hoy en día. Mientras aquél da por sentado que el cumplimiento obligatorio de los términos es imperfecto, para que tenga cabida el oportunismo, no lo explicita, mientras que North sí.

[58] North, Douglass (1995). *Op cit.* p. 80. En este punto, debe reconocerse que, pese al énfasis que se ha hecho en la importancia del marco institucional en general, *la teoría de la burocracia*, encargada de analizar las fallas burocráticas, *está en un estado subdesarrollado*, al compararla con la literatura de las fallas del mercado

Para North, las limitaciones informales[59] – costumbres, tradiciones, hábitos– demarcan el contexto social en el que ocurren las transacciones. El grado de oportunismo presente en toda transacción dependerá del conjunto de valores éticos de la cultura que sirva de marco a la transacción.

Asimismo, organizaciones que en ciertas regiones se consideran idóneas para la realización de cierta actividad podrían no tener cabida en sociedades que desaprueben algunas de las prácticas que estos modelos de organización involucren. En este punto, North explica que el marco institucional dará lugar a una serie de organizaciones, las cuales responderán y funcionarán de acuerdo a este marco, reforzándolo o alterándolo. De las características de los costos de transacción involucrados dependerá la eficiencia de la organización. Por ello, las instituciones informales de cada sociedad deben ser tomadas en consideración cuando se estudie una situación determinada utilizando las herramientas de la TCE.

2.4 Determinantes de los costos de transacción. Dimensiones críticas en que difieren las transacciones.

Una vez analizada la labor de la TCE, se requiere entender a qué obedece la diferencia de los costos involucrados entre una transacción y otra, pues esto facilitaría un

[59] Esto se relaciona con lo comentado en la sección 1.1

estudio empleando el enfoque de la TCE. Esta divergencia es producto de una serie de elementos que varían en cada tipo de transacción, alterando sus costos. Éstos son[60]:

a) Especificidad de la Inversión:

El oportunismo se revierte de especial relevancia en actividades económicas que involucren ***inversiones específicas***, tanto en capital humano como físico[61]. Williamson reconoce cuatro tipos de especificidad de activos: *especificidad del sitio* – si, por ejemplo, los puntos de venta de un producto deben estar ubicadas en lugares determinados –; *especificidad de los activos físicos* – los tubos para un pozo petrolero –; *especificidad del capital humano* – producto de la especialización del trabajo –; y los *activos dedicados* – inversión en expansión que sólo se realiza ante el prospecto de futuras ventas a un cliente determinado –.

A estas puede añadirse la *especificidad temporal*, cuando el producto depende del tiempo, por ejemplo, los periódicos, los bienes caducables –medicinas, alimentos- o de almacenamiento costoso[62].

Para Williamson, cuando los activos resultan altamente específicos la integración vertical reduciría el costo de transacción sin encontrar contrapartida en un aumento del

[60] Excepto cuando se indique lo contrario, los elementos que se han incluido y su explicación siguen el esquema planteado por Milgrom y Roberts (s.f.). *Op cit.* pp. 38-41

[61] Sobre las inversiones específicas y los costos de transacción ver: Williamson, O. (1989). *Op cit.* p. 103 // Demsetz, Harold. (s.f). *La economía de la empresa. Siete comentarios críticos.* Alianza Editorial. p.33 // Langlois, Richard (1998). "Transaction cost, production costs, and the passage of time". En: Medema, Steven ed. *Op cit* (pp. 1- 22). Langlois dice: "Los activos son altamente específicos cuando tienen valor dentro del contexto de una transacción particular, pero tienen relativamente poco valor fuera de esta transacción. Esto abre las puertas al oportunismo" (p. 7, traducción libre)

[62] Masten, Scott. *Op cit.* p. 13

coste de organización. Una inversión específica, en cualquier caso, precisaría de un contrato correctamente estructurado que asegure a las partes el cumplimiento del convenio, puesto que si el contrato no llegara a efectuarse o sus términos fueran renegociados en forma oportunista la pérdida sería considerable, en tanto que la especificidad del activo priva al productor del bien o servicio de intercambiarlo con otra contraparte.

b) Grado de interdependencia con otras transacciones.

Relacionado con el caso anterior, un ejemplo de actividad donde este grado es alto sería la producción de piezas de un determinado artefacto. La cantidad a producir de estas, así como su forma debe ser cuidadosamente coordinada entre las empresas productoras. Supóngase una empresa que produce tornillos y otra que produce tuercas. Ambas compañías deben coordinar tanto su nivel de producción como los diámetros de sus piezas, de modo que encajen perfectamente.

c) Frecuencia y duración de la transacción.

Al respecto se han realizado una serie de estudios, la mayor parte de ellos empleando elementos de la Teoría de Juegos. Cuando las transacciones se limitan a una operación única, la incertidumbre respecto a los atributos de la contraparte puede resultar de magnitudes significativas. El riesgo es alto y el costo de documentarse o evaluar puede ser, aunado a un descuento por riesgo, superior al valor del bien o servicio que se desea adquirir. De hecho, la medición de los diversos atributos de un bien o

servicio a recibir, incluido el desempeño de un agente, puede llegar a resultar tan costosa que no pueda cubrir toda el área de estudio. En este sentido, el origen del costo se relaciona con la presencia de información incompleta respecto a la conducta y actitudes del otro.

Si, en cambio, la transacción se repite frecuentemente y bajo condiciones similares entre las mismas partes[63], se tiene la posibilidad de descifrar las características del otro, y tomar las actitudes correspondientes a su desempeño a largo plazo, reduciéndose así la necesidad de mecanismos formales, como ir a juicio, para hacer cumplir los acuerdos. De igual manera, las necesidades de planificación detallada se reducen gracias al desarrollo de un conjunto de costumbres y procedimientos rutinarios entre las partes, lo que acarrea una disminución neta de los costos.

d) Grado de impersonalidad del intercambio.[64]

Determinado por el tamaño del mercado, se trata de un elemento en estrecha relación con el anterior. Cuando el intercambio es personal, los lazos de amistad, la lealtad personal y la repetición de los acuerdos restringen el comportamiento oportunista de los participantes, lo que hace menos costoso el gasto necesario para lograr el *enforcement*. Cuando el intercambio es impersonal no existe nada, o no se conoce ningún valor ético, que restrinja a las partes de tomar ventajas de la otra. Por lo tanto, el

[63] Este es el caso que se ha estudiado en Teoría de Juegos, en la forma de juegos con repetición, para evaluar la cooperación entre los agentes.
[64] North, D. (1992). *Op cit.* p. 9

costo de transacción aumenta en estos casos aumenta por la necesidad de especificar los derechos intercambiados.

e) Complejidad, incertidumbre y dificultad de medición.

Este elemento se refiere a la condición típica de azar moral, en la que los resultados dependen en parte del esfuerzo del agente y en otra proporción de la Naturaleza o agentes externos, lo que hace difícil determinar si el resultado obedece a simple azar – *incertidumbre paramétrica* – o si también tiene conexión con el desempeño del agente, si éste en efecto hizo lo que debía – *incertidumbre de comportamiento*[65], el oportunismo de Williamson –. En este caso, el costo de medir la actuación real puede ser alto, y las acciones a tomar para disminuir los costos asociados o hacerlos irrelevantes suelen involucrar un traspaso de derechos de propiedad al agente para incentivarle a tener un desempeño eficiente[66].

De cualquier manera, a mayor sea la incertidumbre presente o la complejidad de la información requerida y de la actividad a realizar, mayor será el costo de transacción involucrado en la transacción y más difícil será minimizar el riesgo estableciendo en el contrato todas las eventualidades posibles y las acciones a tomar en cada caso, tal como lo busca el enfoque principal-agente tradicional. Se requiere entonces de un contrato que

[65] Para una discusión sobre las diferencias entre estas incertidumbres, ver: Dietrich, M. (1994). *Op cit.* p. 26 // Anderson, Erik y David Schmittlein. "Integration of the Sales Force: An empirical examination" en: *Rand Journal of Economics.* **15** (3) (pp.385-395). p. 387

[66] Esto es, en efecto, lo que ocurre en el caso de las franquicias (Véase capítulo 3).

en vez de especificar ítem por ítem cada aspecto relacionado con la tarea en cuestión, aclare y enmarque el derecho de decisión de cada parte.

f) Facilidad de reforzar el cumplimiento.

Si los mecanismos de *enforcement* fueran perfectos, sin necesidad de incurrir en costos, siempre habría una tercera parte imparcial para evaluar las disputas. En este caso, el oportunismo no tendría cabida, aun cuando la información no fuese perfecta. Mientras más débiles sean los mecanismos de enforcement, los costos de transacción serán más altos, no sólo para asegurarse contra incumplimientos, sino porque el riesgo aumentará.

Por más perfecto que esté modelado un contrato y por más que emplee los incentivos correctos, si el ambiente jurídico no garantiza una amonestación en caso de no llevar a cabo un acuerdo, los incentivos para comportarse de forma oportunista serán mayores.

Parte II

LA FRANQUICIA COMO CASO EN ESTUDIO: IMPLICACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

En una relación de franquicia una de las partes, el franquiciante, cede a otra, el franquiciado, el derecho de reproducción de su fórmula comercial. En esta asociación, cada parte mantiene una personalidad jurídica independiente y diferenciada, con derechos y obligaciones propios. Mientras el franquiciante actúa con un criterio empresarial teniendo como objetivo final la obtención de beneficios, el franquiciado – quien se encarga de realizar la inversión que garantiza la rentabilidad del negocio – es también un gerente propietario de su empresa, aunque sujeto a una serie de pautas operativas impuestas por el franquiciante y que constituyen la base del negocio y la causa de su éxito.

De este modo, el franquiciante tiene el derecho y la obligación de establecer el procedimiento para la más eficaz gestión del concepto de negocio, y encargarse de *formar* al franquiciado en la forma de llevarlo a cabo, así como de brindarle *apoyo continuo* en momentos de apuro. Paralelamente, el franquiciado tiene el derecho a beneficiarse de un método probado con éxito, y la obligación de no modificarlo a fin de mantener el prestigio de la marca y disminuir su riesgo de fracaso

Se precisa destacar que, sin embargo, el franquiciado no queda totalmente subordinado al franquiciante en la relación de franquicia. Aunque debe seguir el conjunto de normas señalado, debe dirigirlo en un ambiente de competencia, debido a que el negocio es de su propiedad, pero sin poner en riesgo la marca u otros elementos esenciales de la franquicia[67].

[67] En efecto, el franquiciado ideal se debe encontrar en el medio de dos extremos: uno, *el franquiciado de mentalidad empresarial independiente*, altamente motivado, con excesiva iniciativa empresarial y poca

El franquiciante debe inspeccionar este último aspecto, en aras de que el franquiciado se adecue al sistema que le ha sido transmitido. Es decir, debe *controlar* que las pautas establecidas en el contrato sean cumplidas, así como buscar *innovaciones* en el producto para proponerlas a todos sus franquiciados.

Al cumplir con todas estas tareas, obtiene derecho a una contraprestación, que lo incentiva a establecer y mantener el sistema que permite al franquiciado aprender y gestionar de forma continua, uniforme y eficiente su negocio.

En base a esto, es válido suponer que una franquicia que funcione adecuadamente proveerá un producto homogéneo en cualquiera de sus unidades operativas.

Partiendo de lo anterior, es válido creer que la tercera parte involucrada en la relación de franquicias, el consumidor, vería reducidos sus costos de transacción ante la presencia de un producto homogéneo, pues esto le estaría ya proporcionando una información que puede resultar costosa de obtener respecto a otros oferentes cuyo negocio no funcione bajo régimen de franquicia y, por tanto, no garantice homogeneidad.

La hipótesis que maneja este estudio es, por tanto, que el convenio entre franquiciante y franquiciado modela características del producto ofrecido que suponen

---

disposición a sujetarse a las normas y restricciones de otro – lo que podría hacer peligrar el sistema operativo de la compañía -, y el *franquiciado de mentalidad funcionarial,* con la mínima disponibilidad a tomar decisiones para su propia competencia, estando sujeto todo el tiempo a las decisiones del franquiciante (a través de continuas consultas hacia él), lo cual no es común en un sistema de franquicia.

una reducción de los costos de transacción en los que incurren los clientes de estas franquicias al demandar sus servicios, en comparación con otras alternativas.

El objetivo del estudio es, por ende, demostrar esta hipótesis: probar que las franquicias ofrecen un producto homogéneo, que los consumidores así lo perciben, y que esto reduce sus costos de transacción cuando disponer de información sobre otra clase de negocios se hace costoso, motivándolos a demandar productos de la franquicia.

Específicamente, se requiere: estudiar el grado en que los contratos de franquicia determinan características del producto; identificar cuáles de estas características son consideradas por el consumidor al tomar decisiones respecto al producto; y evaluar si éstas se relacionan con una disminución de los costos de transacción del consumidor

En esta segunda parte del presente estudio se desea lograr estos objetivos empleando un método argumentativo. Para ello, en el capítulo 3 se estudiará la relación entre franquiciante y franquiciado, explicando, desde una perspectiva economizadora de costos de transacción, los diferentes mecanismos que éstos aplican para asegurarse de que la contraparte lleve a cabo su labor.

Una vez detallado esto y, supuesto que en efecto estos mecanismos logran su cometido, se estudiará en el capítulo 4 la forma en que esto afecta al consumidor final, definiendo, en primer lugar, cuáles son los costos de transacción asociados a la compra de un producto para de allí verificar si el producto ofrecido por las franquicias satisface condiciones asociadas a una disminución de estos costos.

– 3 –

LA RELACIÓN FRANQUICIANTE-FRANQUICIADO:

La reducción de sus costos de transacción

El enfoque de costos de transacción ha resultado especialmente útil para entender por qué firmas aplican estructuras organizacionales distintas para desempeñar, con niveles de éxito análogos, una función similar.

En la mayoría de los casos, la diferencia responde a la decisión que se tomó sobre la forma de manejar una transacción – o conjunto de transacciones – particular. Un clásico ejemplo es la decisión "crea-o-compra"[68]; referida a la forma de obtener los insumos, y que puede variar desde realizar la operación en el mercado sin establecer ninguna clase de vínculos o compromisos a futuro con el suplidor, hasta la integración vertical. El análisis que se haga para este ejemplo puede extenderse a todo tipo de insumos, incluida la fuerza laboral: ¿ es preferible asignarle una tarea a un empleado de la empresa o contratar servicios *outsourcing* para llevarla a cabo? .

[68] La integración vertical ha sido un caso extremadamente estudiado bajo el enfoque de la TCE. De los múltiples estudios realizados el más reconocido es: Klein, Benjamin (1988) "Vertical integration as organizational ownership: the Fisher Body - General Motors relationship revisited" en: *Journal of Law, Economics, and Organization*, **4**, N° 1, (pp. 199-213). También puede verse: Klein, B. *et al* (1978). "Vertical Integration, apropiable rents, and the competitive contracting process", en: *Journal of Law and Economics*, **XXI**, N° 2, octubre, (pp. 297-326) // Williamson, O. (1971). "The vertical integration of production: market failure considerations", en: *AmericanEconomic review*, **IV**, noviembre, (pp. 386-405)

Otro aspecto, que resulta básico para el presente estudio, a partir del cual surgen diferencias clave en las estructuras de las firmas es la estrategia que se escoja para distribuir el producto al consumidor. Las decisiones que un productor puede disponer para hacer llegar su producto a los consumidores son múltiples, y son varios los aspectos que deben tomarse en cuenta al momento de la decisión.

En particular, interesa que los costos de distribuir el producto sean tan bajos como fuese posible. No obstante, existen una serie de costos en los que las empresas suelen incurrir para garantizar que la venta se cumpla con ciertas especificaciones que el productor desea.

Por ejemplo, a algunos productores les interesa que aquellos que vendan sus productos permitan la posibilidad de probar el bien antes de venderlo – lo que en algunos casos puede representar un gasto especial –; o certifiquen la calidad del producto; mantengan su frescura – si se trata bienes perecederos –; le den un trato especial a los compradores de dicho bien; se esfuercen particularmente en exhibirlo; tengan suficiente inventario, etc.

Cada uno de estos requerimientos puede dar lugar a una conducta oportunista por parte del vendedor, por lo que dependiendo de las necesidades del productor, sus costos variarán, y lo obligarán a adoptar estrategias que le permitan logran sus objetivos minimizando el costo.

A mayores restricciones requiera el productor imponerle al vendedor, mayor será su tendencia a establecer controles verticales y manejar directamente la venta. Esto es porque si se demanda demasiado de la contraparte se le deberá estimular cada vez más, y

los incentivos para cerciorarlos de que cumpla con lo que exigido tendrán que ser mayores a la molestia que le cause hacerlo.

Surge así un problema de agencia que, dependiendo de la magnitud de las potenciales pérdidas o beneficios que represente, así como del costo que implique resolverlo, puede provocar cambios en la estructura de la firma.

Los arreglos de distribución en los que se puede incurrir son de varios tipos: el fabricante puede permitir que su producto sea vendido en cualquier negocio que ofrezca bienes similares; tomar el control directo de la venta al detal; permitir sólo a un número reducido de detallistas que vendan, exclusivamente o no, su producto; o puede adoptar alguna forma de *comercio asociado*.

Obviamente, no existe ninguna respuesta modelo, y la decisión que se tome dependerá de las condiciones particulares de la empresa. Por ejemplo, es absurdo que un fabricante de mayonesas disponga de un local para vender exclusivamente su mayonesa. A menos que se trate de un producto excesivamente especializado y diferenciado por los consumidores, y que además exija un tratamiento o conservación muy específico, es de esperarse que se permitirá la venta de éstas en supermercados, negociando en todo caso la ubicación y promoción de su producto.

En cambio, cuando son demasiadas las exigencias que la venta del producto requiere, y encargarse directamente de ésta plantea demasiados problemas de coordinación y es en exceso costosa, la manera más eficiente de distribuir el bien puede ser estableciendo un comercio asociado.

Esta última es una categoría de negocios diseñados para satisfacer los intereses de las distintas unidades involucradas: estructuras centrales, operadores y el mismo consumidor final[69]. En estas empresas todos sus miembros poseen un mismo objeto de negocios, emplean iguales signos distintivos, se comunican entre si a través de una central y se ven afectados en conjunto por la manera en que se lleven a cabo las relaciones con los agentes externos.

Las distintas formas de comercio asociado se distinguen por el grado de compromiso que asume cada parte con la central – y, por tanto, con las otras partes –. El nivel más leve le corresponde a la ***cadena voluntaria*** – grupo de minoristas agrupados en torno a un mayorista –, en la que los integrantes no están comprometidos entre sí, y no sólo no están obligados a ceñirse a una metodología común, sino que ésta no ha sido diseñada.

En segundo lugar se tienen los ***concesionarios***, que poseen por lo general con exclusividad geográfica, el derecho de suministrar o encargarse del mantenimiento y reparación de productos de una compañía *concedente*. El grado de vinculación entre ambas partes es medio-alto, en especial en lo referente a las responsabilidades del concedente respecto a aspectos como el apoyo y formación continua, transmisión de fórmulas operativas, etc. Además, aunque en todos los casos de comercio asociado las unidades operativas conservan su identidad jurídica, en este caso, junto a los distintivos de la empresa que representa, pueden conservar el símbolo o nombre de su compañía.

[69] Esta definición, así como la de las distintas categorias de comercio asociado están basadas en Barbadillo Asociados (2001). *Guía Franquicias de Venezuela 2001*. Caracas: En Franquicia Publicaciones S.A., pp. 70-71.

En ***el sistema de agentes afectos***, un conjunto de unidades están a cargo de la venta de productos, búsqueda de clientes y contratación de servicios, exclusivamente del sistema que integran. Posee un nivel alto de obligación mutua, ligeramente superior al de las concesiones, ya que la central no sólo cede el derecho de uso de su marca, sino que se encarga de la formación, tanto inicial como continua, de las unidades operativas, y de aportarles ayuda financiera. De hecho, la matriz está encargada de guiar y autorizar las operaciones de las unidades, y es el único responsable ante el consumidor final de la calidad de los productos ofrecidos.

Por último, con un nivel máximo de compromiso *mutuo* se tiene la ***franquicia***, "sistema de asociación contractual, fundado en una colaboración estrecha y continuada entre dos empresas, jurídica y financieramente diferentes e independientes (el franquiciante y el franquiciado) [en la cual] a través del contrato, el franquiciante permite a cada franquiciado que reproduzca exactamente su sistema de explotación del negocio, y pone a su disposición, a cambio de una contraprestación económica, su marca, su saber hacer y sus métodos comerciales y empresariales."[70]

Por ser ésta la forma de negocios en la que dos compañías con identidades jurídicas diferenciadas llegan al máximo nivel de compromiso y coordinación, se vuelve

[70] Flechoso Sierra, José Joaquín (1998). *El Libro de la Franquicia.* Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, p.19. El subrayado es propio. Esta definición coincide con la adoptada por las legislaciones de los estados Minessota, California y Nueva York [Chervin M. (1995). *¿Qué es el franchising?*, , Buenos Aires: Ed. Abeledo – Perrot, p.27], y no sólo presenta globalmente los aspectos y lineamientos de la franquicia, sino que resume las concepciones que cada legislación tiene sobre ésta. Esto es necesario, por tratarse de un modelo empresarial empleado internacionalmente y considerado por las legislaciones de muchas naciones.

interesante estudiar, empleando una perspectiva de TCE , los diferentes mecanismos a través de los cuales ambas partes interactúan.

3.1 Razón de ser de la franquicia

Antes de analizar en detalle la relación que se establece entre ambas partes, cabe preguntarse a qué responde el surgimiento de este concepto de negocios y bajo qué circunstancias cobra sentido.

Ya se ha explicado que representa una de las opciones del empresario para distribuir su producto, sin embargo, aunque el comentario sobre el grado de compromiso que exige entre las partes ya da una idea previa de la dirección que tomará este análisis, debe explicarse a qué obedece el surgimiento de la franquicia como concepto. Esta explicación serviría también para entender la razón de ser de las distintas formas de comercio asociado, sólo que se entendería que la franquicia correspondería a un caso en el que los lazos de *enforcement* resulten especialmente costosos.

La explicación más común que se da para la franquicia es la necesidad de ayuda financiera por parte del franquiciante para expandir su negocio[71]: Para crear nuevas subsidiarias y manejarlas por cuenta propia el franquiciante podría requerir de un capital del que no disponga. En tales circunstancias, se entendería el que un franquiciante

[71] Esta explicación es dada, entre otros autores, por: Flechoso, J. (1998). *Op cit.* p. 15 // Kleidermacher, Jaime (1995). *Franchising. Aspectos económicos y jurídicos.* Buenos Aires: Editorial Abeledo-Perrot, pp. 39-40 // Raab, Steven y Gregory Matusky (2000). *Franquicias. Cómo multiplicar su negocio.* México: Editorial Limusa, p. 14.

decidiera ceder parte de sus derechos sobre la compañía buscándose un socio que se encargase del nuevo establecimiento, siguiendo sus pautas.

No obstante, esta explicación carece de sentido. Paul Rubin[72] logra demostrar que, si la única razón que tomara en cuenta el franquiciante para expandirse a través de una franquicia fuera el requerimiento de capital, al crear un acuerdo de franquicia estaría tomando la decisión errónea.

Suponiendo un empresario que ya posee una unidad operativa y desee crear otra, Rubin plantea que el nuevo negocio, el que le correspondería al franquiciado, sería mucho más riesgoso que el que se halla bajo la propiedad del franquiciante. Por tanto, este último tendría que renunciar a buena parte de sus derechos sobre el nuevo local para que el franquiciado acepte el negocio. De hecho, le correspondería ceder toda la ganancia de este negocio – el 50% de la compañía - ya que, al no aportar capital, no estaría asumiendo ningún riesgo en él.

De acuerdo a Rubin, para el franquiciante sería más provechoso ofrecer un portafolio de acciones de la compañía, en las cuales se incluyan ambos negocios: el existente, menos riesgoso, y el nuevo o futuro, más riesgoso. Al poner a la venta parte de estas acciones, podría obtener el capital que requiere para crear el nuevo local y aún seguiría siendo accionista mayoritario, pues como estas acciones diversifican el riesgo, el inversionista exigirá una participación considerablemente menor para hacer la inversión.

[72] Rubin, P. (1990) *Op cit.* p. 130 // Rubin, P. (1978) *Op cit.* p.225. En las ideas de este autor se hará especial énfasis, porque de los autores que manejan costos de transacción y franquicias, éste es el que ha dado una aproximación más cercana a lo que corresponde el objeto de estudio de esta investigación.

Claro está, en este caso el franquiciante estaría asumiendo parte del riesgo del nuevo negocio. Si quisiera no hacerlo en absoluto podría vender el 50% de las acciones, pero se estaría quedando con una suma adicional que compensara el riesgo. Además, quedaría a cargo de ambos negocios y no se expondría a depender de una sola persona para que el otro negocio, que lleva el nombre de su compañía, funcione.

Además, la explicación de la necesidad del capital no tendría validez empírica dados los muchos casos que se observan de franquiciantes que ya han alcanzado una capacidad financiera tal que podrían perfectamente costearse la implantación de nuevos locales sin tener la necesidad de perder derechos sobre ellos franquiciándolos, y, sin embargo, lo hacen.

Entonces, la razón principal para establecer una franquicia debería ser de otra índole. Y es aquí que entra en juego el análisis de la TCE. Para Rubin, la razón es de motivación. La mayoría de los tipos de franquicias dependen de cómo se manejen las operaciones cotidianas. Una compañía que desee expandirse por cuenta propia tendría que verse obligada a supervisar todos sus negocios y, a medida que el número de estos se incremente, la supervisión no sólo será más difícil, sino también más costosa.

Necesariamente, la compañía tendría que delegar estas funciones en los gerentes de cada unidad operativa. Se plantea entonces el típico problema de azar moral: ¿cómo motivar lo suficiente a estos gerentes para que se esfuercen correctamente, y cómo monitorear su esfuerzo en situaciones en las que el desempeño depende también de factores externos, como el gusto de la población por el producto?

Mientras mayores sean las dimensiones del negocio, mayores las obligaciones de los gerentes. Si no están correctamente motivados, el número de errores se incrementa y el costo de supervisarlos y reprenderlos también; sin contar con el problema de selección adversa que plantea la búsqueda y selección del gerente idóneo, bien para reemplazar a los que se ha demostrado no actúan correctamente, bien para dirigir las nuevas unidades que se vayan creando.

Además, se debe vigilar que cada unidad funcione armónicamente pues las fallas que cometa una afectan la imagen global de la compañía. De hecho, si la empresa tiene muy buena reputación, uno de los gerentes puede aprovecharse de esto: teniendo una perspectiva de corto plazo, podría disminuir su esfuerzo en controlar la calidad del producto y sin embargo obtener ventas elevadas. Estas no se afectarían en un primer período, pues los consumidores demandarían los productos ofrecidos en esta unidad basados en el renombre de la compañía. De este modo, el gerente obtendría una mayor utilidad, ya que su gasto por motivo de esfuerzo sería menor y, como las ventas – indicador de desempeño típico que se emplea en los modelos de azar moral en el caso de vendedores – no se afectarían a corto plazo, no recibiría ninguna amonestación.

Como este gerente se está aprovechando del esfuerzo realizado por los gerentes de otras unidades operativas, es muy probable que, si perciben esto, cesen de hacer un buen trabajo, el deterioro se generalice y, en última instancia, sean perjudicados tanto el productor como el consumidor.

Para evitar que esto ocurra, los costos de motivación y coordinación para la compañía pueden volverse tan insostenibles que la mejor forma para asegurarse que las

unidades ya existentes funcionen correctamente, o para continuar el proceso de crecimiento, es permitir que el gerente se convierta en dueño del negocio.

Si el propietario de un negocio es quien lo gerencia, tendrá todos los incentivos requeridos para esforzarse eficientemente, pues poseerá los derechos sobre los beneficios de su desempeño.

Por último, queda un problema por tratar en la decisión de crear una franquicia. Este también es planteado por Rubin[73] y consiste en la pérdida de control. Para este autor, buena parte de los beneficios que reciben las franquicias existentes provienen del buen nombre alcanzado por la compañía como un todo. En su opinión, en una franquicia que opere eficientemente, al consumidor debería serle indiferente adquirir los productos de ésta en una u otra unidad operativa, excepto por motivos geográficos.

Por tanto, podría producirse un problema de *free riding*[74]: Así como el gerente de una unidad operativa puede aprovecharse del esfuerzo de los otros para obtener beneficios, un franquiciado también lo puede hacer, especialmente si se trata de un producto cuya calidad sólo puede comprobarse después de consumido y sobre el cual no se ofrece garantías – tal es el caso de los restaurantes –. Asimismo, si el consumidor promedio de la unidad operativa en cuestión tiene una frecuencia de consumo mínima en ésta – por ejemplo, si se sitúa en un aeropuerto – la motivación del franquiciado para no esforzarse correctamente sería aún mayor. En tal caso, éste no se vería particularmente

[73] Rubin, P. (1990). *Op cit.* p. 137
[74] *Ibidem.* p. 119

afectado por su mal desempeño, pero a largo plazo el franquiciante y, por ende, todos los franquiciados, sí.

La pérdida de control del franquiciante sobre la compañía degenera en un costo, ya que si éste controlara centralmente cada unidad no tendría incentivos para disminuir la calidad pues no obtendría ningún beneficio de ello. De no hacerlo, tiene necesariamente que invertir recursos en el monitoreo, no sólo del desempeño, sino especialmente del procedimiento.

Rubin concluye que la decisión de crear una nueva unidad operativa bajo régimen de franquicia proviene del "trade-off entre incentivos (para una gerencia eficiente) y el control (sobre la calidad)"[75].

Uno de los elementos que cita sobre los cuales puede basar esta decisión es el geográfico: si se pretende abrir un negocio cerca de uno ya existente, resulta más conveniente ser el dueño de ambos, ya que al estar cercanos sería fácil supervisar la calidad y además se evitarían problema de competencia, puesto que su gerencia sería llevada a cabo conforme a metas comunes.

3.2 El contrato de Franquicias.

En concordancia con lo dicho, la relación de franquicias le reduce una serie de costos al franquiciante asociados con problemas de incentivos y, al mismo tiempo, representa una serie de ventajas para el franquiciado.

---

[75] *Ibidem*. p. 138. Traducción libre.

Entre los principales beneficios[76] que recibe el franquiciado está el hecho de que puede disfrutar de la cobertura de una marca atractiva y reconocida, disponer de las posibilidades de una gran empresa y de un producto o fórmula comercial diferenciado; además de ser propietario de un negocio ya experimentado y gozar de un apoyo publicitario potente, por lo que estaría asumiendo un riesgo comercial menor. Además, enfrenta una competencia directa disminuida, porque por lo general adquiere exclusividad territorial.

Por otra parte, no necesita de experiencia previa porque recibe asesoría comercial y empresarial de forma constante, y de esta manera puede conocer las tendencias del mercado y mantenerse al día.

En cuarto lugar, el franquiciado siempre encuentra respaldo financiero del franquiciante, por ejemplo, éste le puede servir de fiador para un préstamo bancario, o comprar la planta y arrendársela al franquiciado. Por último, también le provee de todo el capital humano necesario para abrir un negocio, del cual suelen carecer los franquiciados.

Se tiene entonces que convertirse en franquiciado reduce considerablemente los costos en los que tendría que incurrir un pequeño inversionista. En primer lugar, le disminuye considerablemente el riesgo de inversión, pues se trata de una fórmula que se ha probado exitosa. El franquiciado no sólo reduce los costos de aprendizaje que tendría que llevar a cabo de iniciar un negocio por cuenta propia, sino también los costos de

[76] Siguiendo a Flechoso, J. (1998). *Op cit.* p. 37; y Rubin, P. (1978). *Op cit.* p. 230

investigar entre distintas opciones de inversión y elegir entre la más rentable, lo cual puede tornarse sumamente difícil si se es un neófito en estos asuntos.

Aunque al decidir convertirse en un franquiciado todavía deba incurrir en costos de decisión, ya que requiere juzgar todas las posibles alternativas que se le presenten, sopesando cuán atractiva y cuán accesible le resulta cada empresa, al hacerlo transforma su circuito de elección en uno más reducido y que le ofrece menores probabilidades de perder su capital.

En la disminución de riesgos y costos de transacción del franquiciado contribuye la presencia de ***unidades piloto***. Estas son utilizadas por el franquiciante para verificar el modelo de negocio, en la búsqueda del proyecto de franquicia con mayores garantías de éxito. De este modo, actúan como *centro de formación para franquiciados* así como *laboratorio de pruebas de nuevos productos y/o servicios.* La mayoría de las veces la unidad piloto pertenece al propio franquiciante, quien se arriesga para probar si su modelo de franquicia es factible. No obstante, también existen franquiciados pilotos, quienes invierten para probar el modelo de negocio de una franquicia, pero a su vez reciben a cambio compensaciones económicas que le situarían en una posición privilegiada respecto al resto de los franquiciados que integrarían a la cadena.

Queda claro entonces que la franquicia representa un negocio en el que ambas partes se ven beneficiadas por la mutua colaboración y cumplimiento de las obligaciones correspondientes. Se trata de una relación recíproca – representada en la Figura 3 – en la que la satisfacción de los intereses de cada parte depende del desempeño de ambas.

RELACIÓN DE FRANQUICIA

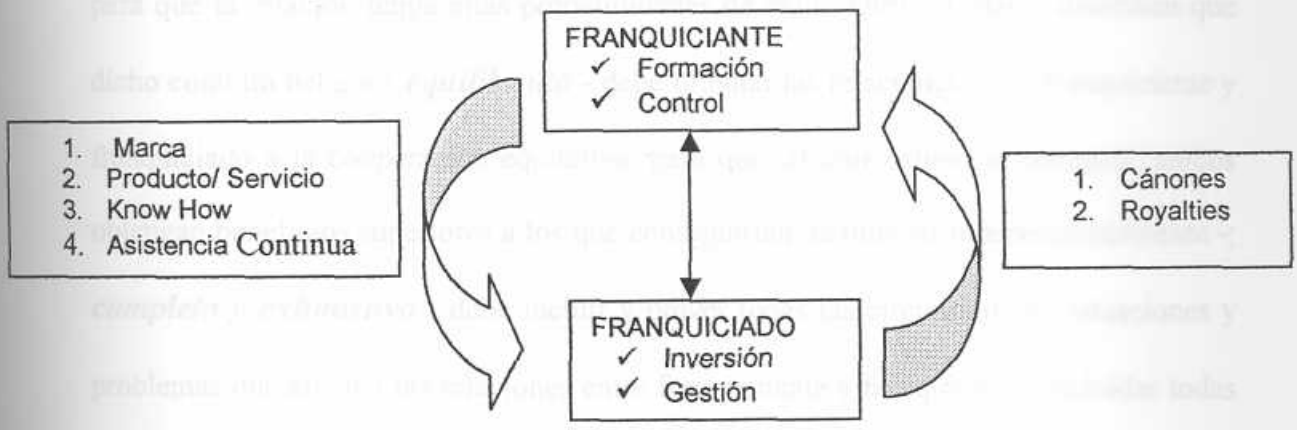

Figura 3: La relación franquiciante – franquiciado. Tomado de: Barbadillo, Santiago (1999). *La Franquicia paso a paso*. Madrid: Ediciones En Franquicia, p. 31

Por este motivo, al establecerse la relación debe hacerse énfasis en el *contrato de franquicias*[77], que representaría la "base legal para establecer la existencia de la relación de franquicia [por lo que] debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciado y, principalmente, definir los derechos y obligaciones del franquiciante y el franquiciatario."[78]

Debido a que en la mayoría de los países, incluyendo Venezuela, no existe una reglamentación específica para el contrato de franquicias, es imprescindible que el acuerdo entre franquiciante y franquiciado sea objeto de un contrato escrito, que cubra y especifique uno y cada uno de los aspectos relacionados al negocio franquiciado.

[77] Para saber cómo está constituido el contrato de franquicias ir al anexo # 1.
[78] Di Constanzo, J. *et al.* (1997). Sistemas de franquicias. Ed. Mc Graw Hill. p.62

a. Características generales del Contrato:

En búsqueda de aquéllas cualidades que debe poseer el contrato de franquicias para que la relación tenga altas probabilidades de éxito, Díez y Galán[79] describen que dicho contrato debe ser ***equilibrado*** - debe orientar las relaciones entre franquiciante y franquiciado a la cooperación equitativa, para que, al unir esfuerzos comunes, ambos obtengan beneficios superiores a los que conseguirían de trabajar independientemente -; ***completo y exhaustivo*** - debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten las relaciones entre franquiciante y franquiciado, incluidas todas las obligaciones y deberes de ambas partes –; y ***preciso*** – no debe dar lugar a distintas interpretaciones –.

Estructurar un contrato con semejantes características puede resultar especialmente costoso. No obstante, este costo se disminuye con la experiencia y a medida que aumenta el número de franquiciados. El momento en que se hace más fuerte es en la primera vez que el franquiciante firma un acuerdo de este género.

De hecho, el contrato de franquicia, por lo general funciona básicamente como un contrato de adhesión, es decir: el franquiciante propone al franquiciado un contrato con ciertas especificaciones, y el candidato tiene las opciones de firmarlo o no. Halperín[80] señala al respecto que estos contratos de adhesión "conservan la libertad de contratar aunque eliminan la libertad contractual", porque el franquiciado, toda vez que

[79] Díez E. y J. Galán, (1998). Práctica de la franquicia. Editorial Mc Graw Hill pp. 36-38

[80] Halperín, Isaac (s.f.). "Contratos y obligaciones comerciales". *Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones*, N° 13, p. 167.

decida adherirse, deberá seguir las indicaciones establecidas en el mismo, y no desviarse de ellas.

Al tratarse de un contrato de adhesión, el franquiciante tiene la posibilidad de emplear – y por lo general lo hace – el mismo formato de contrato cada vez que pretenda crear una relación de franquicia. A medida que su número de franquiciados aumente, su costo marginal de definir contratos se irá reduciendo, pues ya ha tenido experiencia en contratación y ha podido probar qué tipo de contratos le resulta eficiente.

En general, con cada nuevo franquiciado sólo tendrá que preocuparse en modificar o agregar ciertas cláusulas concretas, que resulten propias del nuevo franquiciado – por ejemplo, especificaciones sobre la ubicación o alguna consideración especial por vínculos preestablecidos con el franquiciado, etc. –. Esto se reporta en una disminución de costos de transacción para el franquiciante y para cada nuevo franquiciado.

Estos también se ven disminuidos porque la franquicia ha evolucionado a tal paso que, en general, existen lineamientos básicos para formular contratos de franquicia y, además, han surgido una serie de compañías consultoras especializadas únicamente en la formulación eficiente de estos contratos. Aunque se estaría pagando una cantidad por esto, se tendría la garantía ofrecida por personas con experiencia en el área e información valiosa sobre ella, y además su ayuda podría servir para operaciones futuras.

Ciertamente resulta conveniente recurrir a la asesoría de estas empresas dada la compleja naturaleza jurídica del acuerdo de franquicia[81], pues en él convergen varias formas contractuales mercantiles: ***contrato de licencia de marca*** - el titular de la marca (franquiciante), autoriza a un tercero (franquiciado) a la utilización de la misma a cambio de un precio pactado, siempre bajo su supervisión -; ***contrato de licencia de saber hacer*** - el objeto de la licencia es la venta de experiencia y conocimiento -; ***contrato de aprovisionamiento*** - acuerdo entre suministrador y un distribuidor, de forma que el primero se obliga a comprar y el segundo a vender productos determinados y acordados por las partes -; ***contrato de concesión,*** por el que una empresa le concede a otra la venta de sus productos en una zona y la prestación a los compradores de una asistencia o servicios determinados-; y ***contrato de prestaciones,*** pues ambas tienen un conjunto de derechos y obligaciones que están expuestas en el contrato y son la base y esencia del mismo.

Es decir, no sólo se deben incluir cláusulas que tomen en cuenta todos los elementos que estos contratos consideran, sino que para cada área geográfica específica – y aquí radicarían las principales diferencias entre contratos de una misma compañía – deben analizarse las leyes que regulan cada una de estas operaciones.

b. Elementos del contrato de franquicias:

[81] La Naturaleza Jurídica se establece en Diez E. y J. Galán, *Op cit*, p.39

El estudio de estos elementos resulta básico, porque determinan todos los aspectos de la relación que afianzan los lazos entre ambas partes. Entendiendo todos estos detalles, puede saberse por qué se habla de un alto grado de compromiso entre ambas partes y cómo éstas desarrollan mecanismos de *enforcement* a través de la motivación conjunta.

i. Los pagos.

El franquiciado debe otorgarle contraprestaciones financieras al franquiciante, tanto por una regalía por el derecho que éste le cede sobre su nombre, marca, signos distintivos, y su fórmula estandarizada – y exitosa – de manejo de las operaciones y del producto mismo; como para remunerar una serie de servicios que el franquiciante debe ofrecerle.

El pago debe ser tal que se corresponda con el servicio prestado por el franquiciante, y debe generar una relación de intercambio entre ambas partes lo más objetiva posible. Dicho intercambio debería a satisfacer ambas partes por igual.

Es de esperarse que la distribución que se haga del beneficio, que vendría siendo una parte estipulada en el contrato de franquicias diferenciable de las anteriores, funja también de mecanismo de *enforcement* en el cumplimiento de las responsabilidades adjudicadas a cada parte. Mientras más justo sea el pago, cada parte se sentirá motivada a cumplir la labor asignada al considerarse el beneficio fruto de su actividad y no una simple regalía. En este punto deben tomarse en cuenta análisis de incentivos y de riesgo

moral: una porción del beneficio demasiado pequeña o demasiado alta puede conducir a actitudes no deseadas, encontrándose así un problema dual de principal-agente.

Para ello también debe considerarse qué forma de pagos resulta[82]. Estos, en la franquicia, pueden venir representados en un **canon de entrada** - pago fijo al franquiciante por la cesión de derechos y que no depende de las ventas o beneficios, por lo que no afecta los incentivos del franquiciado - o **cuotas** o **cánones de funcionamiento** (***royalties***) - pagos periódicos como contrapartida por los resultados periódicos que obtiene el franquiciado. Se constituyen en pago por los servicios que debería otorgar el franquiciante -.

El balance que se establezca entre ambos pagos, el cual debe especificarse en el contrato, dependerá de la manera en que quiera estimularse a cada parte: un canon de entrada máximo – que incluya el valor presente del gasto por los servicios – estaría a su vez maximizando los incentivos del franquiciante, pues le corresponderá la totalidad del fruto de su esfuerzo, pero minimizará los incentivos del franquiciante, pues si éste hiciera su ganancia sólo a través de cánones de entrada, cuando el sistema dejara de crecer, no le hallaría sentido económico a seguir desempeñando sus funciones. Ambos cánones deben ser especificados en el contrato.

[82] Lafontaine, F. y P. Kaufmann (1996). *Op cit.*

ii. Servicios que debe ofrecer el franquiciante[83]

Dado que los pagos dependen en buena medida de éstos, es básica la información que debe contener el contrato sobre estas funciones. Cabe destacar que todos estos servicios contribuyen a una disminución de los costos de transacción de ambas partes. Los beneficios para el franquiciado son obvios: al ofrecerles una información y una experiencia sumamente valiosas, se evita el costo de recolectar la información necesaria para crear un negocio exitoso.

El franquiciado, por su parte, también se beneficia porque prestando estos servicios se asegura que el negocio opere de la manera que desea, pues podría decidir dónde establecer una nueva unidad operativa, educaría al franquiciado a utilizar el método que él desea que éste maneje, etc. En cualquier caso, se la aplicación eficiente de estos deberes le llevaría a una *estandarización del éxito*[84]. Estos servicios son:

- **Local:** Elemento fundamental para el éxito del negocio, debe tomar en cuenta la *ubicación*; el *acondicionamiento* – diseño interior y exterior, y obras necesarias de reforma y adaptación del local –; *estudios comerciales* sobre mercado o ventas potenciales en el territorio, comportamiento del consumidor, tipos de clientes, competidores; y la *instalación* y *montaje* – distribución en planta, estanterías, mostradores, cajas, equipo en general –.

[83] Para una explicación más amplia acerca de los servicios que el franquiciante le presta al franquiciado, ver: Raab, Steven y G. Matusky (2000). *Franquicias. Cómo multiplicar su negocio.* Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores, México, DF. Capítulo 10.
[84] Kleidermacher, J. (1995). *Op cit.* p. 39

- **Formación o transmisión bajo control**[85]**:** Es éste el proceso de transmisión de conocimientos del sistema de franquicia desarrollado que el franquiciado requiere tener. Se subdivide en *formación inicial* o *período de formación teórico-práctico* – capacitación mínima básica que debe ser suministrada al franquiciado y/o sus empleados, para que sean capaces de tomar las riendas de un negocio bajo el sistema de franquicia [86] –; un *período de apoyo durante la fase de apertura y lanzamiento del centro franquiciado* – realizada dentro de la unidad franquiciada y a través de personal experimentado del franquiciante, en el que se vence la inexperiencia enfrentando situaciones prácticas bajo la guía de alguien experimentado. Por último, está la *formación continua*, – que se aplica a través de nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising y gestión –. Al respecto, cabe destacar que la mayoría de las franquicias disponen de manuales operativos que todos los franquiciados deben seguir. De esta manera, se les facilita el trabajo, y se crea uniformidad entre ellos.
- **Publicidad:** Respecto a este ítem puede hablarse de *publicidad general* - la publicidad nacional, internacional o regional que realiza el franquiciante en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados –; *local* – adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado – ; y *de lanzamiento*, la cual es conveniente aun cuando la clientela inicial, atraída por el prestigio de la marca franquiciadora, se proyecte considerable; y de otras acciones promocionales

[85]Barbadillo, S. *Op cit*, p. 43
[86] Código Deontológico europeo. Apartado D; Código de la Asociación Belga. Artículo 6. Citados por : Díez, E. y J. Galán. *Op cit*, p.52

realizadas por el franquiciante, que el franquiciado tiene la obligación de respetar. Por ejemplo, la animación del punto de venta, rebajas, saldos y promociones. Este servicio es básico en la determinación del negocio, pues aquí se establece la imagen que la compañía pretende proyectar ante el consumidor, y los mecanismos de atracción de clientes.

Es necesario mencionar que la publicidad cumple dos funciones básicas, a saber, una función *informativa*, para llevar al cliente al producto que requiere; y *persuasiva*, para convencer al cliente de las características de un producto, cuando estas no son medibles a simple vista. La idea es que si el consumidor percibe que la empresa hace un gasto fuerte en publicidad, la probabilidad de que ésta ofrezca en realidad lo que promociona son mayores, pues invirtió mucho en publicitarlo.

- **Asistencia e información:** El franquiciante debe garantizarle al franquiciado toda la asistencia e información que requiera para explotar el negocio en las mejores condiciones. Ésta se distingue, al igual que la formación, en *asistencia inicial* – búsqueda y montaje del local, estudios de mercado, financiación del proyecto, formación del capital inicial, asistencia en la inauguración – y *asistencia permanente*,– compromiso de formación continua del franquiciado, transferencia de información, visitas, consejos y asistencia diversa –. Estos servicios comienzan antes de la apertura, se refuerzan en el desarrollo de la actividad y deben estar pormenorizados dentro del contrato, evitando así posibles incumplimientos por parte del franquiciante.

Este aspecto resulta fundamental y se relaciona sobremanera con una reducción de riesgos por parte del franquiciado. Vale en este punto citar a Barbadillo, quien señala que "es relativamente frecuente que algo falle o que se presenten situaciones inesperadas que puedan poner en peligro el desenvolvimiento de la actividad. Es en estas situaciones cuando la actitud de apoyo del franquiciante alcanza su máxima expresión y el franquiciado aprecia claramente las ventajas del asociacionismo"[87].

- **Recursos financieros:** En este punto, se establecerían las circunstancias en las que el franquiciante debe ayudar al franquiciado para obtener los recursos financieros que precisa.
- **Otros servicios:** Ayuda en *promociones* - mecánica de la promoción, folletos, concursos, premios -; *administración* - contabilidad, asesoría fiscal, confección de las nóminas -; *gestión* - de stocks, política de precios, fijación de márgenes, informática, merchandising, escaparates, etc.

iii. Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de un establecimiento se convierte en un factor clave para el éxito de su actividad comercial y establece un conjunto de obligaciones entre franquiciante y franquiciado. En este caso, el franquiciado se ve obligado a comprarle sus insumos al franquiciante – el cual deberá entregárselos en períodos preestablecidos –

[87] Barbadillo, S. *Op cit*, p.47. Aquí se profundiza acerca del apoyo que recibe el franquiciado por parte del franquiciador en caso de problemas.

y sólo podrá rescindir de esta obligación si demuestra que el producto que ofrece el franquiciante es muy costoso en relación con otros insumos disponibles de calidad similar.

Las condiciones en el aprovisionamiento pueden de alguna forma generar problemas en las relaciones entre franquiciante y franquiciado, sobre todo porque cabe la posibilidad de que el franquiciante actúe de manera oportunista, en especial si no está correctamente motivado. Por ello, el contrato debe especificar los proveedores, la gama y calidad del producto, el porcentaje de compras a ejecutar a los proveedores (exclusividad), stocks exigidos al franquiciado; forma de transporte, seguros, el coste; actitudes ante posible incumplimiento.

iv. No competencia con el franquiciador

El franquiciado recibe una serie de conocimientos que lo llevan a convertirse en un potencial competidor del franquiciante, aunque se dificulte reproducir una franquicia sin ayuda de un franquiciante y sus signos distintivos. Por ello, el contrato establecido por las partes debe ***prohibir revelar los secretos de la franquicia*** y ***competir con el franquiciado.*** Esta cláusula no sólo favorece al franquiciante, sino al conjunto de los franquiciados. Si estos tienen la seguridad de que el otro no proclamará el secreto del negocio común, reducen sus riesgos.

v. *El control*

Este punto, como ya se ha mencionado, es clave en la relación entre ambas partes. El franquiciante debe establecer un ***control*** sobre el franquiciado para evitar que éste incurra en fraudes. El contrato de franquicias debe establecer de manera muy detallada los lineamientos concernientes a dicho control.

Barbadillo[88] habla acerca de un *control de la red* comentando al respecto que este, más que un deber del franquiciante se clasifica como un derecho del mismo de ejercer control sobre todos los establecimientos de la cadena franquiciada. El franquiciante controla que todos los aspectos establecidos en el contrato y la formación que se le ha cedido hasta ahora al franquiciado sean cumplidos a cabalidad en búsqueda del éxito del negocio. Este elemento constituye no sólo un derecho del franquiciante, sino también un deber, pues le beneficia a él y a todos los franquiciados.

En este control se suele incluir la modalidad del "cliente misterioso", que consiste en visitas practicadas a los franquiciados por algún representante de las franquicias, que se hace pasar por cliente, para evaluar si efectivamente se están cumpliendo con las reglas establecidas.

vi. *Territorio de exclusividad*

En el contrato también se detalla la concesión que recibe el franquiciado – en caso de que lo haga - de una ubicación específica, para ser en ella los únicos vendedores del bien o servicio.

---

[88] *Ibidem*, p. 48

vii. Extinción del contrato

Por último, el contrato debe establecer una ***duración***, la cual es muy variable y oscila de 1 a 20 años, con una vigencia promedio de 3 a 5 años. El contrato de franquicia puede establecer o no qué ocurrirá al finalizar el mismo.

Lo que sí debe aclarar es que a la finalización del contrato, el franquiciante hará cesar la utilización de la marca, saber hacer, el manual y los signos distintivos al franquiciado. Llegado el fin del contrato, puede procederse a una *reconducción tácita*, una *renovación*, o una *rescisión*, es decir, dejar sin efecto a un contrato por un acuerdo entre las partes, incumplimiento o razones de fuerza mayor.

Se ha visto entonces cómo el contrato de franquicias establece una serie de cláusulas que refuerzan los lazos entre franquiciante y franquiciado a través de un correcto manejo de los incentivos y una minuciosa descripción de las obligaciones de cada parte. Al hacerlo, el franquiciante se asegura de que su negocio sea reproducido a cabalidad, mientras el franquiciante puede sentir la tranquilidad de ver disminuido su riesgo de fracaso.

– 4 –

FRANQUICIAS Y SUS DEMANDANTES:

A Través Del Cristal De La TCE

Analizada la relación que se establece entre franquiciante y franquiciado conviene esclarecer cómo afecta esto al consumidor.

Siguiendo lo que dice Rubin sobre la percepción del consumidor respecto a los productos de la franquicia[89], se plantea entonces que una relación de franquicia eficiente termine por generar una serie de características homogéneas en el producto, que atraen al consumidor.

Para entender por qué un producto homogéneo puede resultarle atractivo al demandante se plantea un estudio, desde la perspectiva de la TCE, de los elementos que están en juego cuando éste adquiere un producto.

Centrados específicamente en las franquicias comerciales[90], que son la mayoría, se pretende analizar la perspectiva del consumidor final en la compra. Como lo que se

---

[89] Rubin explica su teoría con el siguiente ejemplo: "Mc Donald's vende hamburguesas. Sin embargo, no es por eso que la firma es tan exitosa. Lo que McDonald's está vendiendo realmente es hamburguesas con una baja varianza sobre la calidad. La ventaja de consumir en McDonald's y no en otro restaurant es la certeza que implica: Cuando llevo mi familia a McDonald's (o a otras de las mayores cadenas bajo régimen de franquicia), sé lo que voy a obtener, así el establecimiento esté enMontanao Maniatan, o en Moscú. La provisión de esta certeza es lo que hace a las cadenas franquiciadas prosperar.". Rubin, P. (1990). *Op cit.* p. 137

[90] Aquéllas que venden un bien o servicio directamente a un consumidor final. Debe indicarse que las franquicias pueden ser aplicadas a múltiples negocios y adoptan distintos esquemas de acuerdo al tipo de actividad que realicen. Obviamente la elección del esquema dependerá de cuán eficiente le resulte – en términos del *trade–off* que se establece entre los costos de organización y los costos de transacción, que

desea es aplicar un estudio de costos de transacción, lo primero que debería verificarse es la existencia de un contrato.

En efecto, aunque al adquirir un producto no se esté firmando ningún contrato tangible, se están satisfaciendo las características del contrato especificadas por Llwellyn[91]. Toda compra representa un acuerdo entre dos partes: un acuerdo en el que el vendedor otorga un producto con unas características prefijadas – el precio, el tipo de bien o servicio, su calidad y la eficiencia de la atención que se presta al cliente al proporcionárselo –, y el comprador lo acepta.

Cabe señalar que en la compra de bienes y servicios finales el tipo de contrato implícito suele ser un *contrato de adhesión.* En efecto, los compradores de bienes de consumo final en raras ocasiones tienen la posibilidad de negociar los términos de la compra. Estos, incluida la existencia de garantías sobre el producto, son preestablecidos por la empresa, y el consumidor sólo puede decidir si aceptarlo o no.

Se entiende entonces que el consumidor asume un riesgo grande al comprar este tipo de productos, ya que el mismo debe adherirse al contrato. Si resulta que no conoce el producto y no tiene información sobre su calidad, puede enfrentarse a qué una vez comprado éste, no satisfaga sus necesidades. Aun cuando la empresa ofrezca posibilidades de reembolso, se incurriría, al menos, en una pérdida de tiempo.

---

arguye Coase – más eficiente para su función en particular. La clasificación de las franquicias puede observarse en el anexo # 2, en el cual se especifica la clase de franquicia específica que constituyen las cadenas de comida rápida, en las que se centrará el estudio empírico. El estudio analítico se centrará solo en las comerciales – las franquicias de comida rápida son una de sus posibles acepciones- porque son las que están vinculadas con los problemas que enfrenta un consumidor. El estudio podría generalizarse a franquicias industriales – en las que se cede el derecho sobre una técnica de fabricación –, pero en este caso la naturaleza de los costos del consumidor – que sería una empresa – variaría.

[91] Ver sección 1.2

Por otra parte, existen productos cuya calidad sólo se comprueba después de destruidos, y que pueden ocasionar perjuicios en el consumidor cuya raíz puede ser difícil de demostrar. Este es el caso típico de la comida: un alimento contaminado puede provocar serios daños en la salud del consumidor. Probar que estos fueron ocasionados por el alimento vendido por un cierto productor puede resultar no sólo imposible, sino inútil. Aun si este vendedor tuviese la capacidad financiera para compensar el perjuicio causado – muchas veces no lo tiene – en estos casos en los que se arriesga la salud, este daño puede resultar de tal magnitud que una compensación financiera nunca repondría las facultades perdidas.

De esta manera, ante contratos de adhesión, los costos de transacción para asegurarse de obtener lo que desea en los debe incurrir el consumidor no son costos de motivación, coordinación, negociación o *bonding*. Se trata principalmente de *costos de información*, siguiendo la tradición establecida por Barzel.

4.1 Costos de transacción que enfrenta el consumidor final.

El problema básico de todo consumidor es asegurarse de que el vendedor no actuará de forma oportunista.

Lograr esto es complicado porque en estos casos no tiene sentido realizar un contrato explícito, porque la medición de la calidad puede ser muy difícil. Por ejemplo, carece de sentido demandar a un restaurante porque el pollo servido no estaba lo

"suficientemente" crocante, aun cuando así lo ofrecía. En este caso, es difícil determinar a qué nivel de crocancia se considera "suficiente".

Además, excepto en ciertos bienes que suelen ofrecerse con garantía, por su costo relativamente alto – artefactos eléctricos, automóviles, etc. – o en el caso de bienes inmuebles, por lo general las cantidades en juego resultan irrisorias como para dar lugar a una demanda.

Por tanto, el incentivo principal para el oferente deberá ser mantener el costo que representa la pérdida de reputación, y no la amenaza de litigios.

Si se consideran los bienes como "un conjunto de características"[92] puede entenderse que estas características pueden ser valiosos o no para el consumidor y que conocerlas le supone un costo, su costo de transacción. Es más, si obtiene una garantía de que estos atributos son los que él valora, el consumidor es capaz de pagar por el bien más de lo que tendría que pagar en ausencia de oportunismo.

Por tanto, el costo de transacción que enfrenta un consumidor depende fuertemente del **costo de información**, equivalente en este caso al **costo de búsqueda**, que representa cada transacción.

Para Mitchell y Simmons[93] el problema de la obtención de la información desde el punto de vista del consumidor se manifiesta en la duda ante la *uniformidad de los precios*, la *homogeneidad de los bienes* y su *calidad.*

---

[92] Foss, K. (1996). *Op cit.* p. 9
[93] Mitchell, William y Randy Simmons (1994). *Op cit.* p. 18

Los costos de la información pueden ser tales que los consumidores prefieran hacer compras con información imperfecta; así los consumidores se inclinan a pagarle un precio más alto por algún producto a algún posible especulador, con tal de que la diferencia de precio no sea excesiva, antes de costear los gastos necesarios para informarse. En el supuesto de que los precios sean iguales nada asegura que los bienes sean homogéneos o su calidad la promocionada; además, los productos pueden provocar efectos secundarios desconocidos o ser de complejidad tal que su uso o sus efectos finales puedan no ser comprendidos por el público en general en el corto plazo.

Otro costo al que se enfrenta el consumidor es el **descuento por incertidumbre** de North[94], y se trataría del *riesgo de que el producto no le agrade, esté dañado, perjudique su integridad física*, etc.

Por último, cabe mencionar de entre los costos ex -post de Williamson[95], **los costos de una mala adaptación producto de un desalineamiento de los requerimientos**, que serían las consecuencias adversas del oportunismo. Aunque este costo puede ser variado – pérdida de tiempo, pérdida de dinero, daños a la salud, mal humor, etc. – viene representado por las veces que un consumidor ha recibido sorpresas desagradables debido a uno o varios atributos del producto comprado a un oferente. A partir de estos costos ex –post que se han sufrido, el cliente adquiere una experiencia.

---

[94] Ver Sección 2. 1
[95] *Ibidem*

El problema se presenta, justamente, si no se dispone de experiencias previas. En este caso, el costo – tiempo y recursos invertidos en averiguar lo que se requiere – puede ser considerable.

Por tanto, en circunstancias en las que se disponga de poco tiempo para la búsqueda, el consumidor deberá asumir un riesgo alto.

4.2 La franquicia y la disminución de los costos de transacción del consumidor

A partir del razonamiento anterior puede demostrarse que, si el consumidor sabe que una empresa ofrece un producto homogéneo, del cual ya ha verificado su calidad y la aprueba, en situaciones en las que disponga de pocos recursos para informarse preferirá consumir este producto porque le reduce su incertidumbre.

Es decir, al consumir productos de una franquicia, los costos de transacción en los que tendría que incurrir se verían reducidos porque ya el hecho de ser franquicia le ofrece parte de la información que requiere.

Esto es especialmente beneficioso porque la franquicia también estaría representándole al consumidor un ahorro de costos de movilización. Cuando sólo se dispone de información de un establecimiento en particular, el consumidor puede verse obligado a desplazarse largas distancias para obtener lo que desea si esto le resulta menos costoso que el riesgo que implicaría comprarle a un oferente cercano pero desconocido.

Como la franquicia responde a motivos de expansión geográfica para ser puesta en práctica, es de esperarse que disponga de varias unidades operativas en distintas áreas. Si el producto que ofrece es homogéneo y el consumidor sabe esto, puede preferir consumir productos de una franquicia si una de sus unidades operativas le queda cerca, aun cuando no haya consumido nunca los productos ofrecidos por ese local, si no tiene referencias del producto ofrecido por otros negocios similares situados en el área

Es decir, se está diciendo que con una franquicia el consumidor no debería poder discriminar entre el producto ofrecido por las distintas unidades operativas de ésta. Su relación se establecería con la franquicia como un todo y no con el franquiciante en particular.

Al respecto, Kleidermacher dice:

> A medida que pasa el tiempo, menos sorpresa nos causa que cada nuevo centro comercial que abre tenga similar apariencia. Los mismos nombres comerciales, las mismas marcas, los mismos lugares de expendio de comida, los mismos envases, sabores, ambientes y procedimientos.
> Hoy por hoy, probamos con tranquilidad un producto en un lugar donde no hemos estado nunca, porque pertenece a una cadena que ya conocemos.

Siendo esto así, consumir bienes y servicios ofrecidos en una franquicia tendría sentido desde una perspectiva reductora de los costos de transacción, porque consumir en cualquier unidad le resultaría igual que consumir productos de una compañía única a la que se haya asistido varias veces y de la cual ya se tenga experiencia – sólo que en este caso no se tendría que incurrir en costos de movilización porque se podría asistir a la unidad más cercana sin que esto le reporte una diferencia de incertidumbre – .

Es más, podría incluso razonarse que un cliente en una situación de costos de transacción excesivamente altos por un aumento de la incertidumbre podría, ante varias opciones, preferir los productos ofrecidos por una empresa que reconozca como franquicia o sobre la cual sepa que actúa como tal, aunque nunca haya establecido relaciones con ella, porque sabe que al ser franquicia la calidad debe ser alta o similar a la de otras franquicias ya conocidas del ramo.

En efecto, se ha mencionado que para que el franquiciante pueda atraer franquiciados debe poder demostrarles que su negocio es exitoso – y esto implica ofrecer un producto de calidad apreciada -. Además, debe establecer una continúa revisión de la calidad y asimismo, proporcionarla.

Así un consumidor no sepa exactamente bajo qué lineamientos funcionan las franquicias, si ha tenido contacto con alguna y logra establecer una similitud entre éstas y otros negocios a los que no conozca, puede intuir que la fórmula comercial que aplica es similar y consumir en estos últimos si no encuentra otra opción que pueda disminuir más su incertidumbre.

Este contacto será más probable si el franquiciador ha invertido lo suficiente en la publicidad de su producto y en crearse una reputación generalizada. De este modo, un consumidor que haya oído mucha promoción positiva sobre una compañía, y además la asocie con empresas que ofrecen productos de buena calidad y homogéneos, tenderá a consumir de esta compañía teniendo sólo dudas – y no necesariamente excesivas – respecto al gusto que pueda sentir por el producto específico - esto se da sobre todo en el caso de bienes alimenticios, no en servicios - pero no por su calidad.

Como se ha visto hasta ahora, el contrato de franquicia es un contrato relativamente estandarizado en el cual se establecen los incentivos necesarios para obligar a cada parte a cumplir con una serie de actividades que en la mayoría de los casos tienen como objeto captar demandantes. Estos mismos elementos terminan por reducir los costos de transacción de éstos.

Entre el franquiciante y el franquiciado se establece un contrato de adhesión en el que el franquiciador fija una serie de pautas de comportamiento que su contraparte debe seguir. La idea es que si la manera en que el primero hizo negocios le resultó efectiva, al segundo también le debería ocurrir lo mismo. Para ello le da preparación, lo informa sobre el negocio, le confiere una exclusividad territorial y se encarga de crear y mantener una reputación fuerte en el mercado- aspectos y funciones ya mencionadas con anterioridad-.

El punto de la localización es básico porqué es el franquiciador quien debe decidirla y para ello debió inicialmente cerciorarse a través de estudios, de que en esa área habría suficientes consumidores potenciales de su producto. Al hacerlo, se favorece no sólo a sí mismo y al franquiciado, sino también al consumidor que pueda encontrar en un área adyacente a si lo que desea, y se puede beneficiar la cadena de las situaciones ya mencionadas en las que un consumidor que no tenga información sobre los locales del área se vería motivado a demandar productos de una franquicia cercana.

Por último, conviene mencionar que en la relación franquiciante – franquiciado existen una serie de elementos que se han tratado hasta ahora superficialmente y que son

claves al momento de provocar una disminución de costos de transacción en el consumidor. Estos son:

a) La Marca.

La marca es un elemento fundamental en el contrato de franquicias y es lo que va a permitir que el consumidor conozca, y reconozca, el producto. Es un elemento que le cede el franquiciante al franquiciado, teniendo el último el derecho de uso sobre la misma mas no el de propiedad. Para Michel Kahn (1998), la marca "es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica" [96].De este concepto resalta, como principal función comercial de la marca la **distinción** o **diferenciación**, relacionada a la originalidad del producto o servicio. La idea es que el consumidor pueda diferenciar claramente productos similares, si no idénticos, en cuanto a su fabricación o uso, aminorando su confusión a la hora de demandar un producto o servicio.

Las otras funciones que señala Kahn son el **origen** o **proveniencia**, el **marketing**, y la **imagen de calidad**.

De lo anterior puede desprenderse que la marca es un elemento cuya competencia recae en mayor grado sobre el franquiciante, puesto que dependiendo de cuán eficiente sea en cumplir sus funciones no sólo se atraerá a más consumidores, sino que un mayor número de empresarios se interesarán en adquirir esta franquicia.

---

[96] Khan, Michel (1998). *Franchising y partenariado,*. Buenos Aires: Editorial Astrea. p. 9

En este contexto se hace necesario considerar otros tres elementos relacionados con la marca, señalados por Díez y Galán[97]. El primero de estos es la **propiedad legal de la marca**, que debe pertenecer al franquiciante, quien debe asumir la responsabilidad de registrarla en los países en donde desee expandirse, para de este modo evitar la comercialización de marcas similares, que promueven la confusión en el consumidor y disminuyen el atractivo de la organización en cada país.

En segundo lugar estaría la **notoriedad de la marca**, que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población, el cual funge como determinante del éxito inicial del negocio. Por ello se busca incrementarlo a través de los medios de comunicación.

Por último, se tiene la **imagen de la marca**, conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente de los consumidores y de forma estable, a una marca comercial. Esta define la imagen global de la empresa, resultado de diversos y múltiples mensajes relacionados con dicha empresa que quedan en la memoria del público para así lograr influir en su comportamiento y determinarlo. Se busca de alguna forma de que la imagen que se quiere lograr sea la que realmente esté presente en la mente de los consumidores.

La marca debe tener las características tales que permita que el consumidor la utilice como palabra que permita solicitar los productos o servicios en un establecimientos. La función de la marca y de los productos y servicios inherentes en la misma representan tanto la importancia como el atractivo del franquiciante.

[97] Díez, E. y J. Galán. *Op cit*, p. 30

Según Murphy y Rowe[98]las marcas poseen utilidades como son que las mismas *identifican* un producto, servicio o compañía, sirven para *diferenciar* productos o servicios, representan un *valor añadido* para la empresa, y constituyen una *propiedad legal* importante del franquiciante.

Queda claro entonces que a través del contrato, el franquiciante pasa a disponer de una marca acreditada (*nombre de la marca*-es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio- y *logotipo de la marca*- que es la expresión gráfica de la marca-), que junto a los emblemas y enseñas del franquiciante constituyen los ***signos distintivos*** de una empresa. Estos, según Sánchez[99], se utilizan para todos los movimientos concernientes en la actividad comercial, comercialización y diferenciación del producto, así como el desarrollo de la actividad y búsqueda y conservación de la clientela.

Una empresa puede usarlos, cederlos, oponerse a que otros la utilicen, siempre y cuando los tenga bien registrados. Entre los más importantes se hallan las marcas, los **nombres comerciales** - denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa -; los **rótulos de establecimiento** - signos que dan a conocer el establecimiento al público-; la **indicación de procedencia**; y la **denominación de origen** - designación de un punto geográfico como lugar de fabricación, elaboración o extracción del producto.

---

[98] Murphy, J., y Rowe,M. *Cómo diseñar marcas y logotipos.* Barcelona, Ed. Gustavo Gili, 1989, p.8.
[99] Sánchez, F(1990). *Instituciones de derecho mercantil.* Edit. Revista de Derecho Privado, Madrid, p. 125

b) El "Saber Hacer", Know-How o Savoir Faire

Definido como "un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y verificados por éste, que es secreto, sustancial e identificado"[100], el Know How constituye el secreto del negocio de franquicia, e incluye toda la metodología para fabricar, comercializar, gestionar y financiar los productos y servicios.

Para Díez y Galán[101], el *Know-How* debe ser **práctico, transmisible** - a través de manuales de mercadeo, planes financieros y contables; la formación del franquiciado; y la asistencia técnica en la búsqueda del local y su diseño y decoración, estudio del mercadeo previo a la apertura, estudio financiero, ayuda y seguimiento en la gestión, y publicidad.

En si, el *Know How* debe incluir información relevante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, en particular la presentación del producto final, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera; para así permitir al franquiciado abrir un mercado nuevo y ser competitivo dentro del mismo. Este, por su parte, debe comprometerse contractualmente a mantener competitivo su saber hacer y hacer partícipe de ello al franquiciado.

Además, debe garantizarse que es **secreto** y, lo más importante, debe ser **estandarizado:** La normalización, conceptualización y sistematización del *saber hacer*

---

[100] Reglamento 4087/88 de la Comisión Europea, citado por Díez, E. y Galán, J. *Op cit*, p. 32
[101] Díez E. y J. Galán, *Op cit*, p.33

permiten que éste sea operativo. Esto se transmite principalmente, mediante el "paquete de la franquicia". La estandarización permitiría no sólo el *saber hacer*, sino el *hacer saber*, la transmisión a los franquiciados. Dicha estandarización no es rígida, ya que se le permite al franquiciado cierta autonomía.

Seguir con todos los lineamientos relacionados al Know-How permite mantener una relación estable franquiciante-franquiciado; y siendo éste transmisible a todos los establecimientos por igual, se espera que todos estos ofrezcan el mismo servicio (no hay sorpresas). Es decir, donde quiera que dicha franquicia esté, la calidad y tratamiento del servicio deberá ser el mismo, lo cual se traduce en un beneficio para el cliente.

Esto puede relacionarse con las ideas de Kirsten Foss[102], quien arguye que los *estándares de calidad*, de *precio*, como las *clases de calidad* de un producto pueden minimizar los costos de transacción, ya que pueden establecerse como códigos que faciliten a los agentes económicos a especificar y determinar las características del producto que el consumidor valora.

Esos estándares también facilitarían a los consumidores comparaciones de niveles de precios y calidad entre diferentes productos ofrecidos para la venta.

Se tiene, pues, que el contrato de franquicias busca delimitar un producto o servicio **diferenciado** de los demás a los ojos del consumidor poseyendo originalidad y personalidad; **competitivo** en los precios, calidad y relación precio-calidad, y **surtido**,

[102] Foss, Kirsten (1996). *Op cit.*

con una gama de productos homogénea, completa y especializada, con el objeto de incrementar ventas y satisfacer al cliente.

La asociación directa del nombre de una empresa con un producto, local, atención, específicos, aminora los riesgos a los que puede enfrentarse el consumidor al momento de realizar una transacción. Asimismo, disminuye especialmente la búsqueda de información, que representa un costo considerable, pues ambas partes, franquiciado y franquiciante, estarían dispuestas a suministrarla si el mecanismo de incentivos y el acuerdo de cooperación que debe existir entre ellos es realmente efectivo.

Al respecto, y para concluir el capítulo, vale la pena citar a Raab y Matusky. De la cita conviene detenerse en los siguientes elementos:

- *problema de encontrar hospedaje limpio y* ... En este caso está haciendo referencia directa al costo de información en que se debe incurrir.
- *...al acecho de los turistas hambrientos y agotados*: Muestra una conducta oportunista de los oferentes, que perjudica al consumidor, aumentando sus riesgos cada vez que realiza una transacción.
- *...cambio que despejó las conjeturas de un gran número de viajeros*, y *Sabíamos:* Las franquicias disminuyeron la duda y el riesgo al momento de demandar, otorgó certezas.
- *Techo color naranja brillante:* Explica la relación entre la imagen y el demandante.

color naranja brillante. ¿Qué hacía de HoJo algo especial? (...) la compañía ofrecía un producto de calidad y en forma consistente a quienes viajaban. Sabíamos que los baños estarían limpios, al igual que las habitaciones, y que las camas no nos depararían sorpresas desagradables. Podíamos confiar en encontrar los 31 sabores de sus helados y una buena comida caliente. Howard Johnson's nos conquistó desde nuestra primera estancia con ellos y desde entonces nunca dejamos de parar en sus establecimientos cuando viajábamos.

Parte III

COMPLEMENTO EMPÍRICO DEL ENFOQUE TEORICO

Siempre que se plantea una idea, surge casi instantáneamente la necesidad de validarla en el medio circundante. Y si este nuevo razonamiento involucra actitudes y conductas humanas en su estudio, la urgencia por comprobarlos es más apremiante dada la dificultad existente para hablar de patrones de comportamiento humano.

Aunque cada vez los avances de las ciencias sociales han hecho más sencillo aproximarse a estos patrones, el ser humano conserva elementos de impredecibilidad contra los que no se puede combatir.

Un error frecuente en las investigaciones – tal vez muy usual en las económicas – es la utilización de supuestos conductuales restringidos. Ya se ha mencionado que la TCE, y la Nueva Economía Institucional en general, claman por una relajación de estos supuestos, intentando desarrollar su teoría en torno a un individuo menos *homo economicus* y más real, en el que el aprendizaje y la experiencia constituyan factores claves de su conducta. Se trata de individuos racionales, pero limitados por la información disponible y su capacidad de procesarla; individuos que ante situaciones similares tienden a implantar rutinas, procedimientos preestablecidos que seguirán ejecutando mientras no haya un cambio contextual lo suficientemente brusco o mientras los resultados sigan siendo satisfactorios.

Pero precisamente estos supuestos más reales terminan por hacer un reconocimiento a la diversidad humana, al amplificar el peso del contexto, que vendría representado por las instituciones. No es necesario insistir en la idea de que las diferencias culturales pueden tener un peso tal que lo que es cierto para un colectivo no necesariamente lo es para otro.

Por esta razón, siendo como ya es bastante osado concluir que el que un negocio aplique un esquema de franquicias le garantiza un producto homogéneo al consumidor, y que él no sólo percibe esto, sino que lo consume en consecuencia, siguiendo un esquema minimizador de riesgo; extrapolar esta concepción a toda la sociedad *globalizada* u *occidentalizada* es ya un atrevimiento, pues añade el supuesto de unas instituciones globales[104].

Si se asume este último supuesto como irreal – al menos en la civilización actual–, queda verificar en un área restringida si efectivamente dentro de ésta las franquicias garantizan un producto homogéneo, si los clientes de estas franquicias lo creen así y si este hecho afecta en gran medida su decisión de consumo, lo que implicaría también hacer inferencias sobre su grado de aversión al riesgo o su gusto por nuevas experiencias.

La labor se hace pantagruélica y por eso exige establecer límites, no sólo en el ámbito territorial, sino también en el tipo de negocios a estudiar, entre otras cosas. En cuanto al primer factor la decisión tomada apuntó a la sociedad venezolana como núcleo del estudio, por motivos tanto de recursos disponibles como por el hecho de que al ser el marco geográfico en el que se desenvuelven las autoras resulta más interesante en un sentido práctico e intelectual.

Ahora bien, previo a cualquier aproximación al consumidor, se hizo necesario estudiar las peculiaridades del mercado de franquicias en Venezuela. De la misma

[104] En este sentido, se apoya a North (1993) cuando éste afirma que en los procesos de cambio institucional, aun cuando se adopten fórmulas de otras culturas, las instituciones precedentes modelarán el éxito de estas nuevas organizaciones o instituciones dentro de la sociedad en la que se pretende calcarlas.

manera en que los gustos y actitudes promedio varían de una sociedad a otra, las organizaciones que pretendan desarrollarse en ésta deberán adaptarse a la serie de instituciones que ella posee.

Precisamente a ello obedece, como se ha mencionado, y de acuerdo a lo que postula la TCE, los diferentes tipos de franquicias que existen. Es de esperarse que en cada región habrá clases de franquicias que – aun cuando ambas partes cumplan cabalmente con sus responsabilidades – tendrán éxito dependiendo de la ubicación que escojan para sus locales, el target al que se dirijan, el tipo de producto y su estructura organizacional.

La necesidad de asimilarse a las características locales es tal que, en casos de franquicias con sedes en distintas partes del mundo, estas pueden llegar no sólo a tener diferentes tipos de contratos dependiendo del lugar en el que cierren el negocio, sino incluso a poseer estructuras diferentes, modificar su actitud con los franquiciados y hasta a permitirse ligeras variaciones en el producto, sin alterar radicalmente su imagen corporativa ni la concepción del bien que ofrecen[105].

Luego de estudiadas las peculiaridades de las franquicias venezolanas fue posible proceder a una mayor delimitación del objeto de estudio, definiendo el tipo de empresas con que se trabajará y reduciendo aún más la zona geográfica, a partir de las regularidades encontradas en el análisis.

[105] Es el caso de muchas cadenas internacionales de comida que añaden a su menú standard platos ligeramente adaptados al gusto del país en el que se encuentre el establecimiento, por ejemplo, con alguna salsa especial, típica de ese país, como sería el guacamole en México o la salsa tártara en Alemania.

– 5 –

EL SECTOR DE FRANQUICIAS EN VENEZUELA:

Factores a considerar

5.1. Largo proceso de asentamiento. Dificultades institucionales.

En Venezuela operan actualmente alrededor de ciento noventa empresas franquiciadoras[106]. Aunque esta cifra lo coloca como el tercer país de Latino América con el mayor número de franquicias operativas, mantiene todavía una considerable distancia respecto a los dos primeros: Brasil, con mil empresas, y México, con seiscientas.

Aun cuando desde mediados de los 60s se comenzaron a establecer diferentes negocios de cadenas franquiciadoras en el país, el proceso de asentamiento de la fórmula comercial que representan fue lento, y su éxito tardó en manifestarse. Es sólo a partir de principios de los 80s cuando las franquicias se vuelven numerosas y, sin embargo, de estos primeros negocios varios no sobrevivieron los 90s y algunos permanecieron fuera del mercado venezolano por un largo período, hasta que decidieron regresar con el reciente boom de franquicias, que atraviesa el país desde hace tres años.

---

[106] Toda la data aquí presentada sobre franquicias en Venezuela, a menos que se indique lo contrario, fue obtenida de: Barbadillo Asociados (2001). *Op cit.* (pp. 19-82)

La lentitud del proceso radicó en que no sólo se tuvo que lograr la aceptación del consumidor sino también, y eso tal vez fue lo más difícil, lidiar con la particular situación jurídica venezolana.

Para que una franquicia funcione eficientemente, como se ha visto, no sólo hace falta un contrato que alinee correctamente los incentivos de ambas partes y que disponga de un sistema de recompensas y amonestaciones en torno al cumplimiento del contrato. Se necesita también que las *amenazas* sean creíbles. Por mejor estructurado que esté un contrato y por más negativas que se muestren las consecuencias de romperlo, si se está en una sociedad inestable jurídicamente, donde nada asegura que se será obligado a atenerse a los compromisos establecidos, los incentivos para respetarlos serán menores.

Ciertamente, esto ha traído consecuencias en la manera en que las franquicias se desenvuelven en el país. Alrededor de un 64% de las franquicias en Venezuela gerencian directamente, sin intervención de un franquiciado, la mitad o más de sus establecimientos situados en el país. Esta proporción aumenta visiblemente en el sector de alimentos, uno de los más conservadores en su actuación, dado que está formado en la mayoría por cadenas muy reconocidas que compiten estrechamente y que son extremadamente cuidadosas con el mantenimiento de su reputación. Varias de estas cadenas no llegan a tener franquiciados operando en el país.[107]

La razón por la que se prefiera el control directo es porque bajo el específico marco institucional venezolano las ventajas de la delegación del poder parecen ser

[107] Este es el caso de Bocatta, Burger King, Dunkin' Donuts, KFC, Pecos Bill, T.G.I Friday's, Tony Roma's, Dogout, Chili's, y la mayoría de las franquicias venezolanas de comida rápida pequeñas o recientes.

excedidas por los riesgos de ésta y, en términos de costos de transacción, los costos del control directo serían inferiores a los que se harían necesarios para que la delegación fuese segura para la casa matriz.

No obstante, cabe aclarar que, pese a que en estas cadenas no se establece una relación franquiciante - franquiciado como tal, siguen operando como franquicias. Denise Otero, gerente de mercadeo de McDonald´s Co. en Venezuela, afirma que en el caso de los establecimientos manejados por la corporación, tanto McDonald´s como el resto de las cadenas de comida rápida crean una figura legal que le otorga a la corporación el carácter de franquiciante. Estos establecimientos son coordinados por una persona de la compañía, que mantiene el contacto con los gerentes y funge el papel de franquiciado, aunque sin el posible conflicto de intereses entre franquicia y franquiciado. Estos locales no gozan de ningún privilegio o distinción especial y están obligados a funcionar bajo las mismas normas en que operan los otros establecimientos. Por tanto, a la vista del consumidor no hay forma de distinguir entre un local bajo control directo de la casa matriz y otro bajo régimen de franquicia.

5.2 Franquicias en la legislación venezolana.

Las franquicias en Venezuela han de alguna manera sobrevivido al margen de la legalidad. No sólo la inseguridad jurídica las afecta, sino que de hecho hasta hace muy poco carecían de una regulación específica encargada de vigilarlas y protegerlas. En algunos casos, la legislación existente sólo las perjudicaba como entidad.

Tal es el caso de las leyes sobre la propiedad intelectual y las marcas. Hasta 1994 éstas imponían sanciones irrisorias por la violación de los derechos de propiedad intelectual. Sólo a partir de este año[108] comienzan a tomarse medidas concisas de protección de marcas. A partir de entonces surgen una serie de avances legales que fueron delineando un marco legal coherente y adaptado a las necesidades actuales que termina de lograrse apenas en el año 2000[109].

Otro avance importante fueron los *Lineamientos de Evaluación de Contratos de Franquicia*[110], en los que se exime a las franquicias de las prohibiciones de representaciones territoriales exclusivas y ventas atadas – que una sucursal o franquiciado sólo pueda comerciar productos de la casa matriz – que explicita la *Ley para promover y proteger el ejercicio de la libre competencia.*

No obstante, aún existe un alto nivel de retraso en los elementos institucionales venezolanos que afectan directamente a las franquicias. Un aspecto que llama singularmente la atención es la existencia de dos gremios o colegios de franquicias: La Asociación Venezolana de Franquicias, AVF, fundada en 1991, y PROFRANQUCIAS, activa desde 1998.

---

[108] Con la Decisión 344 de la Junta del Acuerdo de Cartagena, del 18 de enero de 1994 (Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.676).

[109] Las medidas fueron: La adhesión al "Convenio de París" (República de Venezuela (30 de marzo de 1995) *Gaceta Oficial de la República de Venezuela.* N° 4.882), la "Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas" (República de Venezuela (5 de noviembre de 1998) *Gaceta Oficial de la República de Venezuela.* N° 36.575), que contiene indicaciones sobre las medidas aduaneras respecto a la propiedad intelectual; y, por último, la entrada en vigencia, el 1° de diciembre del 2000, de la Decisión 486 de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones, del 14 de septiembre del 2000, la cual deroga la Decisión 344, corrigiendo las fallas técnico-legislativas que ésta poseía.

[110] PROCOMPETENCIA (9 de Julio de 1999). *Resolución N° SPPLC-038-99*

El propósito fundamental de estas asociaciones es moderar y vigilar al mercado, supervisando el comportamiento de sus socios. En cuanto a la escogencia de estos, deberían ser selectivos y admitir sólo empresas que hayan demostrado capacidad y éxito en su desempeño. Esta selectividad se ve afectada en Venezuela, dada la doble representatividad a la que están sujetos los franquiciantes, la cual se traduce en una pérdida de eficiencia y que carece de sentido en un mercado tan reducido.

La selectividad se hace más difícil dado un proceso de *boom* que han venido experimentando las franquicias desde hace tres años. En 1998 el sector creció un 57%; para 1999, 51%; en el 2000 el crecimiento frenó su marcha y se situó en un 28%; y para los años siguientes se esperan tasas de crecimiento ligeramente menores, pero siempre positivas. La rápida evolución del mercado no ha provisto de tiempo suficiente para evaluar el éxito de los negocios establecidos, y lleva implícita el riesgo de una sobresaturación de franquicias en ciertas áreas.

La escasa legislación y una excesiva propaganda que vende a las franquicias como "solución ante la crisis" o como "mina de oro instantánea" hace blanco de inversionistas poco informados que terminan no obteniendo el rendimiento que esperaban y se desestimulan. De esta manera puede observarse cómo el 39% de las franquicias que trabajan en Venezuela disponen de entre cero y cinco establecimientos operativos, 45% entre 6 y 25, y sólo un 5% más de 51; cifras conservadoras que delatan que la expansión en el país en el área de franquicias no es tan sencilla como hacen parecer los medios.

Las franquicias resultan atractivas en una sociedad financieramente inestable como la venezolana, en especial para jóvenes inversionistas, porque se trata de negocios que, de ser bien manejados y de informarse el inversionista correctamente – misión de la que deben encargarse en primer lugar los gremios -, le representan un riesgo reducido y en la mayoría de los casos no exige inversiones iniciales prohibitivas: en el 44% de las franquicias que operan en el país la inversión inicial requerida no llega a $100.000, y sólo en un 3% de los casos demanda inversiones superiores a los $500.000. Esto se relaciona con una escasa infraestructura necesaria promedio: el 38% de las cadenas requieren de un local menor o igual a 50 m^2, el 25% lo necesita con dimensiones entre 51 y 100m^2, mientras que un 4% no requiere local y apenas un 1% precisa locales que superen los 1.000 m^2.

La idea ha calado tanto que actualmente un 55% de las franquicias que aquí funcionan son venezolanas, y algunas se están expandiendo fuera del país. No obstante, muchas de las empresas nacionales son aún muy recientes o con pocas sucursales como para poder juzgar su permanencia en el tiempo.

5.3 Franquicias de comida rápida.

El éxito mencionado es desigual de acuerdo al sector en el que se trabaje. Indudablemente, el más importante en el mercado de franquicias venezolano es el alimenticio. La cantidad de establecimientos dedicados a comida representan un 26% del total de unidades operativas existentes. Después de ellos, y en segundo lugar, están los

centros de copiado, que abarcan el 20% de las unidades operativas. Si en cambio se considera el total de franquiciantes, las alimenticias poseen también la mayoría, con un 34% del compendio de negocios, mientras que el rubro de confección y moda ocupa el segundo lugar con apenas 7% del total de marcas. En cuanto a facturación, cabe destacar que de los $ 60 mil millones que generan anualmente las franquicias en América Latina, más del 65% es producto del sector alimentos.

Dentro de este rubro se destaca especialmente la comida rápida, con un 22% del total de unidades operativas y un 25% del total de negocios. Su atractivo radica en que permanece en continuo crecimiento, dados los patrones demográficos y los cambios de hábitos de la sociedad moderna. Cada día hay más personas y estas se ven más obligadas a comer fuera de sus casas si desean desempeñarse correctamente en el ámbito laboral.

Más allá de eso, en el imaginario común las de comida rápida son las franquicias por excelencia, pues es a través del éxito que lograron las cadenas de comida rápida que el sistema de franquicias comenzó a ser ampliamente conocido y reconocido[111].

Ante la necesidad imperiosa de delimitar el tipo de franquicias con el que se trabajará, se prefirió por las razones anteriores la opción de comida rápida. Otro aspecto que influyó en la decisión es que, de los distintos sectores que puede cubrir una franquicia – casi infinitos –, este es uno de los más relacionados con riesgos por parte

[111] Al respecto, vale citar a Díez y Galán. *Op cit.* p.23: "Este país (Estados Unidos) es pionero en la utilización de la franquicia y donde más se ha desarrollado. La actividad de la franquicia comprende prácticamente la totalidad de los sectores comerciales. No obstante, algunos de los sectores han tenido en el tiempo un grado de desarrollo mayor para dar paso posteriormente a otros sectores en los que los franquiciadores o franquiciados eran menores. Sin duda, uno de los sectores fundamentales en Estados Unidos han sido las franquicias de comida rápida (McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Wendy's, Pizza Hut, etc.); de hecho, según Purvin, en los años cincuenta eran tantas, que la palabra franquicia se identificaba con los establecimientos de este tipo de comida."

del consumidor. De acuerdo a Antonio Gorrín, representante de Subway y Burger King en Venezuela, el cliente de una de estas cadenas exige rapidez, calidad y una localización conveniente[112]. Por tanto, su tiempo es más valioso: no sólo necesita comer rápido, necesita saber rápidamente dónde encontrar lo que busca. Los riesgos que corre, por tanto, son más altos: el riesgo de salud que se toma siempre que se consume un alimento lejos de casa, el riesgo de no ser atendido a tiempo y con amabilidad, el riesgo de que el precio sea mayor al que se esté dispuesto a pagar, y el costo de tener que desplazarse muy lejos del área donde se encuentre para hallar lo que necesita.

Es interesante mencionar que en Venezuela es frecuente observar cadenas de comida rápida que funcionan exactamente como una franquicia y que, a menos que se esté informando, no se diferencian de las anteriores y son consideradas por los consumidores dentro de una misma categoría. Sin embargo, al no ser franquicias poseen mayores dificultades de expansión y por tanto sólo poseen un bajo número de locales. Caso excepcional es el de Arturo´s, cadena que está considerando establecer franquicias en el exterior, pero que no mantiene ni pretende establecer un régimen de franquicias en ninguno de sus establecimientos en Venezuela.

Gracias a estudios de mercadeo suministrados por algunas de las franquicias de cadenas de comida rápida del país[113], fue posible observar la competencia a la que se enfrentan en Venezuela: en primer lugar, otras cadenas de comida rápida que funcionen

[112] Citado por: Barbadillo Asociados. *Op cit.* p. 21

[113] Varias cadenas realizan estudios sobre el sector y sus consumidores. De éstas, algunas permitieron acceso limitado a sus resultados siempre que se mantuvieran confidenciales los datos sobre la cadena específica, la compañía que hizo el estudio y la cadena que lo posee.

como franquicias – lo sean o no -; y en segundo lugar otro tipo de negocios que ofrezcan comida rápida sin ser cadenas. De entre estos se distinguen las panaderías: de acuerdo a la data suministrada, la frecuencia promedio de asistencia del venezolano a cadenas de comida rápida es de dos a tres veces por semana, mientras que en panaderías se consume en promedio cinco veces por semana.

En el horario del desayuno las cadenas no vislumbran éxito comercial en Venezuela. Siendo que en la mayoría de los países del mundo las cadenas internacionales de comida rápida ofrecen menú de desayuno, en Venezuela sus locales abren a partir de las diez-once de la mañana, para la hora del almuerzo. El venezolano está excesivamente acostumbrado a desayunar con productos de panaderías o con arepas.

De hecho, los otros competidores fuertes de las cadenas de comida rápida en el país son las areperas y, especialmente, las llamadas *calles de hambre*, en las que se pueden encontrar tarantines y kioscos de comida varios, así como ventas de perros calientes y hamburguesas. El venezolano, especialmente el caraqueño, muestra una amplia tendencia a consumir perros calientes en carritos situados en la calle, por tratarse de una comida fundamentalmente rápida y económica.

Otra opción que hay que considerar es la de restaurantes de menú ejecutivo, aquéllos que por un precio por lo general moderado ofrecen cada día un menú único - con entrada, plato principal y postre -. Estos constituyen una opción fuerte en contra de las cadenas en áreas industriales-comerciales, como por ejemplo el centro de Caracas.

Por último, deben tomarse en cuenta los restaurantes tradicionales de comida. Sin embargo, estos no se muestran como competidores fuertes de las cadenas dado que en general ofrecen un tipo de producto diferente: se trata de una comida más elaborada, los precios tienden a ser mayores, la atención es directa a las mesas, el tiempo de espera es mayor, hay una alta variedad de platos para elegir, etc.

5.4 Distribución geográfica.

Una vez delimitada el sector específico en estudio restó una última simplificación al área geográfica. Dado que Venezuela resulta un área demasiado extensa dados los recursos disponibles por la investigación, se hizo conveniente verificar el área de mayor concentración de franquicias en el país. La respuesta fue fácil y cercana: La zona metropolitana de Caracas. Ésta es sede del 30% de las franquicias que funcionan en el país y, en lo que respecta al sector de comida rápida, tiene sucursales de más del 80% del total de cadenas de comida rápida bajo régimen de franquicias que funcionan en el país.

5.5 Consideraciones finales, previas al análisis.

Se ha alcanzado por fin una definición general de la población a estudiar: los consumidores de los establecimientos de cadenas de comida rápida situados en el área metropolitana de Caracas. No obstante, antes de explicar la manera en que se obtuvo de

esta población la información necesaria, conviene redundar en los tres aspectos en que debe enfocarse la investigación, y aclarar algunos detalles al respecto:

1. Si las cadenas de comida rápida que se asumen como franquicias realmente ofrecen un producto y precios homogéneo en el área metropolitana de Caracas.
2. Si los consumidores de estas cadenas perciben esto, en comparación con otro tipo de negocios.
3. Si la homogeneidad y un menor riesgo representan uno de los principales motivos de estos consumidores para consumir en esta cadena, y no en otras alternativas.

Cabe señalar que el primero de estos aspectos es difícil de determinar. Los únicos que poseen la información completa sobre cuán homogéneos son el servicio, la calidad, la limpieza, los alimentos y los precios son las personas que trabajan en cada local. Después de estos, los más informados serían los franquiciados y en tercer lugar las franquicias. Ahora bien, es de esperarse que ninguna de estas partes tengan incentivos a revelar la verdad cuando ésta no señala la homogeneidad.

Dados los sistemas de supervisión y el esquema de incentivos que manejan estas partes, en consonancia con lo estudiado, es probable que entre ellos hayan desarrollado mecanismos para una rápida revelación de las acciones de cada uno. No obstante, se reconoció la imposibilidad de generar el estímulo suficiente como para obtener la información relevante de sus fuentes directas: dado que esta investigación será publicada, como estrategia de mercado le conviene a cadenas y franquiciados – y a estos porque de lo contrario estarían reconociendo incumplimiento del contrato – exaltar su carácter homogéneo. De esta manera, no pueden ser considerados fuentes confiables.

Tampoco lo son aquellos que trabajan en los establecimientos, pues tienen limitaciones de confidencialidad y arriesgan su trabajo al hablar negativamente de él.

En todo caso, luego de éstas, la fuente más fiable para acceder a esta información es el consumidor frecuente de estas cadenas. En primer lugar, éste no posee ningún interés aparente en mentir. Por el contrario, de estar descontento de algún modo por el producto recibido, tenderá a aprovechar la oportunidad que se le presente para manifestarlo así, con la intención de promover una mejora. Las percepciones del cliente sobre la homogeneidad están basadas en experiencias pasadas y, considerando que se trata de consumidores frecuentes o asiduos, son reflejo indirecto de lo que ocurre en realidad.

Sin embargo, no se requiere acudir al consumidor para verificar la homogeneidad de precios. Al menos en Venezuela, todas las cadenas de comida rápida tienen precios fijos en cada uno de sus establecimientos. Los precios son mostrados en una cartelera visible en cada uno de los locales y sólo pueden ser cambiados con autorización de la compañía.

Dada la exhibición de los precios, en este aspecto no hay posibilidad de oportunismo entre ninguna de las partes. Mientras la calidad de la comida y la higiene son aspectos sujetos a riesgo moral, en el caso de los precios esto no ocurre: Los precios son los publicados y, además, están grabados en las máquinas registradoras, no dejando posibilidad de heterogeneidad en este atributo.

No obstante, debe considerarse el hecho de que existen algunas promociones que, al menos por un tiempo, no se aplican en todos los establecimientos de la cadena,

sino sólo en unidades pilotos, en las que se verifica si el concepto resulta fácil de aplicar y el cliente se muestra receptivo, para luego proceder a ponerla en práctica en el resto de locales[114].

Por otra parte, cabe mencionar que los precios no son sujetos a regateo. Debe recordarse que entre el consumidor y la franquicia de comida rápida se establece un *contrato de adhesión*, en el que el consumidor, si desea el producto, debe aceptarlo tal y como la franquicia se lo puede ofrecer, y bajo los precios preestablecidos. Por tanto, el costo de negociación de precios es en este caso cuantificable, ya que se hace cero. Como su valor es conocido, no se tomará en cuenta como aspecto relevante al momento de indagar sobre el consumidor.

En esta decisión también se tomó en cuenta el hecho de que en todos los comercios con los que se pretende comparar las franquicias de cadenas de comida rápida tampoco se incurre en costos de negociación porque el precio también queda prefijado y no sujeto a convenio. Tanto en las panaderías, como en las ventas de perros calientes, los kioscos de comida, las areperas, así como en los restaurantes normales y los de menú ejecutivo, se trabaja con contratos de adhesión y los precios que el consumidor debe pagar son los que se les indique.

El hecho de que se les termine cobrando más o menos de lo que se suponía o se había dicho inicialmente, acarrea costos ex–post, por incumplimiento del contrato, y se espera que el consumidor tenga que haber incurrido en costos de transacción – averiguar

[114] Por ejemplo, la promoción "Si no te lo ofrezco, te lo regalo", de McDonald's. Si a los vendedores se les olvidaba preguntarle al cliente si querian un pie de manzana, éste corria por cuenta de la casa. Esta promoción exigía tanto un vendedor como un consumidor atentos.

previamente la honradez de los vendedores, por ejemplo - para asegurarse que esto no ocurra; pero no se está hablando de una discusión previa al consumo por el costo de la comida y su servicio, ya que éste no es el esquema de negocios con el que trabajan estos establecimientos.

Para responder al segundo planteamiento, las percepciones deben tener cierta validez y para ello se requiere que el consumidor haya tenido alguna experiencia previa en comida rápida, sin que esto implique que deba acudir a estos negocios frecuentemente.

Respecto al tercer aspecto, se deben considerar todas las posibles motivaciones que pueda tener un consumidor para asistir a una cadena de comida rápida e identificar aquéllas que, de acuerdo a lo dicho hasta ahora sobre costos de transacción, se relacionen con estos.

La TCE pretende un ejercicio de comparación organizacional, por lo que, tanto en el segundo como en el tercer caso, deben evaluarse las experiencias y las motivaciones de los consumidores respecto a otras opciones.

– 6 –

METODOLOGÍA

El problema que queda todavía por resolver es el asociado a la manera en que se pretende comprobar la hipótesis planteada.

Al estudiar costos de transacción y tratar de evaluarlos, surge un conflicto metodológico que se traduce en la dificultad de cuantificación. Por ejemplo, resulta difícil medir el valor monetario del tiempo, o de los costos de oportunidad, al ser éstos conceptos subjetivos, cuyo valor o significación puede ser diferente para cada individuo, de acuerdo a su función de utilidad.

Aunque los más recientes trabajos empíricos, como el de Masten, Meehan y Snyder (1991) pretenden cuantificar los costos de transacción involucrados en distintos arreglos organizacionales, estos autores reconocen que obtener data de los costos asociados a la contratación es positivamente difícil, porque debe recurrirse a cada una de las partes involucradas en la transacción, e implica calcular las expectativas, intangibles, de los hacedores de decisión.[115]

---

[115] Masten, Scott *et al* (1991). "The Costs of Organization". *Journal of Law, Economics, and Organization*. Año 7. N° 1 (pp. 1-25). p.13. Es interesante el procedimiento que emplean para medir los costos de organización interna asociada a los procesos y componentes que de hecho organiza la firma que estudian: el número de horas dedicadas por la gerencia para planear, dirigir y supervisar un componente o proceso, multiplicadas por el salario de gerencia promedio por hora.

El problema de la dificultad de medición es medianamente resuelto por el mismo Williamson[116] al aclarar que en lo que a la TCE concierne, lo necesario no es una medición exacta del costo, sino comprobar si los costos asociados a una estructura son mayores o menores a los asociados a otra, es decir, compararlos desde un punto de vista cualitativo.

Queda por último la interrogante sobre la recolección de información. Al respecto, Williamson & Masten remiten al uso de encuestas, entrevistas y archivos de negocios y de regulación. Siguiendo este procedimiento, se tienen labores como la de Masten (1996), Klein & Shelanski (1994) y especialmente Lyons (1994), quien incluye en sus resultados un modelo del cuestionario aplicado, a subcontratistas, para evaluar inversión específica.[117]

Por tanto, se decidió seguir la pauta trazada por estos autores y aplicar el método muestral, por medio de técnicas de muestreo probabilístico, empleando como herramienta básica la aplicación de un cuestionario.

De esta manera, con el propósito de disponer de información relativa a la conducta y motivaciones del consumidor que acude a las cadenas de comida rápida bajo régimen de franquicias, se diseñó una encuesta cuyos objetivos fueron obtener indicadores, generalmente en forma de medias aritméticas o proporciones, relativas a la preferencia por cadenas de comida rápida sobre otra clase de negocios de comida en

---

[116] Williamson, Oliver y Scott Masten eds. (1999) *The Economics of Transaction Costs*. Elgar Critical Writings Reader. p *xv*

[117] Klein, P. Y H. Shelansky (1994). *Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Survey on Assessment*. University of California, Berkeley. Departamento de Economía. Diciembre (mimeo). Citado por: Williamson, O. y Scott Masten. *Op cit.* p. *xv*. Los trabajos de Masten y Lyons son discutidos en: Masten, Scott (1996). *Op cit.*.

cuanto a variables asociadas a costos de transacción, tales como: expectativas de mejor servicio, estabilidad de precios, así como conservación de la calidad y conocimiento del producto.

Esta investigación se realizó en los términos que se indican:

6.1 Población

La población o universo de personas en estudio se define como *el conjunto de consumidores por más de una vez en establecimientos de cadenas de comida rápida que se asumen bajo régimen de franquicia, cuya edad es de 5 años o más.*

La ***cobertura geográfica*** de la población fue, como se dijo, el área metropolitana de Caracas: Municipios Libertador del Distrito Capital; Chacao, Sucre, Baruta, y El Hatillo del Estado Miranda. La ***cobertura temporal*** fue el período entre el 22 de agosto y el 6 de septiembre del 2001. Éste fue fijado de acuerdo a la disponibilidad de las empresas, y el momento que éstas permitieron que se hiciera uso de sus establecimientos para obtener la información. La ***cobertura vertical*** fue el total de la población, aunque para efectos de diseño se consideraron varias desagregaciones, según características de los establecimientos y de la población. La población así definida se asumió infinita.

Como puede verse, se excluyó de la población a aquellos que nunca han consumido productos de cadenas de comida rápida. Lo que se está buscando demostrar es cómo luego de conocido el tipo de servicio ofrecido por las franquicias de cadenas de

comida rápida, el consumidor reduce los costos, en especial los de información y búsqueda, en que debe incurrir para realizar toda transacción, bajo la garantía de que, en el caso de las cadenas que ya conoce, el producto es homogéneo, y en el caso de aquellas a las que no ha asistido, el servicio requerido, incluida la preparación de los alimentos, respetará patrones estandarizados tendientes a resguardar su salud y disminuirle el tiempo de consumo.

Si se considera que las cadenas de comida rápida ofrecen un tipo de servicio similar, aunque varíe entre ellas el menú ofrecido – por lo general, se mantienen dentro de las categorías de pizza, hamburguesas, perros calientes, pollo frito; comida italiana, árabe, china, mexicana o japonesa -, se espera que, dado que funcionan como franquicias y que trabajan en la misma área, el tipo de servicio ofrecido sea común en todas. Por ello la encuesta no se reduce sólo a los que ya conocen con anterioridad la cadena en la que están consumiendo, sino a los que tienen una idea previa de cómo funcionan estas cadenas. En efecto, parte de lo que interesa demostrar es que en situaciones en las que no se pueda tener referencias sobre otros establecimientos de comida, el consumidor tenderá a consumir en una cadena de comida rápida, así no haya probado nunca sus productos, sólo por el hecho de que sabe que es una cadena.

Además, vale acotarse que en el estudio todas las cadenas fueron consideradas como un agregado, otorgándole el mismo peso a los locales de cada una de ellas. En parte porque interesa estudiar la franquicia en general y se pretende una extrapolación, y en otra parte porque al trabajar con varias empresas surgen requerimientos de privacidad

por parte de cada compañía[118], los resultados serán expuestos y analizados globalmente, sin hacer análisis por firma. Es más, si no se requiere estudiar cada firma por separado, puede lograrse un tamaño de muestra menor.

La razón por la que la población se limita a los consumidores que asisten a algún establecimiento permite asegurarse que aquéllos que hayan consumido los productos ofrecidos por éste durante el período de referencia del estudio. De este modo se tiene la certeza de que la información se obtiene de fuentes directas.

En cuanto a la población a entrevistar, pese a que forman parte de la población en estudio, la encuesta no se aplicó a consumidores menores de 15 años, por considerar que éstos no tenían la suficiente capacidad para responder coherentemente al cuestionario.

Respecto a la definición de establecimientos y cadenas[119], lo primero que se definió fue qué se tomaría como cadenas de comida rápida, al respecto se decidió considerar como tales sólo a aquéllas que ofrecían alimentos que podían constituir una comida completa, excluyéndose a aquéllas que se especializaban en productos del área de postres y bebidas[120]. Igualmente se excluyeron una serie de negocios que servían comida asimilable a la de las cadenas de comida rápida, pero que diferían en el servicio: los *restaurantes de comida rápida*[121].

Una vez delimitado el concepto de comida rápida, se decidió excluir aquellos establecimientos que no disponían de una infraestructura para consumo inmediato del

[118] De hecho, se tuvo que firmar en muchas de ellas acuerdos de confidencialidad con la data para que las mismas accedieran a ceder sus establecimientos para la presente investigación

[119] Para observar el listado completo de las cadenas de comida rápida que se incluyeron, y sus respectivos establecimientos, remítase al Anexo # 3

[120] Como ventas de roles de canela, helados, malteadas.

[121] Friday's, Chili's, etc.

producto por parte del cliente, entre los que destacan los especializados únicamente en el despacho de comida para llevar o en el reparto a domicilio.[122] Los principales clientes de estos locales responden a motivaciones y presentan requerimientos que pueden diferir, y difieren, de las de los que acuden directamente al establecimiento. Estos establecimientos, por tanto, orientan su servicio a satisfacer estas necesidades.

Tampoco fueron considerados franquicias con poco tiempo en el mercado, o aquellas cadenas nacionales que poseen un solo establecimiento, pues no le dan la opción al consumidor de comparar entre establecimientos de la misma cadena y comprobar la homogeneidad de su producto y servicio. [123]

Sin embargo, se consideraron aquéllas empresas de comida rápida que, sin serlo, funcionan como franquicias. De entre estas se decidió incluir en el estudio a los establecimientos pertenecientes a cadenas ampliamente reconocidas en el país. Estas fueron Arturo´s, por las razones ya expuestas, y Pizza Hut, que aun cuando dispone de muy pocos establecimientos en Venezuela, manejados directamente por la corporación –de forma tal que a vista del consumidor es equivalente a las franquicias de comida rápida.-, se incluye por su importancia internacional[124].

[122] Tal es el caso de la mayoría de los establecimientos de Domino´s Pizza. De esta cadena sólo se consideraron aquellos locales que disponían de áreas para consumir el producto.

[123] Ejemplos de estas franquicias son: White Banana Cream, Chicken Chips & Pollo Ligth, Wings, La Arepería, entre otros.

[124] Se excluyeron de este grupo cadenas venezolanas muy poco conocidas o con muy pocos establecimientos, como Sr. Pizza y Yan-Yan Express. También se excluyó Burger Bistró, que, pese a ser internacional, llevaba muy poco tiempo en el mercado al momento de aplicar las entrevistas.

6.2 Definición de factores y variables

Los costos de transacción representan una totalidad conformada por múltiples aspectos. En este sentido se hace imperativo definir un conjunto de factores y variables que, asociados a una medida, constituyan indicadores apropiados de las acciones realizadas por la comunidad en estudio.

Dada la dificultad de medir los costos de transacción, se buscaron variables básicas que permitieran una inferencia sobre el grado en que las cláusulas contenidas en el contrato de franquicia influencian la decisión de consumo continuado del demandante, disminuyendo sus costos de transacción.

En todo momento se trabajó con variables cualitativas, sin pretender en ningún momento hacer mediciones, como cuantificación de riesgo. Se trata de variables capaces de suministrar información sobre las motivaciones, comportamiento, experiencias previas y expectativas de los agentes. A partir de allí se debía verificar si los resultados para cada una de ellas se asociaban a aspectos subproducto de los términos de asociación entre franquiciado-franquiciante y el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, o eran ajenas a éste, y si implicaban una disminución de los costos de transacción[125].

Ahora bien, como para evaluar estos costos en las franquicias de comida rápida se requería contrastarlos con otras opciones, fue imperiosa la inclusión de variables,

[125] Debe señalarse que, dado que se trabajaría principalmente con proporciones, para poder calcular el tamaño dela muestra se requería una variable con distribución conocida. Por ello, se emplearonlos posibles valores de la variable para crear una variable binomial, cuyo éxito apuntara a una disminución de los costos de transacción de los consumidores de las cadenas y cuya falla no. Estas variables binomiales fueron aplicadas para cada factor.

asociadas a costos de transacción, que así lo permitieran. Con ellas, no se pretendió demostrar que se prefiere el bien o servicio ofrecido por una franquicia al que pueda ofrecer otro establecimiento que no lo es, sino probar que la segunda opción representa mayores costos de transacción que la primera.

Por último, se negó expresamente la inclusión de variables que representen el costo de posibles maniobras legales -como juicios o demandas en contra de la cadena por prestar un mal servicio-, por su improbabilidad y la dificultad de imaginarse un juicio como tal en el contexto nacional.

De acuerdo al hilo teórico seguido y la información a priori obtenida se llegó a una serie de factores, que incluyen una o varias variables de las cuales se puede deducir información de importancia para comprobar lo planteado. Estos son:

a. Rasgos Personales.

En este caso se hizo referencia a características propias de los individuos que no están relacionadas directamente con los costos de transacción, pero que permiten entender mejor las características promedio de los consumidores de comida rápida. Igualmente, aunque no se pretendía obtener una información desagregada poblacionalmente, en aquellos casos en los que no se lograra conclusiones definitivas se podrían estudiar para cada valor de las variables consideradas en este factor.

Algunas de estas características suministran cierta información primaria sobre lo que se está estudiando. Así, por ejemplo, si una alta proporción de los asistentes tiene

hijos menores de edad podría perfilarse esto como un motivo para el consumo en esta cadena.

Las variables relacionadas a este factor que se tomaron en consideración fueron:

- **Sexo.**
- **Edad.** Esta variable se distribuyó en cuatro grupos amplios, más o menos uniformes en cuanto al tipo de personas que integran.
  - ***Menores de edad***: Entre 15 y 18 años. Grupo más dependiente económicamente.
  - ***Jóvenes***: Entre 19 y 30 años.
  - ***Joven-adulto.*** Entre 30 y 40 años.
  - ***Mayores de 40 años***. Se decidió agregar a toda la población sobre cuarenta años, por considerarse que en general mantiene elementos comunes. Además, las personas en este grupo, en especial las mujeres, suelen ser muy susceptibles al momento de reportar su edad.
- **Nivel educativo.**
- **Número de hijos menores de edad.** En este rubro se admitieron nietos, sobrinos u otros familiares menores de edad que estuvieran a cargo de los entrevistados.
- **Frecuencia del consumo en comida rápida:** Esto no sólo funciona como un indicador de la relación que mantienen los consumidores con las cadenas, sino que interesa su desagregación para el momento del análisis, para verificar las

percepciones de aquéllos que consumen con mayor asiduidad. Los posibles valores que se le adjudicaron a esta variable fueron:

- ***Frecuencia alta:*** Tres veces por semana o más.
- ***Frecuencia moderada:*** 1 ó 2 veces por semana.
- ***Frecuencia baja:*** 1 a 3 veces por mes.
- ***Ocasionales:*** Rara vez/ Casi nunca

b. Discriminación local / cadena.

Como el estudio se centra en términos del contrato, debió evaluarse si la disminución de los costos de transacción obedece, según la percepción del cliente, a características particulares del establecimiento al que asiste, o a la cadena en general.

En una franquicia se establecen dos relaciones básicas con el consumidor: la primera lo vincula específicamente al franquiciado, mientras la segunda lo asocia a la franquicia como todo, representación del franquiciante puesta en práctica por el franquiciado. Todo contrato de franquicias, aún cuando permite cierto grado de libertad al franquiciado, pretende que la diferenciación entre los servicios ofrecidos por cada uno de ellos, al menos dentro de una determinada área geográfica, no sea significativa.

Es decir, se desea que la decisión de demandar los productos ofrecidos por un franquiciado específico y no los que ofrecen otros de la misma cadena responda sólo a motivos circunstanciales - localización - y no a una diferencia en el producto. Por ello,

la variable a emplear debía permitir evaluar si los únicos aspectos que no hacían al cliente indiferente respecto a los distintos franquiciados eran aquellos especificados en el contrato - la cercanía geográfica, el horario y tipo de instalaciones.[126]

La variable elegida fue las **motivaciones de los clientes a asistir regularmente a un establecimiento dado**. Por razones de simplificación se decidió que este establecimiento sería aquél en el cual la entrevista fuera llevada a cabo, y sólo se analizaron las razones de las personas que admitían consumir productos de comida rápida preferiblemente en ese local. Aunque la pregunta se refiere específicamente a la cadena en donde el consumidor es entrevistado, los resultados que se mostrarán representarán el agregado de la información obtenida de los clientes de las cadenas seleccionadas en la muestra.

Los valores preestablecidos que la variable podía asumir, aparte de la opción "No sabe / No responde" se agruparon en tres categorías:

- ***Razones de localización.*** Se consideran en este caso motivaciones asociadas con cercanía del establecimiento a lugares que el individuo frecuenta, las cuales no dan indicios de una heterogeneidad en el servicio de comida rápida por parte de la cadena. De hecho, si la preferencia por un local se basa sólo en justificaciones de este tipo, se está implicando que ciertamente la franquicia busca reducir el tiempo invertido por el cliente en

[126] Tanto el horario como cierta infraestructura, por ejemplo, el área infantil, responden a criterios de ubicación geográfica.

trasladarse a buscar la cadena. Las razones de localización consideradas fueron las siguientes:

Cercanía del establecimiento al trabajo / lugar de estudio / casa.

Establecimiento situado en el centro comercial o área recreativa que se frecuenta.

- ***Razones sociales.*** Como en el caso anterior, estas razones tampoco denotan heterogeneidad. Estas son:

Suele ser un sitio de encuentro con conocidos.

Le agradan las personas que suelen asistir a ese local. Esto responde tanto a la imagen de la compañía como al lugar donde está ubicado el establecimiento.

Tiene áreas de juego para niños. En este caso las razones se asocian a instalaciones del local, que pueden no tener otros locales de la cadena, pero que intentan responder necesidades del consumidor promedio de esa área.

- ***Razones discriminatorias***. Estas razones fueron desglosadas en más opciones, porque, en caso de que los consumidores percibieran heterogeneidad en la cadena, interesaba saber en qué aspectos específicos el descontento cobra mayor fuerza. Las opciones fueron:

Mejor servicio que otros establecimientos de la cadena.

Mejor calidad de comida que otros establecimientos de la cadena.

Mejores precios que otros establecimientos de la cadena.

Mayor limpieza que en otros establecimientos de la cadena.

Para poder calcular el tamaño de la muestra, a partir de esta variable cualitativa se definió una variable binomial en la que el éxito se define como el poseer sólo razones sociales o asociadas a localización para preferir un local, mientras la falla se definió como sólo tener razones discriminatorias para preferir el local.

c. Motivación.

Este factor estudia las causas por las que cada individuo consume en cadenas, siendo que se trate de aspectos relacionados con las características físico químicas del producto, aspectos vinculados al costo de transacción, o aspectos sociales.

La variable en estudio en este caso fue **las razones por las que el consumidor normalmente acude a comer en comida rápida**. Esta variable daba lugar a múltiples respuestas, agrupadas en tres tipos diferentes:

- ***Razones asociadas al producto.*** En este caso se incluyeron tres tipos de razones.

  Ahorro de tiempo en comer. Esta razón se refiere a un ahorro de tiempo resultado del tipo de bien que se consume (comida rápida), así como también se asocia a una rapidez en la atención, por lo que indirectamente puede

implicar una disminución de costos de transacción, porque se espera una atención eficiente.

Gusto por la comida.

Precios menores a los de restaurantes normales u otros establecimientos de comida. Este aspecto, aunque característico del producto, involucra un menor costo de oportunidad.

- ***Razones asociadas directamente a costos de transacción.***

Conocimiento del menú. Este punto se relaciona con la presencia de homogeneidad en los alimentos que se sirven, y por tanto con una reducción del costo de búsqueda, así como los costos de decisión. La persona ya sabe qué opciones tiene y pierde menos tiempo en averiguar el menú y decidir qué comer.

Menos riesgos para la salud. Este aspecto puede ser vinculado en parte al alimento como tal – más sano -, pero también a la limpieza del local – si el local está limpio, hay menos probabilidades de que la comida pueda ser contaminada - y especialmente a la higiene que se ha mantenido en la preparación del mismo. Permite ver no sólo cuánto se valora la higiene de los productos de las cadenas, sino también cuánto le importa este aspecto a sus consumidores.

Se espera recibir una buena atención. La atención puede ser desglosada en tres aspectos: El trato del personal (su amabilidad), su preparación (si es

eficiente al momento de transcribir la orden, cobrar, entregar el producto), y su rapidez.

Tener un aproximado del precio a pagar. Disminuye los costos de búsqueda y los costos de negociación de precios. En estas cadenas el precio ya está fijado y no se permite el regateo, lo importante es que se tenga una idea a priori del precio fijo.

No pierde tiempo averiguando el precio, la calidad, la higiene y la atención de otros lugares. Se relaciona directamente con los costos de búsqueda en las múltiples categorías asociadas al producto.

- ***Razones sociales.***

Es la clase de lugar que le gusta a las personas que frecuenta (hijos, amigos, compañeros de trabajo, otros familiares).

Le agrada el ambiente de estos lugares. Esta opción engloba tanto las instalaciones físicas del local – que se vincula a la imagen de la compañía - como las personas que suelen visitarlo que, en última instancia, pertenecen al target al que se dirige la empresa, y respecto al cual diseña su infraestructura. Por ejemplo, en los establecimientos que poseen áreas de juego para niños se espera una mayor proporción de familias con niños pequeños.

Este factor aporta una visión general de lo que se quiere saber, y al mismo tiempo tiene un carácter conclusivo. Al evaluar los motivos por los que una persona

consume en cadenas de comida rápida se está verificando el peso que le otorga a los costos de transacción: Si entre las razones que emite no menciona motivos asociados a una reducción de éstos, se puede intuir o bien que al consumidor no le parece que el consumo en cadenas de comida rápida le disminuya sus costos de transacción, o bien que éstos no son lo suficientemente importantes como para influenciar sus decisiones de consumo.

En cualquier caso, con los resultados para esta variable no se buscó saber si el consumidor considera que las cadenas le reducen sus costos de transacción, puesto que no se está haciendo un ejercicio comparativo[127]. Lo que se pretendió lograr con ellos fue aproximarse a la valoración o ponderación promedio que el consumidor en condiciones normales le otorga a cada tipo de costo de transacción considerado en esta investigación.

También se esperó que estos resultados permitieran comprender mejor a los competidores directos de las cadenas de comida rápida, para así saber con qué otro tipo de establecimientos se debía hacer énfasis al momento de establecer una comparación. Como algunas de las razones dadas, en especial las referidas a producto, no son exclusivas de una cadena de comida rápida, debía observarse las razones a las que se les dio más importancia y verificar si existían otros negocios que ofrezcan la misma cualidad apreciada.

A la variable binomial en este caso considerada, se le adjudicó como éxito el aportar al menos una razón referida a costos de transacción, y como falla no hacerlo.

---

[127] Para este fin, otros factores contendrán variables relacionadas con las experiencias de los consumidores y sus expectativas sobre el producto en general, en comparación con otras formas organizacionales que compiten con las cadenas.

d. Expectativas sobre calidad general del negocio.

En este caso se buscó evaluar la opinión del consumidor sobre el desempeño general de las cadenas de comida rápida, y su evolución en el tiempo, respecto a la que espera para otros negocios de comida.

Se consideraron en este caso nueve variables. Estas son la **opinión respecto a cada tipo de negocio sobre la manera en que conservan su calidad en el tiempo**. Estos nueve tipos de negocios se agruparon en cuatro categorías[128]:

- ***Cadenas de comida rápida***. La *cadena en la que se encontraba consumiendo el entrevistado* y *otras*.
- ***Otros negocios de comida rápida que no fuesen cadenas***. Los rubros fueron *panaderías, areperas, kioscos de comida* y *ventas de perros calientes y hamburguesas*.
- ***Restaurantes***. *Restaurantes normales* y *restaurantes de menú ejecutivo*. Aunque entre ellos varían en calidad y rapidez, se distinguen por la atención directa en las mesas.
- ***Otros***. En esta opción se permitió que el entrevistado considerara una alternativa que no hubiese sido tomada en cuenta.

[128] Estas categorías de "otros negocios" serán las mismas en el caso de todos los factores que exijan una comparación organizacional.

d. Expectativas sobre calidad general del negocio.

En este caso se buscó evaluar la opinión del consumidor sobre el desempeño general de las cadenas de comida rápida, y su evolución en el tiempo, respecto a la que espera para otros negocios de comida.

Se consideraron en este caso nueve variables. Estas son la **opinión respecto a cada tipo de negocio sobre la manera en que conservan su calidad en el tiempo**. Estos nueve tipos de negocios se agruparon en cuatro categorías[128]:

- ***Cadenas de comida rápida***. La *cadena en la que se encontraba consumiendo el entrevistado* y *otras*.
- ***Otros negocios de comida rápida que no fuesen cadenas***. Los rubros fueron *panaderías, areperas, kioscos de comida* y *ventas de perros calientes y hamburguesas*.
- ***Restaurantes***. *Restaurantes normales* y *restaurantes de menú ejecutivo*. Aunque entre ellos varían en calidad y rapidez, se distinguen por la atención directa en las mesas.
- ***Otros***. En esta opción se permitió que el entrevistado considerara una alternativa que no hubiese sido tomada en cuenta.

[128] Estas categorias de "otros negocios" serán las mismas en el caso de todos los factores que exijan una comparación organizacional.

Cada una de las variables podía tomar cuatro diferentes valores: "Mejora", "Conserva", "Empeora" y "No sabe/ No responde/ No aplica". La última categoría resulta útil especialmente para fines comparativos, pues permitiría entender cuánto conocen los consumidores de cadenas de comida rápida sobre los negocios con los que éstas compiten. Mientras más los conozcan, se espera que la reducción de costos de transacción que las franquicias puedan proveer se hace relativamente menor.

Una vez identificados los individuos que respondieron la cuarta opción para cada rubro, se estudiaron las variables sólo para aquéllos individuos que poseían una opinión. A la opción "mejora" se le asignó el valor 1, a la opción "conserva" se le dió el valor 2, y a la opción "empeora" se le consideró como 3. Se obtuvo así una variable discreta jerárquica, en la que a menor sea el valor que tome, el negocio está siendo mejor evaluado por el consumidor.

e. Expectativas sobre homogeneidad de precios.

Luego de analizar la percepción general de los consumidores sobre las cadenas conviene verificar su opinión en cada uno de los rubros relacionados al producto, en comparación con otros negocios.

En relación a los precios, interesa estudiar no solo la expectativa del consumidor, sino también su experiencia. Así, en primer lugar, se consideró un conjunto de nueve variables que representan **las veces que en cada tipo de negocio se ha tenido que pagar precios mayores a los esperados o promocionados**. Estas variables, al igual que

las del apartado anterior, pueden tomar cuatro valores: "Ninguna = 1", "Pocas = 2", "Muchas = 3", "No sabe / No responde / No aplica". Para aquellos que no respondían la cuarta opción, la variable adquiría un carácter jerárquico en el que un menor valor se asociaba a experiencias más positivas.

Una última variable a considerar es los **tipos de establecimientos a los que nunca se haya asistido ni sobre los cuales se tenga referencias de los que se conozca por adelantado los precios**. Los valores que puede tomar la variable, aparte de "Ninguno / No sabe / No responde", se encuentran dentro de las cuatro categorías de establecimientos que fueron mencionadas en el apartado anterior. Esta variable permite ver de qué manera los consumidores conocen o tienen un estimado de los precios de las cadenas de comida rápida, y si así ocurre con otras clases de establecimientos de comida.

f. Conocimiento previo del menú.

Interesa conocer si los que asisten a cadenas de comida rápida tienen, en efecto, una idea previa del menú, lo que les facilitaría la toma de decisiones. A tal fin, como se uso la variable **tipos de establecimientos a los que nunca se haya asistido ni sobre los cuales se tenga referencias de los que se conozca por adelantado el menú**, que puede tomar como valores uno o varios de los nueve tipos de negocios de comida que

están siendo considerados, o bien "Ninguno / No sabe / No responde", categoría que, en cualquier caso, denota ignorancia sobre el menú de cualquiera de las opciones.

g. Expectativas sobre calidad / eficiencia de la atención.

Para evaluar cómo el consumidor percibe la atención que recibe en cadenas de comida rápida – entendida ésta como trato, preparación y rapidez del personal -, así como cuán homogénea le resulta, se utilizaron variables similares a las empleadas en el apartado de precios.

En primer lugar, se consideraron nueve variables correspondientes al rubro **veces que se haya sido mal atendido por el personal de cada tipo de negocio**, con los mismos valores posibles y fueron tratados de igual forma que las variables asimilables en el caso de los precios.

La otra variable empleada fue los **tipos de establecimientos a los que nunca se haya asistido ni sobre los cuales se tenga referencias de los que se conozca por adelantado la atención que se irá a recibir**.

h. Expectativas sobre calidad de la comida.

Este factor recibió el mismo tratamiento que los factores referidos a atención y precios. Se tomó en cuenta la experiencia, con las variables **veces que, en cada tipo de**

negocio, **se han recibido sorpresas desagradables en la temperatura, sabor y frescura de los alimentos** - también variables jerárquicas discretas con los mismos valores que en el caso de la atención y los precios – y la variable vinculada al conocimiento de cada individuo: los **tipos de establecimientos a los que nunca se haya asistido ni sobre los cuales se tenga referencias de los que se conozca por adelantado la calidad de la comida**.

i. Riesgo.

Este factor, y sus variables asociadas, fungen como variables resumen de lo expresado por el resto de las variables. Se constituye en sí como un resultado o una consecuencia de las expectativas que poseen los consumidores de los que les van a ofrecer las cadenas de comida rápida respecto a lo que pueda ofrecerles otra alternativa.

Una vez analizados los aspectos que motivan al consumidor a tomar sus decisiones de consumo habitual, así como las expectativas mencionadas, cabía estudiar cómo se afectan las decisiones de los consumidores bajo circunstancias en que los costos de transacción aumentan considerablemente.

Como se ha visto, el que una transacción sea repetida numerosas veces disminuye los costos de llevarla a cabo, pues a través de la experiencia se logra un aprendizaje de la contraparte y se requiere un menor gasto en investigarla y en crear mecanismos de protección contra el riesgo.

Aunque bajo un contrato de adhesión el gasto en negociación en que pueda incurrir el consumidor para protegerse del azar moral y la selección adversa se minimiza, la única manera en que el consumidor puede tomar medidas para evitar el oportunismo ex post es aumentando sus gastos de información y búsqueda, para así poder decidirse por la opción que le represente menos riesgos y posibilidades de sorpresas desagradables.

La primera de las variables considerada fue la **clase de establecimiento en el que se preferiría hacer la primera comida, de llegar a una ciudad desconocida**. En una situación como la planteada no se tiene experiencia previa y al momento de comer por primera vez en el lugar se supone que no se ha tenido tiempo suficiente de averiguar sugerencias y asegurarse que provengan de una fuente confiable.

A esta variable se le adjudicaron dos posibles valores: *una cadena de comida rápida* u *otra clase de establecimiento*. No se especificarán opciones detalladas en el segundo caso, porque interesa estudiar a las cadenas respecto a su competencia, del tipo que sea, y porque las opciones que habían sido desglosadas corresponden a alternativas que representan la competencia de las cadenas en Venezuela, y esta variable no contempla una delimitación geográfica.

Conociendo las decisiones del consumidor en las circunstancias propuestas, así como sus motivaciones, podría evaluarse no sólo el peso que cobran los costos de transacción cuando la información disponible se reduce, sino también en qué tipo de consumidores se hacen más valiosos y, por último verificar si efectivamente la

percepción general es que las franquicias son más eficientes que otras posibilidades reduciendo los costos de transacción del consumidor.

De hecho, el otro par de variables que considera este factor son las **razones por las que se preferiría cadenas de comida rápida u otra clase de establecimiento**, dependiendo de lo que haya preferido el consumidor.

En el primer caso, los valores preestablecidos que puede tomar la variable son similares a las razones por las que se consumiría en cadenas comida rápida, pero, al tratarse de circunstancias disímiles, las respuestas otorgadas por el consumidor no tienen por qué ser iguales. Estas razones son:

- ***Razones asociadas al producto.*** Como el énfasis que pretendía darse iba más orientado a las circunstanciales, este tipo de razones se resumieron en una sola opción: *Le gusta el producto (precio, atención, tipo de comida).* No interesa en este caso ver qué características específicas del bien le atraen más, sino saber si se preferiría comer en comida rápida sólo por un gusto por el tipo de servicio o comida o más bien obedeciendo a una actitud más conservadora y precavida.
- ***Razones asociadas directamente a costos de transacción.*** Se trata de las mismas que puede tomar la variable de motivación, las cuales se mantuvieron desglosadas.
- ***Razones sociales.*** Tampoco se agruparon estas razones, pues una - *Es la clase de lugar que le gusta a las personas que frecuenta* - está más vinculada a una presión por parte de los acompañantes de los consumidores; y la otra -

le agrada el ambiente de estos lugares – atañe a elementos del status e identificación social que la cadena proyecta.

Para la tercera variable se preestablecieron las opciones *curiosidad gastronómica*, *gusto por nuevas experiencias*, y *gusto por el riesgo*. Las tres posibilidades, no excluyentes, representan distintos grados de inclinación al riesgo, ordenados de menor a mayor. Como no se está definiendo en qué otra clase de establecimiento la persona comería, no tenía sentido colocar opciones relacionadas a un producto específico. Además, se pretende asociar la preferencia por cualquier otro establecimiento en un sitio que no se conoce con alguna tendencia al riesgo de parte de la persona[129].

6.3 Diseño Muestral

Como se mencionó, el tipo de muestreo aplicado fue *probabilístico*, con el propósito de eliminar los sesgos asociados a muestras por cuotas, opináticas o de expertos. La clase específica fue muestreo *estratificado bietápico*[130] con afijación proporcional de la muestra.

---

[129] De cualquier manera, como se verá en la sección "Elaboración del cuestionario", se permitió la opción "otros" para verificar si las personas consideraban posibilidades distintas, y en la prueba piloto se verificó esto, sin que los entrevistados respondieran una opción diferente. Además, tanto en la prueba piloto como al aplicar la encuesta, al realizar la pregunta "¿por qué preferiría otro tipo de establecimiento?", se permitió un tiempo antes de mostrar las opciones planteadas, para evitar cualquier sesgo en la respuesta. En general, las personas solían responder una de estas opciones antes de que se les enseñaran.

[130] Para información amplia sobre este tipo de muestreo, puede verse: Des Raj. *La estructura de las encuestas por muestreo*. Fondo de Cultura Económica, 1979. pp 190-194

Las razones para, en vez de uno censal, hacer un estudio muestral, el cual requiere inducciones a posteriori sobre el valor de los parámetros poblacionales, responden a la imposibilidad de una aplicación censal dada la naturaleza de la población, sin contar con que, en casos de poblaciones grandes, la calidad de la información muestral suele ser superior a la de una operación censal, por un aumento de los errores ajenos al muestreo que acompañan un crecimiento del tamaño de la muestra - la obtención y procesamiento de datos se tornan menos supervisados -. En general, las muestras permiten obtener información "abundante, confiable y oportuna".[131]

El modelo se planteó como *bietápico*, porque en una *primera etapa* se seleccionó aleatoriamente los establecimientos a ser encuestados dentro de cada estrato, mientras que en una *segunda etapa* se eligió aleatoriamente los individuos que asistan a los establecimientos previamente elegidos.

Para la *primera etapa* se hizo un directorio de establecimientos por estrato, empleando principalmente data suministrada directamente por las empresas franquiciantes. En total, se consideraron 197 establecimientos. Aunque la proporción de establecimientos y tamaño de mercado que ocupa cada empresa varía, debe recordarse que el estudio es sobre compañías bajo régimen de franquicia y no sobre empresas particulares, por lo tanto al momento de seleccionar los establecimientos en cada estrato cada locación fue equiprobable, es decir, tuvo el mismo peso independientemente de la cadena a la que perteneciera. Esto no afecta en nada el estudio debido a que, como se

[131] Ver: Seijas, Félix. *Investigación por muestreo.* Publicaciones UCV, 1981. pp 76-77

mencionó, el mismo se realizó en términos agregados, sin colocar la información de cada empresa por separado.

Considerando la *segunda etapa* del muestreo, cabe mencionar que se decidió entrevistar sólo a personas que asistieran en los horarios de mayor afluencia – que fueron previamente suministrados por el gerente -. Un consumidor que asista durante un período inactivo puede no representar el cliente tipo del local y puede tener intereses diferentes a la de los clientes que pretende captar y capta el establecimiento específico. Además, por los motivos ya mencionados, a cada persona seleccionada hubo que preguntarle previamente si ya conocían a las cadenas de comida rápida, y de esta forma verificar su pertenencia a la población.

Se estableció un procedimiento que garantizó la aleatoriedad de la escogencia del entrevistado. En locales de baja afluencia permanente, se tuvo que recurrir a entrevistar a todas las personas que asistieron al local en ese período de tiempo. En uno u otro caso, en cada grupo de personas que consumía en el local sólo se entrevistaba como máximo a uno de sus miembros, para evitar respuestas iguales en caso de parejas, amigos, etc

a. Estratificación.

A través de un estudio a priori del área a investigar, se pudo detectar diferencias en las distintas zonas en las que se ubican establecimientos de comida rápida. De allí surge la necesidad de estratificar, definiendo cada uno en razón de la actividad económica preponderante en el área adyacente al local.

El primero de estos estratos es el **estrato comercial**, formado por los establecimientos que atienden preponderantemente las necesidades de alimentación de la población que labora en actividades comerciales, industriales y de servicios en áreas adyacentes al local.[132] El **estrato residencial** comprende los establecimientos localizados en zonas residenciales y que atienden preponderantemente a la población que habita en esas zonas[133]. Por último, el **estrato recreativo** incluye los establecimientos ubicados en centros comerciales o áreas de esparcimiento que sirven sobre todo al público que visita dichos centros o áreas con propósitos recreativo-comerciales o como distracción familiar.[134]

b. Tamaño de la muestra.

Al hacer el cálculo del tamaño de la muestra debió tomarse en consideración que cada una de las variables en estudio, excepto aquellas relacionadas con los rasgos personales, podían ser consideradas como binomiales si se suponía como "éxito" el que entre los valores tomados por la variable se incluyeran alternativas que apuntaran a una reducción de los costos de transacción y como "falla" el que no haya ocurrido esto.

En el análisis de las variables binomiales o multinomiales el estimador principal a tomar en cuenta es la proporción muestral, $\hat{p}$, ya que calculadas las proporciones para

[132] Este es el caso del Centro de Caracas, Los Ruices, Boleita
[133] Ejemplo: La Boyera, El Hatillo, El Valle.
[134] Ejemplo: C.C.Sambil.

los posibles sucesos, se puede proceder a obtener la media de la variable así como la desviación estándar.

Como el tamaño de la muestra debe ser calculado en función del error que se esté cometiendo, al estimar la diferencia entre el estadístico y el parámetro, el estimador que se empleó para el cálculo fue $\hat{p}$ y el parámetro, la proporción poblacional, p.

Sobre estas proporciones no se disponía de información previa debido a que no se han llevado a cabo investigaciones al respecto. Por tanto, para el cálculo del tamaño de la muestra se establecieron algunos supuestos sobre la magnitud y distribución probabilística de las proporciones en referencia:

i) **Distribución de los estimadores.**

Se tiene que la proporción muestral se distribuye binomialmente con media igual a la proporción poblacional, p, y varianza igual a $\frac{p(1-p)}{n}$, donde n es el tamaño de la muestra[135].

Ahora bien, para el cálculo del tamaño de la muestra se asumió que las proporciones muestrales se distribuían normalmente, es decir:

$\hat{p} \sim N(p, \frac{pq}{n})$, donde q es la probabilidad de falla siendo $q = 1 - p$

[135] Para un análisis detallado de los conceptos estadísticos que aquí semuestran, véase: Cochran, William (1971). *Técnicas de muestreo*. México: Ediciones del C.E.C.S.A, capítulos 1, 2, 3. //Scheaffer, Richard *et al* (1987). *Elementos de muestreo*. Grupo Editorial Iberoamérica. Capítulos 2 y 4.

Ésta aproximación – de binomial a normal – se justifica en primer lugar porque al ser $\hat{p}$ una variable binomial se puede aproximar por al normal, siempre que "n" sea lo suficientemente grande como para que np sea mayor a 5 ($np > 5$) si $p \leq \frac{1}{2}$ o $nq > 5$ si $p \geq \frac{1}{2}$.

En segundo lugar, $\hat{p}$ es la suma de variables independientes, pues el número de veces en que se da un suceso es la suma de variables Bernoulli, por tanto, aplicando el Teorema de Límite Central, tiende a distribuirse normalmente siempre que n sea lo suficientemente grande.

ii) Valor de la proporción poblacional

Al carecer de una aproximación a priori del valor de la proporción poblacional, se requirió hacer un supuesto sobre ésta al momento de calcular n. Como se verá, el tamaño de la muestra necesario para obtener un error B es función directa del valor de pq, de modo que a mayor sea pq, el tamaño de la muestra deberá ser mayor. Dado que $q = 1-p$ el máximo valor posible de pq es 0.25, el cual se logra cuando $p=q=0.5$.

Por tanto, si se asume $p=0.5$ se estaría calculando el máximo valor posible de n para cada nivel de error. De esta manera, se garantiza que, independientemente de cuál sea el verdadero valor de p, el tamaño de la muestra empleado sea mayor o igual al

requerido para garantizar que el grado de error que se obtenga sea menor o igual al estipulado[136].

iii) **Precisión y nivel de confianza.** Para la expresión $P(|p-\hat{p}|\leq B)=1-\alpha$ que establece un límite (B) a la precisión del estimador para una probabilidad o nivel de confianza deseado, se preestableció:

- B = 0,1 x p. Es decir, se asumió que el *Coeficiente de variación*, máxima desviación entre el valor del parámetro y el del estimador, fuese 10%. Se trata en este caso de un grado de desviación tolerable, y acorde con las capacidades disponibles al momento de llegar a cabo la investigación. A partir de este valor se obtiene:

  $B = 0{,}1\times p = 0{,}1\times 0{,}5 = 0{,}05$

  Se obtiene una precisión de 0.05, dado que se ha supuesto $p = 0{,}5$.

- 1 - α = 0,95. Es decir, el grado de confianza adquirido es 95%,.que se corresponde con un desvío normal. En una curva normal tipificada, para un valor de α = 0,05 se tiene un valor K_α= 1,96

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se sabe, por desigualdad de Chebychev, que para un α = 0,05 y dado que $\hat{p}$ se distribuye normalmente, entonces $B = K_\alpha\sqrt{\text{var}(\hat{p})}$.

[136] Esto se puede comprobar en el Anexo # 5

Ahora bien, se tiene que $\text{var}(\bar{p}) = \frac{pq}{n}$. A esta expresión no se le añade el factor de corrección $\sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$ porque, dado que se ha asumido el tamaño de la población, N, como infinito, este factor tendería a uno para poblaciones muy grandes.

Por tanto: $B = K_\alpha \sqrt{\frac{pq}{n}}$. A partir de esta expresión, se dedúcela fórmula para hallar n, el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{K_\alpha{}^2 \times p \times q}{B^2}$$

Así:

$$n = \frac{1{,}96^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}{0{,}05^2} = 384$$

Se tiene entonces que para un coeficiente de variación del 10% se requiere un tamaño de muestra de 384 personas. No obstante, los recursos disponibles permitían realizar una muestra de 600 personas, por lo que se tomó esa cifra como tamaño de la muestra, para de esta manera justar el valor del coeficiente de variación entre 10% y 5%. En efecto, dada una muestra de este tamaño, se obtiene una precisión (B) de 0.04, con un coeficiente de variación del 8%[137].

Este tamaño de muestra corresponderá al *nivel de desagregación del dato*. Al respecto, debe señalarse que a mayor grado de especificidad del dato, mayor deberá ser el tamaño de la muestra, y viceversa. En este sentido, se esperó un tamaño de muestra

[137] *Ibidem.*

reducido ya que se estaba trabajando con datos agregados. Muestras mayores a 600 personas corresponden a estudios con un interés político o normativo.

c. Afijación de la muestra.

Partiendo de un tamaño de muestra de encuestados de 600 personas, se evaluó el número de encuestas por establecimiento que se debían realizar. Esta cantidad no podía ser muy pequeña porque la muestra por local no hubiese sido representativa. Tampoco podía ser muy grande, debido a restricciones impuestas por los gerentes, y al riesgo de llegar al término del horario de mayor flujo de clientes sin haber finalizado las entrevistas. Además, a mayor cantidad de encuestas por establecimiento, menor el número de establecimientos a entrevistar, y menor la capacidad de los datos muestrales para hacer generalizaciones.

Tomando esto en cuenta, se decidió realizar quince encuestas en cada establecimiento que fuese elegido en el muestreo. Esto implicó una muestra de 40 establecimientos.

Ahora bien, el número de consumidores a entrevistar por estrato fue distribuido – afijado – por estratos de acuerdo a la proporción de establecimientos del total que cada estrato representa. Estas proporciones se mantuvieron en la muestra de establecimientos y de esta manera se calculó cuántos establecimientos de la muestra corresponderían a cada estrato.

Establecimientos	Número	Proporción
Área Comercial	91	46.19%
Área Recreativa	65	32.99%
Área Residencial	41	20.81%
Total de establecimientos	**197**	**100%**

Tabla 1: Proporción de establecimientos por estrato.

Establecimientos	Proporción	Absoluto	Aproximado
Área Comercial	46.19%	18.48	19
Área Recreativa	32.99%	13.20	13
Área Residencial	20.81%	8.32	8
Total de establecimientos	**100%**	**40**	**40**

Tabla 2: Números de establecimientos encuestados por estrato.

Realizando un muestreo aleatorio sin reemplazamiento para cada estrato, considerando los tamaños de muestras registrados en la tabla 1, se obtuvo:

ESTABLECIMIENTOS SELECCIONADOS

Comerciales

Cod.	Establecimiento	Cod.	Establecimiento
0101	Mc Donald's La Yaguara	0111	Mc Donald's Bello Monte
0102	Arturos Plaza España	0112	Mc Donald's Av. Baralt
0103	Subway La Pelota	0113	Speed Pasta Chacao
0104	Mc Donald's Plaza Caracas	0114	Burger King Los Palos Grandes
0105	Mc Donald's Av. Universidad		
0106	Mc Donald's Parque Caracas	0115	Papa John's Los Ruices
0107	Speed Pasta Parque Caracas	0116	KFC Los Cortijos
0108	Subway La Florida	0117	Mc Donald's La Urbina
0109	Arturos Gran Café	0118	Subway Unimet
0110	Wendy's Chacaito	0119	Domino's Pizza Unimet

Residenciales

Cod.	Establecimiento	Cod.	Establecimiento
0201	McDonald's Santa Mónica	0205	KFC La Trinidad
0202	Mc Donald's Galerías	0206	Mc Donald's Manzanares
0203	Subway Plaza Las Américas	0207	American Hot Dog Lagunita
0204	Subway La Trinidad	0208	Crepes De France La Lagunita

Recreativos

Cod.	Establecimiento	Cod.	Establecimiento
0301	American Hot Dog El Recreo	0308	Mc Donald's La Castellana
0302	Googie's El Recreo	0309	Crepes De France Altamira
0303	El Sultán El Recreo	0310	American Deli Altamira
0304	Wendy's Concresa	0311	Mc Donald's Sambil
0305	Don Taco Centro Lido	0312	American Hot Dog Sambil (Nivel Diversión)
0306	Papa Jonh's CCCT		
0307	Mc Donald's Las Mercedes	0313	Subway Sambil

Tabla 3: Establecimientos seleccionados, con su correspondiente codificación.

6.4 Elaboración del cuestionario

Los factores y variables en estudio se asociaron a una o varias preguntas las cuales se estructuraron en un cuestionario[138]. Este debía necesariamente ir en consonancia con los parámetros propuestos, y cubrir, por tanto, todas las variables en estudio seleccionadas[139]. Cada una de estas variables fue asociada a una pregunta específica.

Para garantizar que el informante entendiese y anotase las respuestas apropiadas, al elaborarlo, se estudio en detalle lo referido a la clase de información requerida, la redacción y la secuencia de las preguntas. Además, se realizó una prueba piloto a fin de determinar las modificaciones relevantes a este instrumento.

Debido a que los consumidores promedio de establecimientos de comida rápida no suelen disponer de mucho tiempo, las preguntas fueron *cerradas* o *parcialmente cerradas*[140]. Las primeras ofrecen al informante las respuestas posibles para que seleccione la o las adecuadas, son específicas y lo obligan a concentrarse en aspectos particulares. El error que puede cometerse con ellas es de omisión: si no se presentan todas las opciones posibles el encuestado es obligado a contestar con alguna de las opciones dadas, pudiendo sesgar de alguna forma la información suministrada pos los

---

[138] Para ver el cuestionario definitivo, véase Anexo # 4.

[139] Aquéllas discutidas en la sección *6.2*

[140] Para mayor información sobre los tipos de preguntas y su idoneidad, así como sobre problemas de redacción puede verse: Dillman, Don (1978). *Mail and telephone surveys. The total design method.* Publicaciones Wiley-Interscience,. En general, la información aquí suministrada sobre cuestionarios está basada en los modelos propuestos en este libro, excepto en los casos en que se señale lo contrario.

encuestados. Por eso fueron utilizadas exclusivamente en casos donde las respuestas representaban un conjunto exhaustivo[141].

Para el caso de variables que pudiesen tomar multiplicidad de valores, como las asociadas a motivaciones, se utilizaron preguntas parcialmente cerradas. En estas, junto a las opciones preestablecidas se permitió un espacio a aquel individuo cuya opinión no se correspondiera del todo con éstas para que clarificara su posición. La cantidad relativa de personas que respondieran con su propia opción sería un indicador de la proporción de personas cuyo parecer no concuerda con las opciones prefijadas.

No se consideraron preguntas abiertas, porque están sujetas a errores que dependen del nivel educativo y de interpretación del encuestado. Además, generan problemas posteriores a los investigadores a la hora del procesamiento de la data.

Respecto a la formulación de las preguntas, se buscó que estuvieran redactadas en un lenguaje simple, que fuesen concretas sin ser excesivamente específicas, y se trató en la medida de lo posible que no fuesen objetables, hipotéticas, y especialmente, que no estuvieran sesgadas ni contuvieran ambigüedades. De igual modo, se evitó formular preguntas dobles. En general, se buscó que las preguntas permitieran comunicarle al entrevistado lo que realmente se deseaba conocer de él. Esto, aparte de resultar beneficioso al momento de organizar los datos y tratar de crear conclusiones a partir de ellos, le otorga credibilidad a la encuesta.[142]

---

[141] Como es el caso de las preguntas 1, 2, 4, 10, 13, 14, 15, 16, 17. Véase Anexo 4.

[142] Sobre los criterios de formulación de preguntas y pruebas y ajustes al cuestionario, puede también verse: Seijas, Félix. *Op cit.* pp. 54-69

Ahora bien, como pudo verse en la sección "definición de factores y variables"la mayoría de las respuestas contienen conceptos no puros en su esencia, es decir, que puede implicar varias cosas. Aunque hubiese sido deseable desglosar cada elemento en todos los casos, no se hubiese podido tener acceso a un consumidor receptivo.

Por último, las preguntas se ordenaron de manera tal que permitiesen una aplicación fluida del cuestionario. Preguntas afines se agruparon a fin de que no hubiese saltos bruscos. No necesariamente las variables de un mismo factor aparecían juntas, debido a que se estructuraron de la manera en que se pensó resultarían menos tediosas para el entrevistado. Las preguntas relacionadas con la edad, nivel educativo y número de hijos se ubicaron al final de la entrevista, porque formularlas al principio podía intimidar o agraviar al entrevistado. Se formularon únicamente las preguntas indispensables, para evitar alargar excesivamente el cuestionario.

Antes de dar inicio al estudio, el cuestionario fue probado para verificar el cumplimiento de los criterios anteriormente nombrados y, aspectos sobre el formato, y el tiempo promedio que se gastaría en llenarlo[143]. Como la mayor parte de la población en estudio tiene limitaciones en cuanto al tiempo, éste es un aspecto que debía ser supervisado. Una encuesta demasiado larga podía ser sólo aceptada por personas que dispusieran de tiempo en exceso, y esto sesgaría los resultados de la muestra, o bien

[143] De acuerdo a información suministrada por representantes de mercadeo de algunas cadenas, una encuesta que realmente desease obtener información veraz de parte de un consumidor de comida rápida debía mantenerse en el orden de los cinco minutos y en ningún momento exceder los diez minutos. Si no, se corría el riesgo de que el consumidor prestase menos atención al momento de responder las últimas preguntas. Cabe en este punto mencionar que, incluso antes de la aplicación de la prueba piloto, dichos representantes revisaron la encuesta y aportaron ideas sobre cuestiones que faltaban por añadirse, preguntas que debían suavizarse o simplificarse, etc.

podía provocar que el encuestado prestase menos atención a las preguntas finales, otorgando respuestas menos veraces.

En cuanto al método de entrevista, se plantearon dos posibilidades: que la entrevista fuera conducida por un entrevistador encargado de asentar los resultados en el formulario, o entregar directamente el cuestionario a los individuos seleccionados para que fuese llenado por éstos.

Después de realizada la prueba piloto[144] se decidió aplicar las encuestas oralmente. Cuando el informante llena la encuesta por sí mismo queda el investigador expuesto a problemas de interpretación de las preguntas, confusiones en la forma de responder, en inconsistencias, errores que se incrementan en una población no acostumbrada a rellenar formularios. Además, se verificó que el tiempo que tomaban las personas en responder de forma escrita era mucho mayor al que requerían cuando era el entrevistador el que llenaba el formulario, ya que en este último caso se ahorraban el tiempo necesario para entender la forma de rellenar la encuesta. Inicialmente se temió una mayor reticencia por parte del informante a una entrevista oral, pero la mayoría expresó que le resultaba más cómodo que la encuesta les fuera llenada.

[144] Ésta fue realizada a 15 personas en el establecimiento de la cadena KFC situado en Los Cortijos. Se eligió esta cadena porque fue la primera en dar su autorización, para este local y el de La Trinidad, y porque no impuso restricciones sobre el total de días empleados en realizar la encuesta, ni en el número de consumidores a encuestar. Se prefirió este local al de La Trinidad porque se trata de un lugar mucho más concurrido en las horas *pico* – en este caso, días de semana al medido día -, con un ambiente que puede afectar en mayor grado la capacidad del individuo para realizar la encuesta, por ser más ruidoso, y con consumidores más apurados – la mayoría son trabajadores que van a este sitio a su hora de almuerzo-. Las encuestas de la prueba piloto no se incluyeron dentro de los resultados finales porque fueron aplicadas para corregir y verificar posibles errores que se cometiesen a la hora de hacer el estudio en sí.

Las desventajas que la técnica elegida podía presentar es que el entrevistador puede sesgar las respuestas si no está bien capacitado. Además, la capacidad de retención puede ser menor cuando se es interrogado a cuando se puede leer y releer la pregunta; a lo que contribuirían problemas de dicción del entrevistador, factores externos como ruido, música, poco espacio, que suelen encontrarse en establecimientos de este tipo.

No obstante, este problema fue corregido mostrándole al entrevistado una ficha con las opciones. De hecho, con una entrevista cara a cara el entrevistado no tiene por qué verse privado de leer el cuestionario, la diferencia estriba en que el entrevistador lo llena[145]. Tomando en cuenta todos estos aspectos, se procedió con la elaboración de las preguntas de la encuesta[146]. Las mismas representan las variables en estudio, las cuales fueron explicadas con anterioridad.

Es importante señalar que tanto la entrevista como el cuestionario se trataron con carácter confidencial, lo que significa que solamente los investigadores tuvieron acceso a la información vertida en los cuestionarios. Además de confidencial, las entrevistas también tomaron un carácter anónimo, pues los entrevistados en ningún momento suministraron sus nombres u otra información personal que permitiese en futuras investigaciones el contacto con ellos, hecho que facilitó el acceso a los consumidores.

---

[145] Cabe destacar que la aplicación de la encuesta no fue delegada a terceras partes. Esto es positivo porque durante una entrevista el interrogado suele declarar ciertos juicios de valor y opiniones, que permiten una visión a priori de los resultados, así como posibles claves para analizarlos.

[146] Ver el cuestionario que se le aplicó a los consumidores en el anexo # 4.

6.5 Tratamiento de la información y cálculo de indicadores.

Una vez realizada la encuesta, los datos fueron tabulados en una hoja de cálculo, tomando especial cuidado en su transcripción.

Para facilitar el procesamiento de los datos obtenidos en las encuestas, a cada una de ellas se le asignó un código especifico, para así facilitar su ubicación[147] en el caso de tener que consultar alguna encuesta en la que pudiera reportarse alguna inconsistencia. Cada código está compuesto por seis (6) cifras: las dos primeras corresponden al estrato al cual pertenece el establecimiento en el cual se realizó la encuesta (01: comercial, 02: residencial y 03: recreativo), las dos siguientes cifras se asocian al establecimiento en particular (los números están comprendidos entre 01 y el total de establecimientos que posee el estrato al que pertenece dicho establecimiento)[148], y las dos últimas cifras representan el número de la encuesta (de uno (01) a quince (15)) que se está evaluando para ese establecimiento.

En la hoja de cálculo se incluyeron categorías para cada posible respuesta del cuestionario, facilitando así el análisis estadístico. En primer lugar, se calcularon las proporciones muestrales para cada respuesta posible.

En algunos casos, se usaron los datos por categoría, por ejemplo, la proporción de personas que eligió como opción las cadenas en las preguntas 6 a 9, independientemente de si se refería a la cadena en la que fueron entrevistados o a otras;

[147] Esto también podía facilitar el estudio por cadenas y por establecimientos. Aunque se ha dicho que los resultados que se mostrarán serán agregados, algunas cadenas solicitaron que se les diera un reporte confidencial con los resultados para sus establecimientos.
[148] Ver los códigos de los establecimientos en la tabla 1

o la proporción de personas que adujeron por lo menos algún motivo relacionado con costos de transacción en las preguntas 3 u 11. De esta manera, se realizaron agrupaciones por categorías de negocios, por consumidores frecuentes, por las motivaciones que se dieron para consumir en las cadenas, etc.

En cualquier caso, fue surgiendo la necesidad de establecer combinaciones y vinculaciones entre variables – por ejemplo, saber el numero de personas que conoce como será atendido en algún tipo de negocio, pero no sabe como lo atenderán en otro -.

Mención especial recibe el caso de las preguntas 13, 14, 15 y 16[149], cada una de las cuales representa a una de nueves variables: las de **opinión respecto a cada tipo de negocio sobre la manera en que conservan su calidad en el tiempo**, las **veces que se haya sido mal atendido por el personal de cada tipo de negocio**, las **veces que en cada tipo de negocio se ha tenido que pagar precios mayores a los esperados o promocionados**, y, por último, las **veces que, en cada tipo de negocio, se han recibido sorpresas desagradables en la temperatura, sabor y frescura de los alimentos**, respectivamente. Como se dijo, obviando a aquellos consumidores que respondieron "No sabe/ No responde / No aplica" se obtenían variables jerárquicas con valores de 1 a 3 que, a menor fuera su valor, mejor era la manera en que quedaba calificado el comercio. Basándose en estos resultados, se construyeron los promedios y las desviaciones estándar, para cada una de las variables.

[149] Ver encuesta en el anexo # 4.

Con estos dos últimos datos se procedió a realizar una serie de contrastes de hipótesis de diferencias de promedios entre las cadenas y cada uno de los otros negocios considerados.

Para hacerlo, se agregaron los resultados para cada tipo de cadena considerado, obteniéndose una nueva variable que promediaba las valoraciones emitidas por cada uno de los consumidores, siempre que en alguno de los rubros no se demostrase ignorancia. En tal caso, la variable asumía el valor otorgado al rubro sobre el que sí se tenía opinión. Como esta variable tomó además los valores 1,5 y 2,5 , se consideraron las categorías 1,5 : "Mejora / Conserva" en la pregunta 13; "Ningunas / Pocas" en la pregunta 14 a 16; y 2,5 : "Conserva / Empeora" en la pregunta 13; y "Pocas / Muchas" en la pregunta 14 a 16.

A esta variable se le obtuvo el promedio y la varianza, y fue esta media la que se contrastó en cada pregunta con los promedios de los otros negocios. Para cada caso se aplicó el contraste de hipótesis I, en el que $Ho: \mu cad \geq \mu otros$ y $H_1: \mu cad < \mu otros$. Lo que interesaba demostrar era la hipótesis alternativa (H_1). Sólo cuando la hipótesis nula era aceptada, se procedió a realizar el contraste de hipótesis II: $Ho: \mu cad = \mu otros$ y $H_1: \mu cad > \mu otros$, para verificar si la valoración que le confiere el consumidor a cada negocio en cada aspecto del producto es en efecto mejor o igual, esperando en este caso que la hipótesis nula (Ho) se aceptara[150].

[150] Para la formulación del contraste de hipótesis, remitirse a Anexo # 6

Por último, se realizó un *ranking* de locales, que los ordenara de acuerdo a la manera en que disminuyeran costos de transacción valiosos para el consumidor. Esta jerarquización fue lograda al ordenar de menor a mayor, un indicador que se calculó para cada negocio.

El índice en cuestión consistió en la sumatoria de los productos del rango adquirido por cada negocio de acuerdo a cuánta homogeneidad poseen en cada una de las características principales del producto (precio, menú, atención, calidad) por la valoración que el consumidor le otorgó al costo de transacción asociado a la búsqueda de información sobre cada una de estas categorías.

Así:

$$I_i = PHP \times RHP_i + PHP \times RHA_i + PHC \times RHC_i + PHM \times RHM$$

dde:

PH_: **Ponderación aplicada a la homogeneidad de precios, atención, calidad de la comida, menú.**

RH_i: **Rango otorgado al tipo de negocio i por su homogeneidad de precios, atención, calidad de la comida o menú**

– 7 –

RESULTADOS:

La situación de Caracas

7.1 Perfil General de la Población.

Antes de analizar la motivación de los consumidores a asistir a establecimientos de comida rápida conviene, en primera instancia, estudiar aquellos rasgos personales de la población que pudieron percibirse. Es necesario insistir en esto ya que el universo en estudio no son todos los ciudadanos caraqueños, sino aquel segmento de éstos que consume en cadenas de comida rápida, y el estudiar estos aspectos permite una mejor caracterización de la población en estudio.

a. Sexo.

En cuanto a la distribución por sexo, que puede detallarse en la Tabla 4, se observa que el porcentaje de mujeres que consume en esta clase de cadenas excede al porcentaje de hombres que lo hace, aunque sin llegar a superar, en ninguno de los estratos, al 60% de los entrevistados.

De este hecho podrían deducirse conclusiones asociadas a la investigación realizada. Las mujeres, en términos amplios, son más aversas al riesgo que los hombres.

Si, de acuerdo a la hipótesis planteada, las cadenas representan un menor riesgo para el consumidor, es de esperarse que la mayoría de sus clientes pertenezca a un grupo más cauteloso y conservador al momento de tomar decisiones. Queda como muestra el hecho de que un 66% de las mujeres entrevistadas prefirieron comer en cadenas de comida rápida si llegaban a una ciudad desconocida, mientras que una proporción menor de los hombres encuestados (61%) afirmó lo mismo. Además, del 34% de mujeres que preferirían otro tipo de negocios para comer, ninguna dio como motivo el que le agradara tomar riesgos, mientras que 4% de los hombres que se inclinaron a otro tipo de establecimientos, sí admitió como justificación una tendencia al riesgo.

Sexo	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Masculino	121	42%	58	48%	78	40%	257	43%
Femenino	164	58%	62	52%	117	60%	343	57%

Tabla 4: Distribución por sexo[151].

Ahora bien, la diferencia total entre asistentes femeninos y masculinos fue de 14 puntos porcentuales. Esta brecha se achica a 4 puntos porcentuales para los locales situados en áreas residenciales. La diferencia entre estratos puede responder a un mayor número de parejas asistiendo a los locales residenciales. De acuerdo a estos resultados y a lo que se observó en el momento de aplicación de las encuestas, podría pensarse que en las áreas comerciales y recreativas la mayor afluencia a estas cadenas corresponde no

[151] En la columna *Abs* de las tablas se muestra el número de personas pertenecientes a cada categoría por estrato y en su totalidad. Los porcentajes mostrados fueron calculados respecto al número de personas entrevistadas por estrato y, en el caso de la columna *Total*, respecto a todo el conjunto de personas entrevistadas. Esto ocurre así en todas las tablas, excepto en las que se indique lo contrario.

a familias, sino a personas que consumen con sus compañeros de trabajo o con un grupo de amistades. En cambio, en las áreas residenciales es de esperarse que la mayoría de asistentes sean residentes de la urbanización en la que se ubica la cadena: familias completas, parejas, grupos de jóvenes que viven en el área, etc.

b. Edad.

Para continuar con la idea anterior, cuando se observa la distribución por edades puede verse cómo el porcentaje de personas entre 15 y 18 años, que en el caso de los otros tipos de locales no supera el 12%, alcanza en los locales residenciales 21%. Esto puede relacionarse al hecho de que se está hablando de menores de edad, posiblemente un grupo con mayores restricciones – económicas, de transporte, familiares – para desplazarse fuera de su área de residencia.

Por el contrario, en las áreas comerciales, la proporción de menores de edad se reduce a la mitad. Se entiende esto por tratarse de zonas en las que la mayoría de los consumidores en las cadenas durante las horas pico son trabajadores de la zona. Cabe señalar que la proporción poblacional para locales en zonas comerciales puede ser menor al 10% que reporta la proporción muestral, pues en la muestra de establecimientos comerciales se seleccionaron dos de los tres establecimientos situados en universidades, en los que la proporción de jóvenes es mayor, por lo que es posible que en este caso el estadístico esté sobrevaluando el parámetro poblacional.

Rango de edad	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
15 - 18 años	29	10%	25	21%	23	12%	77	13%
19 – 30 años	151	53%	54	45%	109	56%	314	52%
31 - 40 años	74	26%	27	23%	44	23%	145	24%
Mayor de 40 años	31	11%	14	12%	19	10%	64	11%

Tabla 5: Distribución por edad.

Respecto al resto de los grupos de edad, como puede apreciarse en la tabla 5, la mayoría detenta edades entre 19 y 40 años. En el agregado, el 52% de los entrevistados poseían edades entre 19 y 30 años, mientras que el 24% tenía edades entre 31 y 40 años. En todos los estratos, la proporción de consumidores se mantuvo en el orden del 11% para personas mayores de 40 años. Esto parece indicar que el target al que se dirige este tipo de negocios es a grupos de edad joven, mientras que personas mayores de 40 años tendrían acceso a sitios más costosos o preferirían consumir normalmente en otra clase de establecimientos. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 42% de los mayores de 40 años entrevistados era consumidor poco frecuente/ ocasional de cadenas de comida rápida[152].

c. Nivel educativo.

La mayoría de los encuestados, 63% de éstos, tenía un nivel universitario/técnico completo o incompleto, mientras que un 19% alcanzaba a tener secundaria completa.

Aunque la proporción de personas con un nivel de primaria completa o incompleta fue como máximo 2% en todos los estratos, en el resto de los niveles sí se reportaron diferencias estratales. En el caso de los que poseían estudios de postgrado la

[152] Compárese esta proporción con los resultados generales de frecuencia de consumo, tabla 8

proporción es de 13%, en establecimientos tanto de áreas residenciales como recreativas, mientras que disminuye a 4% en los locales situados en zonas comerciales.

Nivel Educativo	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Primaria incompleta	0	0%	0	0%	2	1%	2	0%
Primaria completa	6	2%	0	0%	0	0%	6	1%
Secundaria incompleta	19	7%	14	12%	17	9%	50	8%
Secundaria completa	60	21%	26	22%	27	14%	113	19%
Técnico superior / Universitaria incompleta	102	36%	22	18%	49	25%	173	29%
Técnico superior / Universitaria completa	86	30%	43	36%	74	38%	203	34%
Postgrado	12	4%	15	13%	26	13%	53	9%

Tabla 6: Distribución por nivel educativo.

De acuerdo a lo que pudo observarse al aplicarse la encuesta y de acuerdo a información a priori suministrada por los gerentes de los comercios, la mayoría de las personas que asisten en los horarios de mayor afluencia a los establecimientos de áreas comerciales que fueron seleccionados en la muestra son trabajadores de salario promedio, lo que podría deducirse de sus niveles educativos: El 36% de los entrevistados en esta clase de locales poseía un nivel técnico/ universitario incompleto, mientras que el 30% había completado estudios superiores, y un 21% era bachiller sin estudios superiores.

Los mayores porcentajes de personas con post-grado en los locales de áreas residenciales o recreativas pueden responder a un mayor nivel socio-económico de las personas que frecuentan estas áreas. Ciertamente, los establecimientos que fueron

seleccionados para estos dos estratos pertenecen a áreas habitadas/ visitadas por personas de nivel socioeconómico medio-alto.

El porcentaje total de asistentes con secundaria incompleta fue de 8%, sin embargo, como cabría esperarse, esta proporción y la de bachilleres sin estudios superiores aumenta en las áreas residenciales, donde la afluencia de consumidores menores de edad es mayor.

d. Hijos menores de edad.

La proporción de consumidores con hijos menores de edad fue 32%, lo que representa un porcentaje considerable de los asistentes, aunque sin ser excesivamente alto. El promedio de hijos menores de edad entre aquellos que tenían hijos fue de 1,69 ≅ 2 hijos.

	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Consumidores con hijos menores de edad	95	33%	38	32%	57	29%	190	32%
Promedio de hijos menores de edad	1,57		1,63		1,93		1,69	

Tabla 7: Resultados sobre hijos menores de edad.

e. Frecuencia de consumo.

En este apartado se obtuvieron resultados acordes con otras investigaciones hechas al respecto, dirigidas por las mismas cadenas de comida rápida[153]. El 44% de los encuestados fueron consumidores de frecuencia moderada, una o dos veces por semana,

[153] Esta información fue suministrada de forma confidencial por los gerentes de mercadeo de una de las cadenas sujeta a análisis, y no fue permitida la publicación de los resultados de sus investigaciones.

mientras que un 26% resultó ser de frecuencia alta. Un 23% pertenece al grupo de frecuencia baja, mientras que un 9% son consumidores ocasionales.

Estos porcentajes resultan de interés porque indica que la mayoría de los consumidores de cadenas de comida rápida lo hacen con una frecuencia tal que les permite acumular una serie de experiencias y forjarse una opinión sobre aquéllas. Conviene en esta investigación que las personas tengan una idea previa de las cadenas para poder verificar si, efectivamente, según la experiencia de estas personas la asistencia a cadenas de este tipo le supone una disminución de sus costos de transacción.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
3 veces por semana o más	77	27%	31	26%	48	25%	156	26%
1 ó 2 veces por semana	121	42%	54	45%	86	44%	261	44%
1 a 3 veces por mes	66	23%	19	16%	45	23%	130	22%
Rara vez / Casi nunca	21	7%	16	13%	16	8%	53	9%

Tabla 8: Resultados pregunta 2: "¿Por lo general, cuántas veces consume en establecimientos de cadenas de comida rápida?"

Ahora bien, el que los consumidores reporten una tasa de asistencia media-alta es un indicador indirecto de que a las personas les gusta el producto que ofrecen estas cadenas: la atención, la comida y las condiciones físicas de los locales y que conservan este gusto a través del tiempo; lo que se asociaría con una percepción de riesgo disminuida.

7.2 Discriminación local/ cadena

Llegado a este punto, es conveniente verificar si la población en estudio discrimina entre locales de una misma cadena. De acuerdo a los resultados obtenidos, del 32% de la muestra que afirmó consumir regularmente en el establecimiento en el cual fue entrevistado – véase tabla 7 - 84% aludió razones de localización para hacerlo, mientras que un 38% incluyó razones sociales dentro de su respuesta. Estas justificaciones, como se dijo, no implican que el cliente aprecie una diferencia entre el producto ofrecido en su establecimiento recurrente y el de otros locales de la cadena.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Sí	90	32%	40	33%	62	32%	192	32%
No	195	68%	80	67%	133	68%	408	68%

Tabla 9: Resultados Pregunta 4: "La mayoría de las veces que consume en cadenas de comida rápida, ¿viene a este establecimiento en particular?"

Ahora bien, vale decirse que tanto la localización – que se relaciona al tipo de personas que lo frecuentan – como la disponibilidad de áreas infantiles en cada establecimiento de una cadena[154] son aspectos que quedan estipulados dentro del contrato de franquicias y que responden a un estudio de mercado previo, es decir, que al momento de decidir estos aspectos y registrarlos en el contrato se evalúa primero el consumidor potencial del establecimiento, y de esta manera se adaptan estos detalles al

[154] Pareciese que las cadenas decidieron correctamente al colocar áreas para niños en aquellos establecimientos que disponen de ellos. En los 10 locales dentro de la muestra en los que se dio este caso, el 36% de los clientes que consumían preferiblemente en estos locales tenían hijos menores de edad, y el 71% de estos dio la presencia de este tipo de infraestructura como razón para la preferencia.

consumidor. Esto disminuiría los costos del consumidor en el sentido de que encuentra en el local lo que está buscando, dependiendo del tipo de área en que se desenvuelva.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Razones de Localización:	75	83%	33	83%	54	87%	162	84%
Queda cerca del trabajo / lugar de estudio / casa	66	73%	29	73%	35	56%	130	68%
Queda en el centro comercial o área recreativa que frecuenta.	14	16%	9	23%	31	50%	54	28%
Razones Sociales:	33	37%	14	35%	26	42%	73	38%
Suele ser un sitio de encuentro con conocidos.	19	21%	7	18%	18	29%	44	23%
Le agradan las personas que suelen venir.	8	9%	3	8%	9	15%	20	10%
Tiene áreas de juego para niños	11	12%	5	13%	6	10%	22	11%
Razones Discriminatorias:	34	38%	6	15%	21	34%	61	32%
Mejor servicio que otros establecimientos de la cadena.	14	16%	1	3%	11	18%	26	14%
Mejor calidad de comida que otros establecimientos de la cadena.	15	17%	2	5%	10	16%	27	14%
Mejores precios que otros establecimientos de la cadena.	8	9%	2	5%	6	10%	16	8%
Es más limpio que otros establecimientos de la cadena.	15	17%	3	8%	7	11%	25	13%
Sólo razones discriminatorias	6	7%	1	3%	6	10%	13	7%
Otros	0	0%	1	3%	0	0%	1	1%
No sabe / No responde	2	2%	1	3%	0	0%	3	2%

* Los porcentajes en este caso son obtenidos respecto al número de personas que respondieron afirmativamente la pregunta 4

Tabla 10: Resultados pregunta 5: "¿Por cuáles de las siguientes razones viene usted a este establecimiento en particular?"

No obstante, un 32% de los consumidores asiduos al local donde fueron entrevistados respondió razones que discriminaban entre cadena y local, haciendo énfasis en diferencias de limpieza, atención y calidad de la comida y, en menor grado, en

el precio. Pareciese entonces que los consumidores percibieran una relativa homogeneidad de precios, pero que aprecian diferencias en otros aspectos. El referirse a estas diferencias para justificar el consumo frecuente en un local, sin embargo, no implica necesariamente que haya heterogeneidad en el producto de las cadenas, sino que puede estar expresando un ligero descontento, o bien una relación de amistad o fidelidad establecida con el personal del local, si también se ha colocado como razones motivos asociados con elementos sociales o de ubicación.

Por ello se hace necesario estudiar exactamente la proporción de *discriminadores puros*, personas que sólo adujeron razones discriminatorias. Esta fue de apenas 7%. Esto, y los altos porcentajes de respuestas que incluyeron justificaciones de tipo social o geográfico, está indicando la ausencia de evidencia contundente sobre la presencia de heterogeneidad en el producto de las cadenas.

7.3 Motivación.

Corresponde ahora analizar la valoración o peso promedio que el consumidor, bajo situaciones habituales, le otorga a cada tipo de costo de transacción considerado en esta investigación. Cuando se dice, por ejemplo, que un 30% de la muestra aduce asistir a las cadenas porque conoce el menú, no se está diciendo que el 70% restante no lo conoce, sino que para un 30% los costos que representan no saber qué se ofrece llegan a tal magnitud que lo incitan a comer en cadenas de comida rápida porque allí lo sabe. Es

decir, el 30% funciona como un indicador del valor del costo específico asociado al desconocimiento del menú.

Concepto	Comercial		Residencial		Recreativo		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Razones asociadas al producto	252	88%	106	88%	170	87%	528	88%
Ahorra tiempo en comer.	169	59%	74	62%	117	60%	360	60%
Le gusta la comida.	137	48%	64	53%	102	52%	303	51%
Paga menos que en restaurantes normales u otros establecimientos de comida	89	31%	35	29%	79	41%	203	34%
Razones asociadas a CT	161	56%	61	51%	120	62%	342	57%
Conoce el menú.	77	27%	28	23%	68	35%	173	29%
Su salud corre menos riesgos.	10	4%	6	5%	8	4%	24	4%
Espera recibir una buena atención.	54	19%	25	21%	50	26%	129	22%
Tiene un aproximado del precio a pagar	81	28%	33	28%	72	37%	186	31%
No pierde tiempo averiguando el precio, la calidad, la higiene y la atención de otros lugares.	79	28%	24	20%	67	34%	170	28%
Razones sociales	77	27%	30	25%	64	33%	171	29%
Es la clase de lugar que le gusta a personas que frecuenta (hijos, amigos, compañeros de trabajo, otros familiares).	68	24%	25	21%	58	30%	151	25%
Le agrada el ambiente de estos lugares.	27	9%	10	8%	29	15%	66	11%
Otros	8	3%	3	3%	2	1%	13	2%
No sabe / No responde	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Tabla 11: Resultados pregunta 3: ¿Por cuáles razones Ud. normalmente acude a comer en establecimientos de cadenas de comida rápida?

a. Razones asociadas al producto.

Un 88 % de la muestra adujo entre sus razones aquellas relacionadas al producto como tal. Esto tiene sentido porque es lógico que a la mayoría de las personas que consumen voluntariamente un determinado bien le reporte utilidad hacerlo.

Sin embargo, el ***gusto por la comida*** fue una razón dada por el 51% de los entrevistados. No se está diciendo con esto que al 49% restante no le gusta, pero para un 51% esto representa una razón básica para el consumo. Ahora bien, si consumen el producto porque les resulta agradable, de alguna manera se está diciendo que la persona conoce el producto a consumir, y que cuando repite el consumo está esperando que se mantenga igual. Esto podría ratificarlo el hecho de que la proporción de consumidores asiduos y frecuentes que optaron por esta razón fue mayor – 53% contra 45% – que los poco frecuentes u ocasionales que también lo hicieron. No obstante, esto no basta para realizar conclusiones ya que la proporción de consumidores asiduos – 45% – fue menor a la proporción de frecuentes – 57% – que respondió esto.

Es importante mencionar que al 52% de los que no justificaron su consumo por un gusto por la comida, dieron razones relacionadas con una disminución de los costos de transacción. Esto resulta de alta significación para la labor realizada, ya que así se demuestra que, aun cuando al consumidor no le guste la comida, o mejor dicho, aun cuando el gusto por ella no es lo que más lo motiva a su consumo, es capaz de asistir a cadenas de comida rápida porque estas le representan una disminución en sus costos de transacción.

Respecto al ***pagar menos que en otros restaurantes u otros establecimientos de comida***, el 34% de la muestra adujo esto como justificación. De aquí se puede obtener una intuición primaria sobre las expectativas de precios que tienen los consumidores: se está diciendo que como mínimo un 34% de la muestra puede no

saber cuánto va a pagar en una cadena, pero considera que el precio va a ser menor al que pagaría de consumir en otra clase de establecimiento. Ciertamente, un 85% de los que asumieron esto como razón, dijeron – en la pregunta 7 – conocer por adelantado los precios de un establecimiento desconocido de alguna cadena de comida rápida.

De los resultados para esta motivación, resalta el hecho de las diferencias entre locales residenciales y recreativos. En los primeros sólo un 29% dijo consumir debido a precios más bajos. Como ya se ha mencionado, la población que circunda los establecimientos residenciales seleccionados corresponde a estratos socioeconómicos medios-altos por lo que puede suponerse que son menos sensibles a cambios de precios.

En el segundo caso, en el que 41% de los asistentes dijo hacerlo por los precios más bajos, el nivel socioeconómico de los asistentes continúa dentro de estos estratos, aunque con mayor proporción del nivel medio. Además, se trata de una población mayoritariamente joven – el 56% de los asistentes a locales recreativos tienen edades entre 19 y 30 años, mientras que la proporción total de personas en este rango de edad es de 52% - y, por tanto, más sensible a precio.

Pero, de todas las opciones disponibles, la respuesta que fue más empleada por los consumidores – El 60% de ellos, sin distinciones por estrato - fue el ***ahorro del tiempo en comer***. Esta respuesta se asocia dos elementos:

1° Al tipo de comida: un producto sencillo, que se consume rápidamente, y que no exige un protocolo excesivo para hacerlo. Tomando en cuenta este hecho, así como el que la mayoría de los consumidores haya respondido la opción *ahorro de tiempo en comer* –

la proporción aumenta a 66% en el caso de los consumidores asiduos, pero se mantiene cuando los frecuentes y asiduos son considerados en conjunto – se puede establecer que para los consumidores de comida rápida los restaurantes y otros establecimientos que exijan un mayor tiempo dedicado al consumo, no representan una competencia de las cadenas: Si acuden a estas para ahorrar tiempo, los restaurantes no entrarían dentro de sus posibilidades inmediatas, pero sí debe hacerse énfasis en las comparaciones que se hagan con locales que sirvan un producto similar sin ser cadenas.

2° Servicio más rápido. El ahorro de tiempo puede asociarse a un sistema de atención eficiente, en el que el cliente es atendido de acuerdo a su orden de llegada, el producto le es servido a la mayor brevedad posible y en general el personal está bien preparado. Aunque no es posible desglosar a cuál de los elementos – tipo de comida o velocidad en el servicio - se le confirió más peso al responder esta alternativa – porque en general suelen asociarse de forma conjunta -, el haber tenido esta opción como respuesta da un indicio sobre la atención que se desea recibir. En cualquier caso, si se responde que se prefiere un bien porque ahorra tiempo en comer, se está sugiriendo que se tiene una idea previa del tipo de bien a consumir que permite hacerse la suposición de que el tiempo de preparación y espera será relativamente corto. Cabe en este sentido indagar sobre las expectativas de atención entre cadenas y otros establecimientos de comida rápida, debido a que entres estos suele haber un sistema de atención distinto – En los últimos el orden de atención resulta más anárquico, y en ciertos casos depende de la capacidad pulmonar del consumidor -.

b. Razones asociadas a una disminución de costos de transacción.

Se trata en este caso de las opciones preestablecidas que resultan de mayor interés. Es lógico que la mayoría de las personas consuma en un lugar dadas las características del producto o servicio ofrecido, pero se pretende verificar si el hecho de que este producto – que se ha demostrado que agrada al consumidor – se mantenga constante en el tiempo y entre locales representa un elemento que también afecta la decisión de consumo.

La respuesta es afirmativa. A más de la mitad de los entrevistados – a un 57%[155] - le concernían elementos asociados a una disminución de costos de transacción. En el caso de los clientes asiduos, esta motiva al 64% de ellos.

Estos motivos pueden tener tal peso que el 61% de las personas que no citaron razones de producto al justificar su consumo, sí nombraron estas razones, siendo que el 44% sólo consideró estas razones. De aquí se sigue que las franquicias de cadenas de comida rápida pueden provocar tal reducción de los costos de transacción en los que se debe incurrir a la hora de consumo que existen consumidores que, aun cuando el producto no le llame la atención lo suficiente como para ser un motivo de peso para

[155] La cifra aumenta considerablemente – hasta un 62% - en el caso de los establecimientos recreativos. En cada uno de los rubros correspondientes a costos de transacción la población de recreativos reportó mayor proporción de respuestas que en el resto de los estratos. Pareciera entonces que ésta fuera una sección de la población más sensible a cambios en los costos de transacción, sin embargo, debe admitirse que el resto de los resultados de la encuesta, así como la información a priori disponible, no aportan suficientes indicios para entender la diferencia estratal. Entender este resultado sería parte de la misión de otras investigaciones más detalladas, que pretendan un conocimiento más estratificado y menos global, como ocurre en el presente caso.

consumir en cadenas de comida rápida, son capaces de hacerlo porque así reducen costos de transacción.

Ahora bien, dentro de las razones asociadas a costos de transacción disminuidos, la de mayor peso – 31% - es ***tener un aproximado del precio a pagar***. Ya se había expresado (pág tal primer cap metodolo) que en Venezuela las franquicias sí mantienen precios homogéneos en sus locales, por lo que pareciese que el cliente sí reconoce este hecho y actúa en consecuencia.

En este caso, la diferencia por estrato conseguida – 37% en locales recreativos vs 28% en los otros estratos- se justifica de la misma manera en que se explica el énfasis que le dio este estrato a los precios más bajos. En efecto, la mitad de los que adujeron precios más bajos como razón de consumo, también consideraron el tener una idea de cuánto se pagaría.

En segundo lugar, un 29% de la muestra – en el caso de los asiduos, la proporción aumenta a 46% - consideró como razón ***conocer el menú***. Esto implica una disminución de un importante costo de búsqueda.

En tercer lugar, un 28% consideró como razón ***no perder tiempo averiguando el precio, la calidad, la higiene y la atención de otros lugares***, es decir, una reducción en el tiempo de recolección de información, el cual es, según Barzel??? Un costo de transacción en sí mismo.

Estas cifras relativamente bajas para el tiempo y otras variables se vinculan al hecho de que, en general, el proceso de consumo responde a un aprendizaje. Como en

este caso se están preguntando razones para el consumo cotidiano en cadenas de comida rápida, el factor tiempo de recolección de información no cobra tanto valor porque la persona ya tiene referencias y ha ido acumulando experiencias en otra clase de establecimientos de comida: ya conoce varios restaurantes de la ciudad, dispone de las recomendaciones de expertos y conocidos, etc. De modo tal que el comer en otros lugares no supone un fuerte costo de información, porque el consumidor ya la ha adquirido.

En cuarto lugar, la ***esperanza de recibir una buena atención*** concentró 22% de las respuestas. Respecto al costo de transacción al que se le dio una menor valoración fue el vinculado a ***menores riesgos de salud***: sólo un 4% de los encuestados consideró esto como razón[156]. Esto puede estar implicando varias cosas:

1° Que las personas perciben la comida rápida como poco saludable. En efecto, aunque estos productos fuesen tratados con los más altos estándares de calidad y la posibilidad de que provoquen algún tipo de enfermedad sea muy baja, por lo general, excepto aquellas franquicias especializadas en la venta de comida baja en calorías, son productos altos en grasa y carbohidratos. La mayoría de las cadenas de comida rápida se dedican a la venta de productos fritos y a base de harina: comida con bajo contenido proteico y que tiende a engordar, por lo que no se le califica altamente como sana para el organismo.

[156] En el caso de los consumidores asiduos el incremento de la proporción fue de apenas dos puntos porcentuales.

2° Que las personas no confien en el tratamiento de los alimentos que venden estas cadenas, y consideren que el procedimiento que se sigue no es el idóneo o el más higiénico posible. Esta también puede ser una razón de peso para el bajo porcentaje de respuesta obtenido en este caso. De acuerdo a data que pudo obtenerse de estudios anteriores aplicados por algunas cadenas de comida rápida a sus clientes, y de acuerdo a los comentarios hechos por los entrevistados, un alto porcentaje de la población venezolana en general posee una serie de tabúes en cuanto a la higiene de estos locales.

En este punto entran en juego las instituciones informales. Aunque, como podrá verse más adelante, la mayoría de los consumidores afirma haber tenido pocas o ninguna sorpresa desagradable en la temperatura, sabor, frescura de los alimentos consumidos en esta cadena, y, respecto a la calidad del producto, sitúa en primera posición a las cadenas en comparación con el resto; en este caso las creencias culturales pueden privar sobre la misma experiencia y sobre la lógica racional, de modo que aunque no se crea que las cadenas representan un riesgo para la salud, no se toma como una razón de peso para consumir en ellos.

3° Que la población no le confiera una alta valoración al riesgo de salud. Esto es plausible, dado que más de un 70% de los entrevistados admitieron haber consumido en ventas de perros calientes y hamburguesas. Esta clase de puestos suelen estar ubicados en la calle y, aunque puedan estar limpios, la limpieza alrededor de ellos no suele ser tal, y no se tiene ninguna garantía de la procedencia del agua que utilizan

d. Otras razones.

Por último, un 3% de la población respondió otras razones. La mitad de estas razones adicionales dadas pueden resumirse como ***vive lejos del lugar de trabajo***, suministradas en exclusiva en establecimientos de tipo comercial, lo que hace pensar que el criterio de estratificación fue correcto. Otra razón que se otorgó fue ***no haber traído comida de la casa*** y ***no saber cocinar***[158]. Ahora bien, en todos estos casos no se da una motivación específica para el consumo, pero sí se está estableciendo un esquema de preferencias rígido, pues lo que se está diciendo es que cuando no se tiene la oportunidad de comer alimentos preparados en casa – satisfaciendo un gusto y según unas reglas higiénicas deseadas -, se consume en cadenas de comida rápida.

El 13% de las personas que nombraron otras razones dieron como motivo el ***comer algo diferente***. En todos estos casos se trató de consumidores de baja frecuencia.

Por último, un consumidor dio como razón el ***ver el producto antes de consumirlo***. Este aspecto es importante, porque se vincula con una disminución de riesgo. En algunas cadenas las personas pueden ver cómo es preparado su alimento, y en general la cocina suele estar lo bastante cercana como para poder tener una visión general de las condiciones higiénicas de ésta y de los cocineros.

[158] Cabe señalarse que no se incluyó el traer comida de la casa como alternativa porque se supone una opción en la que no hay costos de transacción. De hecho, lo que interesa es conocer a dónde irían los consumidores cuando no pueden comer en su casa.

para cocinar o el modo en que se prepararon las salsas – en el caso de aquellos que ofrecen sus propias salsas-.

c. Razones sociales.

Estas razones fueron las que, en conjunto, se aportaron en menor proporción. Un 29% de la población adujo razones sociales para asistir a estos locales. Un 11% hizo énfasis en el ***ambiente de estos lugares***: El tipo de personas que lo frecuentan y las instalaciones físicas del local consideradas en conjunto.

Un 25%, por su parte, se justificó comentando que ***a las personas que frecuentaba le gustaba esta clase de lugares***. Para las personas con hijos menores de edad, la proporción que se justificó de esta manera aumenta a 32%. Esto da una idea de cómo se establecen los primeros contactos con las cadenas y también implica que en cierta medida el comer en cadenas de comida rápida puede ser visto como un *acto social*.

Aunque no es el propósito de nuestra investigación, los datos disponibles pudieran servir de precedente para estudios futuros que evalúen estrategias de mercadeo de estas empresas[157].

[157] Entre estas estrategias está el hecho de que muchas de estas cadenas disponen de menú, instalaciones y promociones especiales para niños. Si se atrae la atención de estos, se logra que sus representantes también vayan a las cadenas, en las que, por comodidad, terminan consumiendo para acompañar a sus hijos.

7.4 Expectativas sobre la Calidad General del Negocio.

Antes de analizar las expectativas que tienen los consumidores sobre aspectos específicos del producto, se decidió verificar cómo los consumidores evalúan el desempeño de las cadenas en el tiempo.

Los resultados totales[159] para cada una de las categorías son mostrados en la tabla 12, mientras que los resultados para las cadenas tomadas en conjunto se registran en la tabla 13.

Al observarlos, resalta el hecho de que entre 26% y 30% de los entrevistados demostraron no tener información suficiente para afirmar sobre la evolución de los restaurantes de menú ejecutivo, las areperas y las ventas de perros calientes, mientras que un 38% demostró ignorancia sobre este aspecto en los kioscos de comida. Sobre las panaderías y restaurantes, un 17% y un 18% respectivamente no emitió opinión, mientras que respecto a las cadenas sólo un 1% no opinó en alguno de los rubros establecidos para ello.

Concepto	Media	Desvest	Mejora		Conserva		Empeora		NS/NA	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1,7989	0,5356	147	25%	375	63%	35	6%	43	7%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1,8984	0,5913	127	21%	353	59%	71	12%	49	8%
Una panadería.	2,112	0,6931	95	16%	254	42%	151	25%	100	17%

[159] Para ver los resultados por estrato, ver Anexo # 7. Para las preguntas 13, 14, 15, 16 se decidió hacer el análisis en base al total, aunque en algunos casos se hará referencia a ciertas diferencias estratales, pero realizar un análisis por estrato resultaría en exceso tedioso.

Un restaurante de menú ejecutivo.	1,9193	0,6756	121	20%	240	40%	85	14%	154	26%
Un restaurante.	1,7331	0,6625	189	32%	239	40%	59	10%	113	19%
Una arepera.	2,1611	0,6395	61	10%	253	42%	133	22%	153	26%
Un kiosco de comida.	2,427	0,6302	28	5%	156	26%	186	31%	230	38%
Perros calientes / hamburguesas	2,2559	0,676	56	9%	202	34%	164	27%	178	30%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Tabla 12: Resultados pregunta 13 (Diga, según su opinión, si los siguientes negocios conservan, mejoran o empeoran su calidad en el tiempo), por categoría de negocio.

Media*	Desvest	Mejora		M/C		Conserva		C/E		Empeora		No sabe	
		Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1,8497	0,4638	76	13%	120	20%	324	54%	50	8%	22	4%	8	1%

Tabla 13: Resultados pregunta 13 para los rubros referidos a cadenas considerados en conjunto.

Esto puede estar significando que la información de la que disponen los consumidores sobre los locales de la competencia no les permite opinar sobre su evolución con propiedad, bien porque la actuación en los otros tipos de locales es muy diversa – de acuerdo a lo que se pudo extraer de los entrevistados al momento de encuestarlos, pareciera éste el caso de las panaderías y restaurantes -, bien porque no los frecuentan.

En el primer caso, se estaría diciendo que las cadenas muestran un comportamiento más homogéneo que sus competidores; y en el segundo se hablaría de una franca preferencia que manifiestan los consumidores de cadenas de comida rápida respecto a estas, al menos en el área de comida rápida. En efecto, 15% de los entrevistados no manifestó ninguna opinión – en ninguno de los rubros en los que se les entrevistó - respecto a ventas de perros calientes, 24% respecto a kioscos de comida, y

10% respecto a areperas – igual proporción de desconocimiento se obtuvo en lo referente a los restaurantes de menú ejecutivo –.[160]

Tipo de negocio	Grado de desconocimiento
Kioscos de comida	24%
Perros calientes	15%
Areperas	10%
Restaurantes de menú ejecutivo	10%
Restaurantes tradicionales	4%
Panaderías	2%
Cadenas (tomadas por separado y en agregado)	0%

Tabla 14: Porcentaje de personas de la población total que no respondieron ninguna pregunta relacionada con los negocios señalados.

En esta variable es posible comparar la evaluación que las cadenas recibieron respecto a la asignada a otros locales. De esta manera, se contrastaron las hipótesis de que el promedio asignado a las cadenas fuese menor que el asignado a cada tipo de negocio[161], considerando 0,05 (α) el área de la región crítica o de rechazo de Ho.

El valor promedio que se le confirió a las cadenas fue 1,85. Recordando que en este caso una menor puntuación implica un mejor desempeño, los consumidores estarían considerando que las cadenas conservan su calidad en el producto como un todo –

[160] Esto permite entender un grado bajo de respuestas asociadas con algunas categorías observado en varias de las preguntas asociadas a expectativas, en casos donde se esperaban proporciones mayores, por ejemplo, el conocimiento del menú en establecimientos de perros calientes.Los porcentajes de desconocimiento para cada tipo de negocio se calcularon obteniendo la proporción de personas que respondieron "No sabe/ No responde / No aplica" en las preguntas 13 a la 16 para ese negocio en particular y que, además, no mencionaron dicho comercio al responder las preguntas 6, 7, 8 y 9.

[161] Ver sección 6.5

precio, atención, calidad de la comida, tipo de comida - con una tendencia a mejorarla, pero no de una manera acelerada.

Dado que se pretende comprobar que el consumidor percibe el comportamiento de las cadenas de un modo homogéneo, este resultado importa, pues en este caso no se está hablando de homogeneidad entre locales, sino de homogeneidad a lo largo del tiempo, lo cual es muy importante porque tiene implicaciones sobre la permanencia del negocio en el tiempo, y también sobre el establecimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores.

Tipo de local	n	h_1	Δ medias	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros
Una panadería.	500	0,0599	-0,262338	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo	446	0,0613	-0,06962	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	487	0,0586	0,116603	Acepto Ho	Rechazo Ho
Una arepera.	447	0,0589	-0,311412	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	370	0,0624	-0,577365	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	422	0,0626	-0,406262	Rechazo Ho	0

Tabla 15: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 13, con α=0,05

Tipo de local	h_2	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros
Una panadería.	0,0847	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo.	0,0867	Acepto Ho	Acepto Ho
Un restaurante.	0,0828	Acepto Ho	Rechazo Ho
Una arepera.	0,0832	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	0,0883	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	0,0885	Rechazo Ho	0

Tabla 16: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 13, con α=0,01

El que a la mejoría en las cadenas se le catalogara de gradual podría estar implicando que es la política de las cadenas mejorarse progresivamente, sin que los cambios afecten sobremanera la expectativa o percepción del consumidor, o lleguen a ser tan drásticos que impulsen a una redefinición del target de la compañía. Igualmente, podría también estar significando que, dado el tipo de negocio que representan, la calidad de las cadenas es tan alta[162] que una mejora nunca podría ser drástica.

a. Calificación respecto a otros negocios de comida rápida.

Los consumidores no sólo manifestaron tener poca información sobre la competencia directa de las cadenas, sino que las juzgaron con un desempeño menor al que vieron en las cadenas. Mientras el promedio asignado a las cadenas se sitúa entre 1,5 y 2 (categorías "Mejora/Conserva" y "Conserva"), los otros locales de comida rápida recibieron puntuaciones promedio entre 2 y 2,5 (Conserva y Conserva/Empeora). Estas cifras, aunque más cercanas a la conservación que a empeorar, demuestran un descontento general de la población a la manera en que estos locales actúan a lo largo del tiempo.

[162] Esto puede verificarse en la sección sobre expectativas sobre la calidad de la comida en este capítulo.

Para cada uno de estos negocios, al contrastar su media con la de las cadenas, se obtuvo como resultado que la calificación promedio que las cadenas reciben es menor (mejor) a la correspondiente a los otros negocios. Este resultado se obtuvo tanto con un α igual a 5% como, igual a 1%.

b. Calificación respecto a restaurantes.

Con un error tipo I (α) del 5% se rechazó la hipótesis de que el promedio poblacional de las cadenas fuera mayor o igual al de los *restaurantes de menú ejecutivo*. No obstante con un error tipo I igual a 1% la hipótesis se acepta, y posteriormente se acepta la hipótesis de igualdad. Se tiene entonces que con una confianza del 99% la valoración promedio que la población le otorga a cadenas y restaurantes de menú ejecutivo sobre su desempeño en el tiempo es la misma.

Respecto a los *restaurantes*, tanto con un error tipo I de 5% como de 1%, la hipótesis de que el promedio poblacional de las cadenas es menor o igual al de los restaurantes es rechazada, lo que da suficiente base para concluir que, en promedio, la población en estudio percibe que los restaurantes mejoran con el tiempo en mayor grado a como lo hacen las cadenas.

Este hecho no afecta los resultados de la investigación, ya que se ha visto que el producto ofrecido por las cadenas y por los restaurantes en general no son sustitutos perfectos, dado que las primeras responden a una necesidad de ahorrar tiempo al consumir por parte del consumidor. Por tanto, los consumidores los valoran como

oferentes de diferentes tipos de bienes – aunque en ambos casos el bien es alimenticio, en uno responde a la categoría de comida rápida y en el otro no -.

De acuerdo a lo que pudo extraerse de algunos de los entrevistados al responder, su percepción general es que en los restaurantes el trato es más personalizado y que el dueño del local hace un esfuerzo particular en mejorar su local y ganar más clientes.

Aunque se ha dicho que en las cadenas en régimen de franquicia se logra superar el problema de incentivos o de cooperación, o se disminuyen los costos que éste acarrea, como resultado en el servicio que éstas ofrecen se muestra una imagen de compañía, y no la de cada franquiciado en particular. Como el consumidor entonces siente en los restaurantes un carácter menos impersonal, pareciera que les asocia un mayor esfuerzo en mejorarlo.

En todo caso, la imagen de las cadenas no queda perjudicada, sino que se vincula a negocios más grandes, extendidos; y con un mayor número de consumidores, no fieles a un local, sino en todo caso a una marca.

7.5 Expectativas sobre la Homogeneidad de los precios.

a. Experiencia

Antes de analizar la opinión de los consumidores sobre los precios de los productos ofrecidos por las cadenas y por sus competidores, debe previamente estudiarse la experiencia que ha ido acumulando el consumidor sobre éstos, en primer lugar

porque ésta debe proveer la máxima información requerida, y en segundo lugar porque se asocia directamente a costos de transacción.

De esta manera, se analizó la variable *veces en que se ha tenido que pagar precios mayores a los esperados u ofrecidos en promoción*, y se le dio el mismo tratamiento que se le dio a la variable sobre el desempeño de los negocios a lo largo del tiempo.

Concepto	Media	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1,3833	0,6276	399	67%	130	22%	45	8%	26	4%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1,5959	0,6838	302	50%	216	36%	66	11%	16	3%
Una panadería.	1,8247	0,725	198	33%	241	40%	103	17%	58	10%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1,8963	0,7668	169	28%	194	32%	119	20%	118	20%
Un restaurante.	2,03	0,7918	159	27%	199	33%	175	29%	67	11%
Una arepera.	1,7124	0,687	196	33%	208	35%	62	10%	134	22%
Un kiosco de comida.	1,6765	0,7036	171	29%	149	25%	51	9%	229	38%
Perros calientes / hamburguesas	1,5463	0,6661	232	39%	148	25%	41	7%	179	30%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Tabla 17: Resultados pregunta 15 (Cuántas veces ha tenido que pagar precios mayores a los que Ud. esperaba o le habían ofrecido en promoción, en los siguientes negocios), por categoría de negocio.

Media	Desvest	Ninguna		N/P		Pocas		P/M		Muchas		NS/NA	
		Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1,4932	0,5937	292	49%	111	19%	124	21%	32	5%	32	5%	9	2%

Tabla 18: Resultados pregunta 15 para los rubros referidos a cadenas considerados en conjunto.

Al analizar la media asignada a esta variable, para las cadenas su valor fue 1,5, exactamente el valor que corresponde al punto intermedio entre pocas veces y ninguna.

Esta calificación es ciertamente baja y corrobora lo que se ha dicho hasta ahora sobre el sistema de precios en las cadenas de comida rápida en Venezuela.

Sin embargo, podía esperarse que fuese aún menor, dada la existencia de precios homogéneos en las cadenas venezolanas. Las razones que se plantean para que el promedio de malas experiencias con precios dé como resultado 1,5 está la posibilidad de que el consumidor no sea asiduo a las cadenas y, por tanto, no sepa qué precio esperar en cada una de ellas. Un 28% de las personas que consideraron haber tenido muchas sorpresas desagradables con los precios de las cadenas no frecuentan las cadenas de comida rápida y, por tanto, están menos actualizados sobre los precios.

En efecto, uno de los comentarios que más se repitió entre los encuestados al momento de comentar sus experiencias sobre precios fue el cambio brusco que éstos habían experimentado recientemente: Las encuestas fueron aplicadas en un período de ajuste inflacionario que, por lo que pudo observarse, tomó por sorpresa a varios de los consumidores de cadenas.

Tipo de local	n	h_1	Δ medias	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros
Una panadería.	542	0,065	-0,331491437	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo	482	0,07	-0,40303375	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	533	0,069	-0,536786951	Rechazo Ho	0
Una arepera.	466	0,066	-0,219214541	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	371	0,072	-0,183318055	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	421	0,067	-0,053086479	Acepto Ho	Acepto Ho

Tabla 19: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 15, con α=0,05

Tipo de local	h_2	Contraste # 1: Ho: $\mu cad \geq \mu otros$ H_1: $\mu cad < \mu otros$	Contraste # 2: Ho: $\mu cad = \mu otros$ H_1: $\mu cad > \mu otros$
Una panadería.	0,0921	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo.	0,0992	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	0,098	Rechazo Ho	0
Una arepera.	0,0934	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	0,1023	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	0,0946	Acepto Ho	Acepto Ho

Tabla 20: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 15, con α=0,01

Con un nivel de significación de 95% y 99%, se rechazó la hipótesis de que el promedio de las cadenas fuese mayor al promedio de otros negocios. Es decir, en promedio la población ha tenido menos experiencias desagradables referidas al precio en las cadenas que en otro tipo de negocios.

La excepción a la regla la constituyen las ventas de perros calientes, con respecto a las cuales se acepta la hipótesis de igualdad de promedios. Esto tiene sentido dado que en el área de Caracas las ventas de perros calientes trabajan con precios fijos asignados por las cooperativas y uniones de trabajadores.

b. Expectativas

Se evalúa entonces si la persona es capaz de prever cuánto tendrá que pagar en diferentes tipos de negocios, si acude a un local específico al cual no haya asistido En

este caso sí es posible establecer una jerarquía, pues puede compararse la proporción de personas que poseen una proporción previa de los precios en cada tipo de negocio.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Cadenas de comida rápida (agregado):	231	81%	89	74%	166	85%	486	81%
Otro establecimiento de esta cadena.	178	62%	72	60%	117	60%	367	61%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	181	64%	68	57%	134	69%	383	64%
Una panadería.	61	21%	22	18%	44	23%	127	21%
Un restaurante de menú ejecutivo.	37	13%	10	8%	33	17%	80	13%
Un restaurante.	39	14%	7	6%	20	10%	66	11%
Una arepera.	56	20%	25	21%	35	18%	116	19%
Un kiosco de comida.	19	7%	6	5%	15	8%	40	7%
Perros calientes / hamburguesas	66	23%	21	18%	51	26%	138	23%
Otros	0	0%	0	0%	1**	1%	1	0%
Ninguno/ No sabe / No responde	27	9%	18	15%	12	6%	57	10%
** En este caso se hizo referencia a las cafeterías.								

Tabla 21: Resultados pregunta 7: En qué tipo de establecimiento al que usted NUNCA haya asistido conoce por adelantado los precios.

Del 90% que se consideró capaz de predecir los precios en al menos un negocio, quedó establecida una jerarquización de establecimientos por expectativas de precios de la siguiente manera:

1° *Cadenas de comida rápida.* Un 81% de la población admitió conocer por adelantado los precios de las cadenas de comida: 61% se refirió a los precios de establecimientos desconocidos de la cadena en la que se hallaba y 64% al menú de otras cadenas. Estas cifras hacen de las cadenas el líder indiscutible en cuanto a homogeneidad de precios..

2°-4° *Ventas de perros calientes, panaderías y areperas.* Las proporciones respectivas que les correspondieron a estas categorías fueron 23%, 21% y 19% de la población que tiene un aproximado de los precios de estos negocios. Con las ventas de perros calientes, dado que las experiencias promedio que ha tenido el consumidor con estas son asimilables a las experiencias con precios que posee de las cadenas, era de esperarse este segundo lugar en el caso de las expectativas, aunque no así la brecha entre una y otra proporción. De hecho, el gran vacío obedece en parte al nivel en que se desconocen las ventas de perros calientes.

5°-6° *Restaurantes de menú ejecutivo* y *Restaurantes normales*. Un 13% y 11% de la población, respectivamente, dijo conocer sus precios por adelantado.

7° *Kioscos de comida:* Como sucede en el resto de las preguntas que pueden ser sujetas a cierta jerarquización, los kioscos de comida ocupan el último lugar, pues sólo un 7% dijo conocer el precio de estos lugares. Esto se relaciona con el alto grado de desconocimiento que se tiene de estos sitios.

7.6 Conocimiento Previo del Menú.

Ya sabido que un 29% de los consumidores aduce como razones de consumo el conocimiento del menú, cabe verificar la proporción de consumidores que afirma conocerlo, y compararlo con el conocimiento que se tiene del menú de otros negocios.

Dado el valor de esta proporción, puede verificarse que los costos de información en los que se incurre para conocer el menú son altamente valorados por los consumidores. Si se averigua la proporción de consumidores con conocimiento del menú de establecimientos de comida rápida a los que no hayan asistido, así como el grado en que puedan inferir el de locales desconocidos dentro de otra categoría comercial, puede llegarse, así como se ha hecho con las expectativas de precios, a una jerarquización de los establecimientos por menú, luego de considerar que un 8% de la población se mostró ignorante del posible menú de cualquier local desconocido.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Cadenas de comida rápida (agregado):	240	84%	91	76%	158	81%	489	82%
Otro establecimiento de esta cadena.	187	66%	75	63%	113	58%	375	63%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	201	71%	76	63%	135	69%	412	69%
Una panadería.	97	34%	30	25%	62	32%	189	32%
Un restaurante de menú ejecutivo.	31	11%	10	8%	23	12%	64	11%
Un restaurante.	34	12%	14	12%	27	14%	75	13%
Una arepera.	86	30%	40	33%	71	36%	197	33%
Un kiosco de comida.	18	6%	4	3%	18	9%	40	7%
Perros calientes / hamburguesas	90	32%	30	25%	68	35%	188	31%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ninguno/ No sabe / No responde	22	8%	9	8%	14	7%	45	8%

Tabla 22: Resultados pregunta 8: En qué tipo de establecimiento al que usted NUNCA haya asistido, y sobre el cual no tenga referencias, conoce por adelantado el menú.

El *ranking* de establecimientos por conocimiento del menú queda establecido de la siguiente manera:

1° *Cadenas de comida rápida.* Un 82% de la población admitió conocer por adelantado el menú de las cadenas de comida: 63% se refirió al menú de

establecimientos desconocidos de la cadena en la que se hallaba y 69% al menú de otras cadenas. Estas cifras no sólo son considerablemente altas, sino que la proporción global que abarcan las cadenas es casi el triple de la proporción de personas que conoce el menú de los negocios que ocupan del segundo al cuarto lugar en el *ranking* planteado.

2°-4° *Areperas, panaderías y ventas de perros calientes.* Las proporciones respectivas que les correspondieron a estas categorías fueron 33%, 32% y 31% de personas que conocerían su menú. En el caso de las areperas y los perros calientes, se trata de locales de comida rápida de los cuales se admite que poseen menús relativamente estandarizados, por lo que se esperaban en estos rubros proporciones mayores a las reportadas. La razón por la que fueron bajas es el poco conocimiento que tienen los consumidores de las cadenas respecto a otros negocios de comida rápida.

5° *Restaurantes.* Un 13% de la población dijo conocer su menú por adelantado. Por lo general, las personas que decían esto se justificaban diciendo que podían intuir el menú de acuerdo a la especialidad del restaurant en particular.

6° *Restaurantes de menú ejecutivo*: 11% de conocimiento de menú.

7° *Kioscos de comida:* Sólo un 7% dijo conocer el menú de estos lugares.

7.7 Expectativas sobre la Calidad / Eficiencia de la atención.

a. Experiencia.

Para el estudio de la atención se sigue el mismo esquema que para los precios: primero se analizan la frecuencia con que un consumidor ha sido mal atendido en cadenas y luego se verifica si este resultado concuerda con la predicción que el cliente de la franquicia sea capaz de hacer sobre la manera en que será atendido en este y otros lugares.

Concepto	Media	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1,4819	0,5769	325	54%	232	39%	24	4%	19	3%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1,7724	0,6275	195	33%	322	54%	63	11%	20	3%
Una panadería.	2,1829	0,7377	113	19%	243	41%	218	36%	26	4%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1,7206	0,6361	188	31%	256	43%	50	8%	106	18%
Un restaurante.	1,5434	0,5067	228	38%	265	44%	2	10%	45	8%
Una arepera.	1,9918	0,7107	125	21%	242	40%	121	20%	112	19%
Un kiosco de comida.	1,9867	0,7525	109	18%	164	27%	104	17%	223	37%
Perros calientes / hamburguesas	1,8753	0,7295	148	25%	200	33%	93	16%	159	27%
Otros	---------	----------	0	0%	0	0%	2	0%	0	0%
** En este caso se hizo referencia a bares y abastos.										

Tabla 23: Resultados pregunta 14 (¿ Cuántas veces ha sido mal atendido por el personal de los siguientes negocios?), por categoría de negocio.

Media	Desvest	Ninguna		N/P		Pocas		P/M		Muchas		No sabe	
		Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1,6319	0,5245	178	30%	156	26%	204	34%	40	7%	17	3%	5	1%

Tabla 24: Resultados pregunta 14 para el agregado de las cadenas.

Así se tiene que en cuanto a experiencias desagradables con la atención, el promedio que reciben las cadenas es 1,632. Esta cifra, aunque baja, es superior al valor

asignado a los precios[163], por lo que se está indicando que los consumidores han tenido mayores inconvenientes con la atención que con los precios.

En efecto, cuando se verifican las consecuencias de esto en las expectativas sobre la atención se tiene que, aunque en todos los casos el orden de establecimientos de acuerdo al grado en que se les ignora al momento de responder es exactamente el mismo – el indicado en la Tabla 14 de desconocimiento -, las proporciones varían dependiendo del tópico específico, y en el caso de la atención, la proporción de personas que saben cómo serán atendidas en un establecimiento desconocido de una cadena es menor a la de los precios.

Tipo de local	n	h_1	Δ medias	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros
Una panadería.	574	0,0618	-0,550994	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo	494	0,0589	-0,088715	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	555	0,0501	0,088498	Acepto Ho	Rechazo Ho
Una arepera.	488	0,0637	-0,359871	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	377	0,073	-0,354805	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	441	0,0673	-0,243351	Rechazo Ho	0

Tabla 25: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 14, con α=0,05

Tipo de local	h_2	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros

[163] Se comprobó por contraste de hipótesis entre ambos promedios, con α igual a 0,05 y 0,01.

Tipo de local	h_2	Contraste # 1: Ho: $\mu cad \geq \mu otros$ H_1: $\mu cad < \mu otros$	Contraste # 2: Ho: $\mu cad = \mu otros$ H_1: $\mu cad > \mu otros$
Una panadería.	0,0874	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo.	0,0833	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	0,0708	Acepto Ho	Rechazo Ho
Una arepera.	0,0901	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	0,1032	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	0,0951	Rechazo Ho	0

Tabla 26: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 14, con α=0,01

Al hacer un contraste de hipótesis, tomando α como 5% y como 1%, se aceptó la hipótesis alternativa de que el promedio asignado a las cadenas fuese menor al promedio correspondiente a otros negocios. De esta manera, la mayoría de los consumidores han sido mejor atendidos en una cadena que en cualquier otro tipo de negocio de comida.

La excepción es representada por los restaurantes. Incluso con un nivel de significación de 95%, se acepta la hipótesis de que la población, en promedio, ha sido mal atendida en cadenas un mayor número de veces que en restaurantes.

Como ya se ha reiterado, los restaurantes ofrecen un tipo de servicio diferente al que ofrecen las cadenas. La atención es directa a las mesas y el tratamiento es menos impersonal. Si el consumidor no considera la atención recibida en ambos lugares como de distinta naturaleza, tenderá a catalogar mejor el servicio de los restaurantes – aun cuando la calidad de la atención en las cadenas sea excelente dado el tipo de producto –. Además, como en los restaurantes se suele establecer un vínculo personal con los

clientes – en el sentido de fidelidad con el local -, no se descarta el hecho de que la mayoría de las personas que reportaron ser mejor atendidas en restaurantes que en cadenas, no frecuenten más que un número reducido de aquéllos.

b. Expectativas.

También en el caso de la atención, las cadenas son consideradas en primer lugar en lo que se refiere a su predictibilidad. Sin embargo, como se mencionó en el apartado anterior, la proporción de personas que dijo conocer por adelantado la atención fue menor: 74%.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Cadenas de comida rápida (agregado):	212	74%	87	73%	147	75%	446	74%
Otro establecimiento de esta cadena.	153	54%	65	54%	102	52%	320	53%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	167	59%	65	54%	114	58%	346	58%
Una panadería.	46	16%	20	17%	26	13%	92	15%
Un restaurante de menú ejecutivo.	53	19%	6	5%	39	20%	98	16%
Un restaurante.	64	22%	11	9%	53	27%	128	21%
Una arepera.	43	15%	15	13%	41	21%	99	17%
Un kiosco de comida.	26	9%	4	3%	20	10%	50	8%
Una venta de perros calientes / hamburguesas	53	19%	13	11%	50	26%	116	19%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ninguno/ No sabe / No responde	36	13%	20	17%	19	10%	75	13%

Tabla 27: Resultados pregunta 8: En qué tipo de establecimiento al que usted NUNCA haya asistido, y sobre el cual no tenga referencias, conoce por adelantado cómo será atendido.

De acuerdo a lo que se habló al analizar la experiencia en atención, puede concluirse que la población no se siente plenamente satisfecha respecto al servicio

recibido en las cadenas. Aunque lo más importante es que al compararse con otros negocios en cuanto a la manera en que puede predecirse la atención a ofrecer, las cadenas ocupan un primer lugar indiscutible, se recomienda a estas verificar este aspecto con sus franquiciados e intentar un control más estricto al respecto.

Se reconoce entonces que el aspecto de la atención al cliente es el más difícil de controlar, dado un excesivo número de personas involucradas: no se trata sólo de establecer un conjunto eficiente de incentivos entre franquiciante y franquiciado, también entra en juego el gerente de cada local, los subgerentes y, por último, los empleados que atienden directamente al cliente. Además, otras variables como la calidad son más fáciles de monitorear dado que se utiliza al mismo consumidor como ayuda extra: Es mucho más frecuente ver a un consumidor quejándose porque su comida no estaba como lo deseaba o, como máximo, porque no le fue entregada a tiempo (eficiencia en la atención), que porque no fue tratado cordialmente (trato del personal)

Sin embargo, pareciese que una mayor dificultad en lograr una atención homogénea no fuese exclusividad de las cadenas: la proporción de personas que consideró que en ninguna clase de negocio podía saberse la atención por adelantado sin haber ido antes fue 13%, ligeramente mayor que en el resto de los casos – exceptuando el de calidad de la comida -. De hecho, casi todos los tipos de negocios recibieron ponderaciones más bajas al ser juzgados.

Caso aparte fueron los restaurantes normales y los de menú ejecutivo, que pasan a ocupar lugares altos en el *ranking* de predictibilidad de la atención. Un 21% de la

población afirmó conocer cómo será atendido en restaurantes desconocidos, lo que coloca estos negocios en segundo lugar. Esto se relaciona con la buena experiencia en la atención que tienen los consumidores respecto a estos negocios.

Al momento de aplicar la encuesta, muchos de los que entraron en este 21% justificaban su afirmación diciendo que esperaban ser bien atendidos en un restaurante porque allí pagaban más. Por tanto, es posible que la buena posición obtenida por los restaurantes responda a generalizaciones por parte del consumidor y a la ya mencionada ausencia de diferenciación entre los dos tipos de servicios[165].

Ahora bien, el 3° y 4° lugar en la jerarquización por expectativas de atención lo ocupan las ventas de perros calientes y las areperas, respectivamente. De acuerdo a lo apreciado al momento de entrevistar, pareciese que el consumidor opina que en estos sitios la atención no necesariamente es buena pero sí afirman que es relativamente standard.

En 5° lugar se ubican los restaurantes de menú ejecutivo, cuya valoración también aumentó considerablemente - excepto en sectores residenciales –; en 6° lugar se sitúan las panaderías y, de último, como es usual, los kioscos de comida.

7.8 Expectativas sobre la Calidad de la Comida.

[165] En este punto, vale mencionarse que un porcentaje muy bajo de los entrevistados en áreas residenciales afirmaron conocer por adelantado la atención en restaurantes. Por lo demás, reportan cifras muy bajas para restaurantes de menú ejecutivo, kioscos de comida y areperas. Esto podría estar indicando que los consumidores en áreas residenciales podrían reportar un mayor grado de fidelidad a las cadenas que el resto de consumidores.

a. Experiencia.

El último elemento de cuya homogeneidad desea verificarse la opinión del consumidor es la calidad de la comida.

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1,5815	0,6526	297	50%	233	39%	53	9%	17	3%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1,8313	0,6637	185	31%	309	52%	87	15%	19	3%
Una panadería.	2,153	0,7371	116	19%	244	41%	202	34%	38	6%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1,8725	0,6991	156	26%	245	41%	93	16%	106	18%
Un restaurante.	1,8787	0,6785	162	27%	286	48%	96	16%	56	9%
Una arepera.	2,0404	0,7037	107	18%	237	40%	126	21%	130	22%
Un kiosco de comida.	2,0376	0,7221	90	15%	178	30%	104	17%	228	38%
Perros calientes / hamburguesas	2,055	0,75	111	19%	190	32%	135	23%	164	27%
Otros	---------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Tabla 28: Resultados pregunta 16 (¿Cuántas veces ha recibido sorpresas desagradables en la temperatura, sabor, frescura de los productos servidos en los siguientes negocios?), por negocio.

Media	Desvest	Ninguna		N/P		Pocas		P/M		Muchas		No sabe	
		Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
1,7084	0,5688	162	27%	138	23%	215	36%	45	8%	35	6%	5	1%

Tabla 29: Resultados pregunta 16 para el agregado de las cadenas.

Con un promedio de 1,708, que está indicando que el número de veces que el consumidor ha recibido sorpresas desagradables en la calidad de la comida es inferior, aunque cercano, a un valor moderado – "pocas" -, pudo verificarse que, tanto con un error tipo I de 5% como de 1%, este promedio es siempre menor – por tanto, menores sorpresas desagradables – al conferido a los otros negocios.

Tipo de local	n	h_1	Δ medias	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros
Una panadería.	562	0,064	-0,44462155	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo	494	0,0645	-0,164066274	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	544	0,0614	-0,170273109	Rechazo Ho	0
Una arepera.	470	0,0658	-0,332022171	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	372	0,0726	-0,329231047	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	436	0,0705	-0,34664251	Rechazo Ho	0

Tabla 30: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 16, con α=0,05

Tipo de local	h_2	Contraste # 1: Ho: μcad ≥ μotros H_1: μcad < μotros	Contraste # 2: Ho: μcad = μotros H_1: μcad > μotros
Una panadería.	0,0905	Rechazo Ho	0
Un restaurante de menú ejecutivo.	0,0912	Rechazo Ho	0
Un restaurante.	0,0868	Rechazo Ho	0
Una arepera.	0,0931	Rechazo Ho	0
Un kiosco de comida	0,1027	Rechazo Ho	0
Perros calientes / hamburguesas	0,0997	Rechazo Ho	0

Tabla 31: Resultado contraste de hipótesis para la pregunta 16, con α=0,01

Respecto a la calidad de la comida, el consumidor está exponiendo claramente que su mejor experiencia la tiene en las cadenas. Esto es fundamental, dado que

precisamente la calidad de la comida es uno de los aspectos más difíciles de controlar en todo establecimiento de comida.

Ciertamente, al contrastar el promedio que se le asignó a las cadenas en atención con el asignado en calidad, éste último resultó ser mayor, tanto con un α de 5% como de 1%. Esto también se vincula a la baja proporción de personas que consideraron menores riesgos para la salud una razón para consumir en las cadenas. Y, sin embargo, de acuerdo a los resultados, las cadenas, aunque no han logrado eliminar el número de errores que cometen en este aspecto y aún tienen una brecha amplia que superar, han sido eficientes al lograr un producto de mejor calidad que el resto de los negocios que compiten con ellas.

En este punto cabe mencionar que la mayoría de los consumidores que afirmaron haber tenido sorpresas desagradables en la calidad de la comida también dijeron que, cuando les ocurrió esto, su producto les fue inmediatamente reemplazado por uno en buenas condiciones, o el costo les fue reembolsado. Igualmente, afirmaron que esto no ocurría en los otros negocios, en los que se requería un reclamo excesivo, no necesariamente con frutos, si los alimentos no estaban en buenas condiciones.

Aunque se ha dicho que los consumidores al consumir en estos negocios se están sometiendo a un contrato de adhesión, en el caso de las cadenas éste incluye la política "El cliente siempre tiene la razón", por lo que los consumidores saben que aun cuando exista la posibilidad de que el producto que les sirvan no cumplan con las especificaciones de calidad deseada, sin necesidad de incurrir en costos fuertes –

excesiva pérdida de tiempo, reclamos, mal humor, pérdida de apetito, tener que pagar por algo que no se consumirá – podrá obtener el producto que desea simplemente diciendo que el que le fue servido primero no fue de su agrado.

La posibilidad de una rectificación y cambio rápido funciona como garantía para una buena calidad, y también reafirma la homogeneidad: si el producto no está como suele estarlo, el consumidor puede quejarse y su réplica será atendida en breve: permitir que un consumidor se queje por un tiempo largo podría incomodar a otros clientes, disminuirles su nivel de confianza en el producto e incluso provocar un retraso en la atención de estos.

b. Expectativas.

Los resultados en este apartado son consecuencia directa de lo dicho en la sección anterior. En principio, se tiene que un 13% de la muestra no sabría dar una opinión sobre la calidad de la comida en ningún tipo de local que no conozca.

En segundo lugar, un 77% conoce la calidad de la comida en establecimientos a los que nunca ha asistido de cadenas de comida rápida. Esta cifra es considerablemente alta si se toma en cuenta que las proporciones para las otras clases de negocios son sorprendentemente bajas, todas por debajo del 15%.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Cadenas de comida rápida (agregado):	223	78%	93	78%	148	76%	464	77%
Otro establecimiento de esta cadena.	174	61%	75	63%	105	54%	354	59%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	183	64%	71	59%	124	64%	378	63%
Una panadería.	46	16%	15	13%	21	11%	82	14%
Un restaurante de menú ejecutivo.	33	12%	7	6%	17	9%	57	10%
Un restaurante.	36	13%	19	16%	30	15%	85	14%
Una arepera.	34	12%	10	8%	24	12%	68	11%
Un kiosco de comida.	7	2%	2	2%	6	3%	15	3%
Perros calientes / hamburguesas	32	11%	12	10%	27	14%	71	12%
Otros	1**	0%	0	0%	0	0%	1	0%
Ninguno/ No sabe / No responde	37	13%	18	15%	25	13%	80	13%
** En este caso se hizo referencia a restaurantes chinos, como una clase especial de negocio.								

Tabla 32: Resultados pregunta 9 En qué tipo de establecimiento al que usted NUNCA haya asistido conoce por adelantado la calidad de la comida.

En cuanto a la jerarquización que se establecería en este caso, las panaderías y los restaurantes competirían por el segundo lugar, al representar a 14% de la población; luego seguirían las ventas de perros calientes, las areperas y los restaurantes de menú ejecutivo con 12%, 11% y 10% respectivamente, y por último los kioscos de comida con apenas 3%. Sin embargo, a excepción del caso de los kioscos de comida, los porcentajes para el resto de los negocios están tan próximos que jerarquizarlos no cobra mucho sentido.

7.9 Riesgo.

Se ha llegado entonces a la variable con la que se pretende condensar todo lo visto hasta ahora. Entre otras cosas, se ha verificado que los consumidores valoran los

costos de transacción de tal manera que éstos son capaces de influir en su decisión de consumo habitual.

Dado que, en promedio, un 80% de la población admite conocer el menú, los precios, la atención y/o la calidad de la comida en los establecimientos de cadenas de comida rápida, así no haya asistido nunca a ellos, también puede afirmarse que consumir en estos disminuye el gasto en información que tendrían que efectuar.

Falta entonces por comprobar si en situaciones en las que los costos de transacción del consumidor aumentan – como es el caso de llegar a una ciudad desconocida y decidir dónde comer por primera vez – por la ausencia de experiencias previas y suponiendo un tiempo escaso para obtener referencias, el consumidor se inclinaría por una cadena de comida rápida o por otra clase de local, y qué razones lo llevarían a escoger una u otra opción. En última instancia, se está buscando con este factor un perfil de la aversión al riesgo de los consumidores.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
En una cadena de comida rápida	189	66%	69	58%	124	64%	382	64%
En otra clase de establecimiento	96	34%	51	43%	71	36%	218	36%

Tabla 33: Resultados para la pregunta 10: Si Ud. llegase a una ciudad desconocida ¿En cuál clase de establecimiento preferiría hacer su primera comida?

Al preguntárseles entonces dónde preferirían hacer su primera comida en una ciudad desconocida, el 64% de los asistentes prefirió asistir a una cadena de comida rápida. Esta cifra alta puede significar tanto que los consumidores de cadenas las prefieren en general ante otras opciones, dado el gusto por el producto – ya se vio que un

88% de la muestra asiste a comer a estos sitios por motivos asociados al producto -, o porque este consumo le representa una caída en sus costos de transacción.

A nivel de estratos, los consumidores en zonas residenciales, aun cuando su preferencia por una cadena se impuso sobre su deseo de consumir en otro establecimiento, prefirieron en menor proporción las cadenas de comida rápida.

Cuando se analizan los resultados por estratos puede notarse que, casi como regla general, los resultados a nivel residencial, aunque nunca exageradamente disímiles a los de los otros estratos, suelen reportar proporciones menores a favor de las cadenas o a favor de razones relacionadas con costos de transacción más bajos, así como una mayor dispersión en las respuestas. Estas diferencias obedecerían a características específicas de este estrato poblacional, cuyo análisis excedería los límites de esta investigación.

La máxima especulación que podría hacerse, en lo que respecta a este grupo de preguntas, es que en este estrato existe una menor proporción de mujeres, las cuales, como se dijo, resultaron ser más aversas al riesgo y más cautelosas en su consumo que los hombres[166].

[166] Inicialmente se manejó la hipótesis de que la diferencia podría deberse a la existencia en este estrato de una mayor proporción de menores de edad, posiblemente más inexpertos acerca de precios y una mayor inclinación a las nuevas experiencias y el riesgo. No obstante, la proporción de menores de edad prefiriendo otros establecimientos resultó más baja, por debajo del 40%.

a. Razones para preferir cadenas de comida rápida.

i. Razones de Producto:

La opción preestablecida, que condensa todas las razones relacionadas al producto, fue elegida por 51% de los encuestados que prefirieron las cadenas.

Este porcentaje es considerablemente menor que la proporción de personas que adujeron razones de producto en el caso de la pregunta número 3 (factor *motivación*), que representaba el 88% del total. Esta disminución en la proporción está significando que en casos de costos de transacción muy altos, imperan sobre la decisión de consumo razones – de resguardo, como se verá – diferentes al simple gusto por el producto. Este, en todo caso, se vuelve una razón secundaria, tanto, que sólo 6% de los que prefirieron la comida lo hicieron únicamente por el gusto por el producto[167].

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Razones asociadas al producto:								
Le gusta el producto (tipo de comida, precio y atención).	97	51%	36	52%	62	50%	195	51%
Razones asociadas a CT	175	93%	60	87%	119	96%	354	93%
Conoce el menú.	140	74%	51	74%	96	77%	287	75%
Su salud corre menos riesgos	24	13%	6	9%	17	14%	47	12%
Espera recibir una buena atención.	69	37%	22	32%	55	44%	146	38%
Tiene un aproximado del precio a pagar	78	41%	29	42%	61	49%	168	44%

[167] Llamó la atención de las investigadoras el hecho de que la proporción de personas que tomaron como razón el gusto por el producto, respecto a las que prefirieron las cadenas, coincidiera con el porcentaje del total de consumidores que colocan el gusto por la comida como motivación para el consumo habitual. Por eso, se decidió estudiar lo siguiente: Del primer grupo de personas nombrado, 68% había utilizado el gusto por la comida para justificar su consumo habitual en cadenas; 58% había considerado el ahorro de tiempo en comer; 37% los precios más bajos; y un 6%, cifra baja, como es de esperarse, no había puesto como motivación razones asociadas al producto.
De acuerdo a este patrón, podría pensarse que, al plantearse un viaje, el ahorro del tiempo en comer se vuelve menos relevante respecto a lo que vale en condiciones cotidianas, en las que las responsabilidades exigen dedicarle menor tiempo a comer.

No pierde tiempo averiguando el precio, la calidad, la higiene y la atención de otros lugares.	84	44%	22	32%	57	46%	163	43%
Razones sociales	38	20%	13	19%	31	25%	82	21%
Es la clase de lugar que le gusta a personas con las que viajaría (hijos, amigos, compañeros de trabajo, otros familiares).	36	19%	11	16%	29	23%	76	20%
Me agrada el tipo de personas que suele ir a estos lugares.	17	9%	7	10%	20	16%	44	12%
Otros	1	1%	0	0%	0	0%	1	0%

Tabla 34: Pregunta 11: ¿Por qué? (Para los que prefirieron una cadena de comida rápida)

ii. Razones asociadas a costos de transacción.

El 93% de los consumidores que optarían por una cadena de comida rápida dijeron hacerlo por motivos conectados con los costos de transacción. Este resultado no deja duda alguna de que bajo circunstancias de aumento de los costos de transacción los consumidores prefieren una franquicia porque esta se los reducen.

El orden en que jerarquizaron los costos de transacción planteados fue exactamente el mismo que les establecieron en la pregunta de motivación: El *conocimiento del menú*, en primer lugar, fue seleccionado como razón por 75% de los entrevistados que irían a una franquicia. En segundo lugar, éstos valoraron el tener un *aproximado del precio a pagar* con un 44% de las respuestas. En tercera instancia, un 43% de ellos consideró como razón *el ahorro del tiempo dedicado a la recolección de información*. En cuarto lugar, la *expectativa de una buena atención* fue tomada en consideración por un 38%, mientras que, aún en último puesto pero con mayor ponderación, 12%, tomaron en cuenta los *menores riesgos involucrados para la salud.*

Para comprobar la consistencia de las respuestas, se verificó que el 83% de los que contestaron conocer el menú como razón, habían dicho – en la pregunta 8 - que conocían por adelantado el menú de las cadenas; 89% de los que dijeron que irían porque su salud corría menos riesgos, admitieron conocer la calidad de la comida por adelantado; 82% de los que esperaban recibir una buena atención, reconocieron saber la atención de las cadenas por adelantado; y 80% de los que preferían las cadenas porque tenían un *aproximado* del precio a pagar, habían dicho que conocían los precios por adelantado.

Por último, cabe destacar que la única persona que arguyó una razón extra, dijo que preferiría las cadenas de comida rápida porque eran franquicias y, por tanto, eran reconocidas y ofrecían un servicio homogéneo de comida rápida.

iii. Razones sociales.

Un 21% de los asistentes tomó en consideración razones sociales. Un 20% dijo ir porque esta es la clase de lugar que le gusta a las personas con las que viajaría, y 12% porque le agradaba el ambiente de estos lugares.

Aunque el porcentaje en este último caso es pequeño, tiene implicaciones sobre homogeneidad, en este caso respecto al tipo de local y al target de la compañía. Si las personas dicen que irían a un establecimiento de una cadena en una ciudad desconocido porque les agrada el ambiente de estos locales, están diciendo que conocen el prototipo de clientes que encontrarán allá, así como las condiciones del local.

En el caso de los consumidores que estaban en establecimientos en áreas recreativas, las razones sociales cobraron un mayor peso. En general, las personas que acuden a áreas recreativas, tienen una fuerte motivación social para hacerlo, y el comer en esta clase de lugares también tendría connotaciones sociales.

b. Razones para preferir otra clase de establecimiento.

El 74% de las personas que prefirieron ir a otros locales adujeron como respuesta la ***curiosidad gastronómica***, que corresponde al grado más leve estipulado de aversión al riesgo. De estos, el 56% - es decir, el 42% de los que comerían en otros establecimientos y el 15% del total de la muestra– respondió sólo esta alternativa.

En todo caso, pareciera con esto que en ciertas circunstancias individuales los costos de transacción, aun cuando sean altos, pueden ser superados por el deseo de conocer la sazón de otras culturas. Se trataría de personas que pueden asumir ciertos riesgos si esto les permite comer algo diferente. En efecto, sólo un 35% de estas personas consideró como razón para consumir en las cadenas el gusto por la comida.

Concepto	Comerciales		Residenciales		Recreativos		Total	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Curiosidad gastronómica	71	74%	35	69%	55	79%	161	74%
Le gusta probar nuevas experiencias	52	54%	25	49%	39	56%	116	53%
Le agrada tomar riesgos	9	9%	3	6%	9	13%	21	10%
Otros	6	6%	4	8%	2	3%	12	6%

* Los porcentajes en este caso son obtenidos respecto al número de personas que prefirieron otra otra clase de local

Tabla 35: Resultados pregunta 12: ¿Por qué? (Para los que preferirían otra clase de establecimiento)

Un 53% de los que preferirían otros lugares dio como razón el ***gusto por nuevas experiencias***, que se refiere al segundo grado de inclinación al riesgo estipulado. De éstas, un 84% - un 16% de la muestra total – se sitúa en este perfil de riesgo – no admitió un gusto por el riesgo -. Las personas con estas características, más allá de un deseo por probar comidas diferentes, son atraídos por los cambios de rutina en general, son un poco más osados y sienten interés por el contacto con otras culturas.

Por último, un 11% de los que prefieren otros lugares – un 4% del total - admitió que le ***agradaba tomar riesgos***. Ya éste es el nivel máximo de inclinación al riesgo que se ha considerado, y se trataría de un grupo de personas a las que tomar riesgos les reporta utilidad. Dado este hecho, sus costos de transacción son menores: mientras otros consumidores tendrían que incurrir en altos costos de transacción para comer en otros lugares sin haber buscado una referencia previa, éstos no tendrían que hacerlo por resultarles la incertidumbre atractiva. Ciertamente, un 43% de estas personas no incluyó motivos asociados a costos de transacción en sus motivos de asistencia a cadenas.

De cualquier forma, el porcentaje de personas que reconocieron esta característica en sí mismas no es muy alta. Esto permite afirmar que la mayoría de la población que acude a cadenas es conservadora respecto al riesgo.

Ahora bien, falta por comentar las razones dadas por aquéllas personas que no se limitaron a responder las opciones preestablecidas. Todas estas personas dijeron que preferirían ir a un restaurante tradicional. Sorprende el hecho de que el 67% de ellos -

ocho personas – dijeron que preferían los restaurantes porque les parecía que estos ofrecían una comida más sana y de mejor calidad. Ahora bien, ninguna de estas personas adujo como motivación para consumir en cadenas el gusto por la comida, y un 63% de ellos son consumidores poco frecuentes o esporádicos de las cadenas de comida rápida, ninguno es asiduo; y, sin embargo, sólo uno dijo haber tenido muchas experiencias desagradables en las cadenas, en lo referente a la atención y la calidad de la comida.

Refiriéndose ya a personas que no dieron respuestas relacionadas con una aversión al riesgo y que no valoran las cualidades anti-riesgo de las franquicias, uno de los consumidores, que tampoco iba a comida rápida con frecuencia ni por el gusto por la comida, dijo que prefería la comida de los restaurantes, mientras otro dijo que su primera comida la haría en el restaurant del hotel o en el establecimiento de comida más cercano a éste, independientemente de qué clase fuese. Otro consumidor trataría de averiguar antes de viajar cuáles eran los restaurantes de mayor renombre en la ciudad y a éstos acudiría por curiosidad gastronómica, mientras un último cliente, en un establecimiento comercial, expresó que la mayoría de las veces que viajaba era por motivos de negocios y que, por tanto, prefería un restaurante por ser un lugar más serio y calmado para cerrar acuerdos comerciales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de esta investigación se ha hecho uso de las herramientas proporcionadas por la *Economía de los Costos de Transacción* – su énfasis en todos aquellos costos en los que se debe incurrir al momento de una transacción para generar los incentivos necesarios y acumular la información que aseguren el obtener lo que se desea – para explicar los vínculos que se establecen entre franquiciante y franquiciado y, a partir de allí, la relación entre la franquicia y el consumidor.

Luego de exponer la manera en que la TCE opera, se explicó la naturaleza del contrato de franquicias, analizando no sólo los deberes y derechos de cada parte involucrada – franquiciante y franquiciado –, sino también los mecanismos empleados por cada uno para motivar al otro.

Basados en este análisis, se dedujeron una serie de elementos que resultan de esta interacción y que determinan la vinculación que se establece entre la franquicia y el consumidor. Partiendo de la premisa de que la franquicia ofrece un producto homogéneo, y asumiendo una relación consumidor final - oferente que funciona como un contrato de adhesión, se verificaron los diferentes costos de transacción en los que deben incurrir los consumidores al momento de hacer una compra, enfatizando los riesgos a los que se exponen.

Se concluyó así que para individuos aversos al riesgo adquirir productos ofrecidos por una empresa bajo régimen de franquicias le representaría una opción

atractiva debido a que la oferta de un producto homogéneo le garantizaría una serie de especificaciones sobre el producto que le reducirían el costo de informarse del bien o servicio ofrecido por otras alternativas y le reduciría la probabilidad de experiencias desagradables.

Sin embargo, dado que se empleó un enfoque teórico que reconoce la influencia del marco institucional sobre el comportamiento de los agentes, se precisó verificar lo planteado sobre la actitud de los consumidores respecto a las franquicias dentro de un marco geográfico – y, por tanto, institucional – delimitado. Por motivos de practicidad se decidió que este marco estuviese constituido por el área metropolitana de Caracas.

Al estudiar el mercado de franquicias en esta región, en general, se pudieron observar varias peculiaridades, entre ellas, que la particular situación jurídica venezolana, al hacer muy costosa la creación de mecanismos de *enforcement*, favorecía la creación de sucursales, controladas directamente por la casa matriz a la creación de acuerdos entre franquiciantes y franquiciados, por lo que una proporción alta de las empresas que mantienen relaciones de franquicia venezolanas controlan directamente la mayoría de sus unidades operativas.

Igualmente, se notó la existencia de algunos negocios que, aunque no establecían vínculos empresariales que pudieran conferirle un carácter de franquicia, funcionaban *de facto* como tales.

Por ello, al estudiar en el área metropolitana de Caracas la apreciación que tienen los consumidores de las franquicias no se hizo énfasis en la relación franquiciante - franquiciado, sino en la "franquicia" desde la perspectiva del tipo de producto que

ofrece. Esto es especialmente cierto en el caso de cadenas de comida rápida, que son implícitamente asumidas por los consumidores como franquicias.

Al ser estas cadenas concebidas como la franquicia por excelencia, y ante la necesidad de reducir el objeto de estudio, se decidió finalmente analizar el comportamiento y las creencias de los consumidores de cadenas de comida rápida que se asumen bajo régimen de franquicia en Venezuela. Al hacerlo, se quiso verificar, en primer lugar, si los consumidores en efecto percibían el producto como homogéneo y, en segundo lugar, si esto representaba una fuerte motivación para su consumo en estos negocios.

En el primer caso los resultados fueron bastante concluyentes, apuntando a que las cadenas en estudio en efecto ofrecían un producto estandarizado desde la perspectiva de consumidor. Este producto fue examinado en varios de los aspectos que comprende, especialmente la calidad de la comida, la atención, los precios y el menú.

Las características del producto que una mayor proporción de la población tomó como homogéneas fueron el menú de las cadenas y sus precios; mientras la atención y la calidad fueron clasificados en el tercer y cuarto lugar.

Aunque estas últimas fueron consideradas homogéneas por una proporción muestral menor, en ambos casos el porcentaje superó al 70%. Se trata de un resultado bastante elevado si se considera lo difícil que es lograr una calidad o una atención uniforme – en contraste con la relativa facilidad de ofrecer un precio y un menú estandarizados – pues se trata de elementos que dependen directamente de características individuales. El que más de un 70% de la muestra conociera la atención que recibirá en

un local desconocido de una cadena de comida rápida implica un entrenamiento exhaustivo del personal de las cadenas.

Ahora bien, estas cifras carecen de importancia si no se comparan con la manera en que el consumidor percibe estos mismos elementos en los negocios que representan la competencia de las cadenas. Al hacerlo, se obtuvo una enorme brecha entre el total de demandantes que consideraban no sólo homogénea, sino también de alta calidad, la comida y la atención en las cadenas respecto a la cantidad que percibía esto en otros lugares. Para el caso del menú y los precios, en cambio, estas brechas fueron menores.

De esta manera, fueron la calidad de la comida y la atención uniformes los principales aspectos en los que las cadenas se distinguían de sus competidores.

El siguiente paso fue ver en cuánto influía cada aspecto en la decisión del consumidor. Se obtuvo que un 88% de la muestra consumía en una cadena por motivos asociados al producto y un 11% por el ambiente de las cadenas. Ambos tipos de razones involucran indirectamente una disminución de costos de transacción, pues cuando se dice que se acude a las cadenas debido a un gusto por un producto, las instalaciones, el tipo de gente o los precios, está implícita la expectativa de que este producto, local, precio no va a variar sobremanera. Sin embargo, esto no era suficiente para conocer el peso exacto que tendría cada costo en la decisión de consumo.

A esta medida sí fue posible acercarse a través de los porcentajes de personas que afirmaron ser motivados por cada razón asociada directamente a un costo de transacción - un 57% de la muestra afirmó asistir regularmente a estas cadenas al menos por una de estas razones -. Cada uno de estas proporciones constituye una aproximación a la

manera en que cada costo es, en condiciones normales, valioso para el consumidor. Se obtuvo así un peso de 31% para el conocimiento de los precios, de 29% para el conocimiento del menú, un 22% para la expectativa de una buena atención; y una ponderación de 4 % conferida a los menores riesgos para la salud, que podían ser asociados con el factor calidad de la comida.

Estas ponderaciones se usaron para lograr un *ranking* de locales, clasificados de acuerdo a la manera en que disminuyen costos de transacción valiosos para el consumidor. Esta jerarquización fue lograda al ordenar de menor a mayor un indicador que se calculó para cada negocio.

Calculado este índice para cada categoría comercial y ordenadas éstas de menor a mayor, se obtuvo que un consumidor que bajo condiciones normales valorara los costos de transacción lo suficiente como para dirigir su consumo de acuerdo a su minimización - aproximadamente un 57% de la población- jerarquizaría los diferentes negocios de comida de la siguiente manera: En primer lugar colocaría las cadenas; en segundo lugar, y sorprendentemente, consideraría las ventas de perros calientes, debido a que el consumidor considera que éstas ofrecen un producto standard, en especial en lo referente a precios y atención, aspectos asociados con costos de transacción que valoran más.

El tercer lugar en reducción de costos de transacción lo ocuparían las areperas. Las panaderías, un poco más variables, quedarían en un cuarto lugar; mientras que a los restaurantes, dada su heterogeneidad, se les asigna un quinto lugar.

A los restaurantes de menú ejecutivo y los kioscos de comida, bien porque no son frecuentados, bien porque admiten multiplicidad de acepciones, se les asignó el sexto y séptimo lugar en reducción de costo de transacción.

Por tanto, se concluyó que, por lo menos en Venezuela, las cadenas bajo régimen de franquicia reducen los costos de transacción en los que debe incurrir el consumidor.

No obstante, lo que resultó más importante comprobar fue cuán valioso es este hecho en situaciones en que aumenta la incertidumbre, y esto implicó aproximarse al perfil de riesgo del consumidor promedio de las cadenas. Si en estos negocios la mayoría de los clientes, o al menos una alta proporción de ellos, fuesen afines al riesgo, el esfuerzo en que incurren las cadenas para asegurar un producto homogéneo podría reducirse sin afectar su demanda.

Como era de esperarse, el consumidor promedio de las cadenas demostró ser conservador respecto al riesgo: dado el número de personas que en la pregunta asociada a este factor justificaron su elección con motivos que le representaban una disminución de la incertidumbre, podría decirse que por lo menos un 61% de la muestra es aversa al riesgo.

Dentro del grupo que no lo es, el 15% de la muestra poseyó un grado leve de inclinación al riesgo; un 16% se situó en un nivel intermedio; y apenas un 4% de la población admitió ser un *risk-seeker*, alguien a quien tomar riesgo le reporta utilidad. Por último, restó un 4% del que no se dispone información suficiente para esclarecer su perfil de riesgo.

Se tiene así que, persiguiendo el beneficio de franquiciante y franquiciado, las franquicias han terminado por ofrecer un producto que, al ser estandarizado, capta especialmente consumidores con actitudes conservadoras hacia el riesgo. Como, intentando minimizar el riesgo, estas personas tienden a realizar mayores esfuerzos investigando las características del bien o servicio que consumirán, el consumir productos de una franquicia les disminuye este esfuerzo porque estos productos ya implican una información.

El estudio que se realizó es, claramente, modesto y ajustado a posibilidades reducidas. No obstante, la data obtenida permitió comprobar en líneas generales lo que se planteaba, y aún puede dar fruto a análisis más exhaustivos que, por ejemplo, estudien la muestra por estratos, que pretendan establecer e inferir diferencias entre grupos poblacionales, vincular rasgos personales con actitudes y conductas específicas, etc.

Se reconoce también que, disponiendo de mayores recursos económicos y temporales, el estudio se podría aplicar en otras áreas geográficas, o considerando un mayor tamaño de la muestra. Igualmente, dado que ya se posee información general preliminar, se podría alterar la formulación de las preguntas y restringirse a la aplicación de preguntas que den lugar a respuestas más específicas.

En cualquier caso, el fin último de esta investigación fue que pudiera fungir marco de referencia para futuros análisis que profundicen algunos de los múltiples aspectos investigados.

ANEXOS

ANEXO # 1

Contenido habitual del contrato[1]

A. *Preámbulo:*

A.1. Identidad de los contratantes.

A.2. Motivaciones y finalidades del contrato.

B. *Objeto:*

B.1. Transmisión de *Know-How.*

B.2. Cesión de uso de la marca o nombre comercial.

B.3. Exclusividad de la franquicia:

B.3.a. Territorial

B.3.b. de distribución;

B.4. Asistencia Técnica

C. *Obligaciones de las partes:*

C.1. Antes de la apertura.

C.2. Después de la apertura.

D. *Duración del contrato.*

E. *Cláusula protectoria ante la falta de renovación:*

E.1. No Competencia.

E.2. Preferencia en la sustitución.

[1] Chervin, M. *Op cit* p.40-41

E.3. No afiliación a otra marca de la competencia.

E.4. No contratación de personal del franquiciante o de otro franquiciado perteneciente a la cadena.

E.5. Retiro de los signos distintivos.

E.6. Destino del *stock.*

F. *Cesión de derechos antes de finalizado el plazo contractual.*

G. *Recesión. Causas.*

H. *Cláusulas de arbitraje.*

ANEXO # 2

Tipos de Franquicia[1]

La franquicia puede clasificarse de acuerdo a varios criterios:

I. Criterio de Origen: Se relaciona al origen y desarrollo de la franquicia, y distingue entre **franquicia de primera generación**, identificadas como un tipo de transacción bajo algún tipo de licencia, y las recientes **franquicias de segunda generación**.

II. Criterio de Canal de Distribución: Se refiere a los distintos niveles del canal de distribución de la franquicia (fabricante, mayorista, minorista). Considera la franquicia **horizontal**, que relaciona integrantes del mismo nivel de distribución, bien sea minoristas o mayoristas; y la **vertical**, entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución. Esta modalidad se divide en *franquicia integrada* - comprende la totalidad del canal de distribución, exceptuando al consumidor; el franquiciador es un fabricante y el fabricante es una detallista. También puede ser vertical *semiintegrada*, que no abarca la totalidad del canal de distribución. En esta modalidad puede ocurrir que el franquiciador es fabricante y el franquiciado un mayorista (*Franquicia master*), o que el franquiciador es mayorista y el franquiciado minorista.

[1] Siguiendo a Díez E. y J. Galán. *Op cit.* pp. 18-23.

III. Criterio de Actividad: Fundamentada en la actividad que va a realizar el franquiciado, puede ser:

1) **Franquicia Industrial**: Es el tipo de franquicia en la cual ambos participantes son fabricantes. En este caso, el franquiciado es tanto productor como distribuidor del producto en el territorio que se le ha concedido para ello. Según Flechoso[2] en este tipo de franquicia el franquiciante se asocia a otras industrias para que fabriquen los productos suyos bajo licencia, beneficiándose de su tecnología, marca y ayuda técnica.

2) **Franquicia de distribución**: Igual a la franquicia vertical.

3) **Franquicia de servicios**: Es la forma más original y auténtica para aplicar la filosofía de la franquicia, debido a la no existencia de un bien para la venta. Lo que se franquicia es un servicio, no un producto. Es decir, o el bien no existe, o es menos importante, o bien *es parte complementaria del servicio ofrecido*. El aporte básico del franquiciador es el *Know-How*. Según Rigol[3], estas franquicias son muy vulnerables e imitadas, por lo que las mismas requieren de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez.[4]

---

[2] Flechoso, J. *Op cit*, p.21

[3] Rigol, J. (1992). *La franquicia, una estrategia de expansión*. Einia, Barcelona, p.32. Citado por : Díez, E. y J. Galán. *Op cit*, p.21

[4] Barbadillo, S. *Op cit pp.14* considera la franquicia de distribución y la de servicio dentro de una categoría a la que llama **Franquicia Comercial.**

IV. Otras Franquicias

1) **Franquicia asociativa:** Se establece cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciante.

2) **Franquicia financiera:** Es aquella en la que el franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, actúa sólo como inversor.

3) **Franquicia de nueva instalación:** Cuando el local comercial en el que se va a implantar el negocio no se dedicaba anteriormente a la misma actividad.

4) **Franquicia de reconversión:** Ocurre cuando el local en el que se va a desarrollar la franquicia pertenecía anteriormente al franquiciado y/o desarrollaba actividad comercial.

5) **Multifranquicia:** En este tipo de franquicia el franquiciador concede al mismo franquiciado más de una franquicia.

6) **Plurifranquicia:** En un mismo establecimiento franquiciado existen conjuntamente más de una franquicia, debido a la complementariedad entre los productos de las franquicias y/o a la imposibilidad de que el negocio sea rentable con una sola franquicia.

7) **Franquicia corner:** Aquella franquicia que desarrolla su actividad en el interior de otro establecimiento comercial.

8) **Franquicia master o principal:** Se produce cuando el franquiciado está habilitado para convertirse en franquiciador en su territorio. Es una de las formas más utilizada por las empresas en expansión a nivel internacional.

Debido a que el campo de estudio de la investigación se limita a las franquicias tipo Fast-Food, el análisis estará basado en franquicias tipo *Segunda Generación* (dentro del criterio de origen) de *integración vertical*, debido a su fuerte dependencia a la marca, producto y *Know-How*; y franquicias *de Servicios* (dentro de la tercera clasificación) debido a que las mismas se constituyen por la prestación de un servicio, el servicio de comida rápida.

ANEXO # 3 : Estrato Residencial

Residencial		
N°	Local	Lugar
28	Sushi Express	La Trinidad
29	Papa John	La Trinidad
30	Subway	La Trinidad
31	KFC	La Trinidad
32	Domino's Pizza	La Trinidad
33	Subway	Caricuao
34	Mc Donald's	Macaracuay
35	Wendy's	Montalbán/El Paraíso
36	Mc Donald's	Montalbán/El Paraíso
37	Subway	Montalbán/El Paraíso
38	Wendy's	Montalbán/El Paraíso
39	Arturo's	Montalbán/El Paraíso
40	Mc Donald's	San Bernardino
41	Wendy's	San Bernardino

ANEXO # 3 : Estrato Residencial

Residencial		
N°	Local	Lugar
1	Burritos Irene	El Hatillo
2	Domino's Pizza	La Lagunita
3	Crepes de France	La Lagunita
4	American Hot Dogs (Mall)	La Lagunita
5	Sushi Express	La Lagunita
6	Domino's pizza	La Lagunita
7	Subway	Pza Américas
8	Wendy's	Pza Américas
9	Mc Donald's	Sta Mónica
10	Subway	Sta Mónica
11	Mc Donald's	Santa Fe
12	Sushi Express	Santa Fe
13	Domino's Pizza	Santa Fe
14	Mc Donald's	La Boyera
15	Crepes de France	Los Naranjos
16	Domino's Pizza	Los Naranjos
17	Mc Donald's	El Valle
18	Mc Donald's	Vizcaya
19	Mc Donald's	Manzanares
20	Domino's Pizza	Manzanares
21	Mc Donald's	Prados del Este
22	Mc Donald's	Valle Abajo/Ilustres
23	Papa John's	Valle Abajo/Ilustres
24	Burger King	Caurimare/Cafetal
25	KFC	Caurimare/Cafetal
26	Pizza Hut (C.C. Caurimare)	Caurimare/Cafetal
27	Mc Donald's	La Trinidad

ANEXO # 3 : Estrato Comercial

Comercial		
N°	Local	Lugar
1	Mc Donald's	La Cal
2	Mc Donald's	La Urbina
3	Chipi's	La Urbina
4	Papa John's	La Urbina
5	Subway	La Urbina
6	Wendy's	La Urbina
7	Arturo's	La Urbina
8	Mc Donald's	Pque Caracas
9	El Sultán	Pque Caracas
10	Speed Pasta (Mall)	Pque Caracas
11	Arturo's	Pque Caracas
12	Mc Donald's	Sabana Grande
13	American Deli	Sabana Grande
14	Burger King	Sabana Grande
15	Subway	Sabana Grande
16	KFC	Sabana Grande
17	Mc Donald's (Villaflor)	Sabana Grande
18	Arturo's	Sabana Grande
19	Wendy's	Sabana Grande
20	Arturo's - Gran café	Sabana Grande
21	Mc Donald's	Plaza Venezuela
22	Subway	Plaza Venezuela
23	Mc Donald's	Teatro ayacucho
24	Mc Donald's	Los Chaguaramos
25	Burger King	Los Chaguaramos
26	Papa John's	Los Chaguaramos
27	Papa John's	Los Ruices
28	Subway	Los Ruices
29	Wendy's	Los Ruices
30	Arturo's	Los Ruices

ANEXO # 3 : Estrato Comercial

Comercial		
N°	Local	Lugar
31	KFC	Los Cortijos
32	Mc Donald's	Av. Baralt
33	Subway BP	Av. Baralt
34	Googie's	BO
35	American Hot Dogs	BO
36	El Sultán	BO
37	Don Taco	BO
38	Sushi Express	BO
39	Wendy's	BO
40	Mc Donald's	Centro Plaza
41	El Sultán	La Candelaria
42	Speed Pasta (En frente)	La Candelaria
43	Wendy's	La Candelaria
44	Domino's Pizza	La Candelaria
45	Mc Donald's	Av. Universidad
46	Arturo's	Camejo
47	Subway	UNIMET
48	Domino's Pizza	UNIMET
49	Papa John's	Av. Libertador
50	KFC	San Martín
51	Pizza Hut	Pque Miranda
52	Wendy's	Av. Urdaneta
53	Arturo's	La Bandera
54	Mc Donald's	Chacao
55	Rosty's	Chacao
56	Speed Pasta	Chacao
57	Wendy's	Chacao
58	Subway (torre provincial)	Fco Miranda
59	Mc Donald's	Chacaito
60	El Sultán	Chacaito

ANEXO # 3 : Estrato Recreativo

Recreativo		
N°	Local	Lugar
1	American Deli	Altamira
2	American Hot Dogs (yamin)	Altamira
3	Subway	Altamira
4	Crepes de France	Altamira
5	Giulio's Pizza	Altamira
6	Mc Donald's	CCCT
7	American Deli	CCCT
8	Chicken Grill	CCCT
9	Papa John's	CCCT
10	Subway	CCCT
11	Wendy's	CCCT
12	Arturo's	CCCT
13	Mc Donald's	Sambil
14	Chipi's	Sambil
15	American Deli	Sambil
16	Googie's	Sambil
17	Crepes de France	Sambil
18	Burritos Irene	Sambil
19	American Hot Dogs # 1	Sambil
20	American Hot Dogs # 2	Sambil
21	Bocatta	Sambil
22	El Sultán	Sambil
23	Don Taco	Sambil
24	Sushi Express	Sambil
25	Subway	Sambil
26	Pecos Bill	Sambil
27	Pizza Hut (Disco center)	Sambil
28	Wendy's	Sambil
29	Sushi Express	San Ignacio
30	Subway	San Ignacio
31	Giulio's Pizza	San Ignacio
32	Mc Donald's	La Castellana
33	Chipi's	La Castellana

ANEXO # 3 : Estrato Recreativo

Recreativo		
Nº	Local	Lugar
34	Wendy's	La Castellana
35	American Deli	Concresa
36	Wendy's	Concresa
37	Mc Donald's	El Rosal
38	Sushi Express	El Rosal
39	Subway	El Rosal
40	Googie's	Lido
41	Chicken Grill	Lido
42	El Sultán	Lido
43	Don Taco	Lido
44	Wendy's	Lido
45	Mc Donald's	Las Mercedes
46	Chipi's	Las Mercedes
47	American Deli	Las Mercedes
48	Sushi Express (texaco)	Las Mercedes
49	Papa John's	Las Mercedes
50	Subway	Las Mercedes
51	Subway (texaco)	Las Mercedes
52	Pizza Hut	Las Mercedes
53	Wendy's	Las Mercedes
54	Arturo's	Las Mercedes
55	Domino's Pizza	Las Mercedes
56	Mc Donald's	El Recreo
57	Googie's	El Recreo
58	Chicken Grill	El Recreo
59	American Hot Dogs	El Recreo
60	El Sultán	El Recreo
61	Sushi Express	El Recreo
62	Papa John's	El Recreo
63	Subway	El Recreo
64	Wendy's	El Recreo
65	Giulio's Pizza	El Recreo

NEXO # 4

CUESTA A CONSUMIDORES DE CADENAS DE COMIDA RÁPIDA BAJO LA MODALIDAD DE ANQUICIAS

Cadena_____

Establecimiento_____

Encuesta N° _____

favor, marque su respuesta con una X en el cuadro que le corresponda.

¿Esta es la primera vez que consume en este tipo de cadenas?

SI (Finalice la entrevista)

NO

¿Por lo general, cuántas veces consume en establecimientos de nas de comida rápida?

3 veces por semana o más

1 ó 2 veces por semana

1 a 3 veces por mes

Rara vez / Casi nunca

¿Por cuáles razones Ud. acude a comer en establecimientos de nas de comida rápida? (Múltiples respuestas)

Ahorra tiempo en comer.

Le gusta la comida.

Conoce el menú.

Su salud corre menos riesgos que en restaurantes normales u otros establecimientos de comida.

Espera recibir una buena atención.

Tiene un aproximado del precio a pagar

Paga menos que en restaurantes normales u otros establecimientos de comida.

No pierde tiempo averiguando el precio, la calidad, la higiene y la atención de otros lugares.

Es la clase de lugar que le gusta a personas que frecuenta (hijos, amigos, compañeros de trabajo, otros familiares).

Le agrada el ambiente de estos lugares.

Otros_____

Ninguno/ No sabe / No responde

La mayoría de las veces que consume en cadenas de comida rápida, ¿ e a este establecimiento en particular?

SI (continúe la entrevista)

NO (salte a pregunta 6)

5. ¿Por cuáles de las siguientes razones viene usted a este establecimiento en particular? (Múltiples respuestas)

- ☐ Queda cerca del trabajo / lugar de estudio / casa
- ☐ Queda en el centro comercial o área recreativa que frecuenta.
- ☐ Suele ser un sitio de encuentro con conocidos.
- ☐ Le agradan las personas que suelen venir.
- ☐ Mejor servicio que otros establecimientos de la cadena.
- ☐ Mejor calidad de comida que otros establecimientos de la cadena.
- ☐ Mejores precios que otros establecimientos de la cadena.
- ☐ Es más limpio que otros establecimientos de la cadena.
- ☐ Tiene áreas de juego para niños.
- ☐ Otros_____
- ☐ Ninguno/ No sabe / No responde

6. En qué tipo de establecimiento al que usted **NUNCA** haya asistido, y sobre el cual no tenga referencias, conoce por adelantado cómo será **atendido**. (Múltiples respuestas)

- ☐ Otro establecimiento de esta cadena al que nunca haya asistido.
- ☐ Un establecimiento de otra cadena de comida rápida al que nunca haya asistido.
- ☐ Una panadería a la que nunca haya asistido.
- ☐ Un restaurante de menú ejecutivo al que nunca haya asistido.
- ☐ Un restaurante al que nunca haya asistido.
- ☐ Una arepera a la que nunca haya asistido.
- ☐ Un kiosco de comida al que nunca haya asistido.
- ☐ Una venta de perros calientes / hamburguesas a la que nunca haya asistido.
- ☐ Otros_____
- ☐ Ninguno/ No sabe / No responde

En qué tipo de establecimiento al que usted **NUNCA** haya asistido, y bre el cual no tenga referencias, conoce por adelantado los **precios**. ltiples respuestas)

Otro establecimiento de esta cadena al que nunca haya asistido.

Un establecimiento de otra cadena de comida rápida al que nunca haya asistido.

Una panadería a la que nunca haya asistido.

Un restaurante de menú ejecutivo al que nunca haya asistido.

Un restaurante al que nunca haya asistido.

Una arepera a la que nunca haya asistido.

Un kiosco de comida al que nunca haya asistido.

Una venta de p. cals / hamb. a la que nunca haya asistido.

Otros_____

Ninguno/ No sabe / No responde

En qué tipo de establecimiento al que usted **NUNCA** haya asistido, y bre el cual no tenga referencias, conoce por adelantado el **menú**. ltiples respuestas)

Otro establecimiento de esta cadena al que nunca haya asistido.

Un establecimiento de otra cadena de comida rápida al que nunca haya asistido.

Una panadería a la que nunca haya asistido.

Un restaurante de menú ejecutivo al que nunca haya asistido.

Un restaurante al que nunca haya asistido.

Una arepera a la que nunca haya asistido.

Un kiosco de comida al que nunca haya asistido.

Una venta de p. cals /h amb. a la que nunca haya asistido.

Otros_____

Ninguno/ No sabe / No responde

En qué tipo de establecimiento al que usted **NUNCA** haya asistido, y bre el cual no tenga referencias, conoce por adelantado la **calidad de la nida**. (Múltiples respuestas)

Otro establecimiento de esta cadena al que nunca haya asistido.

Un establecimiento de otra cadena de comida rápida al que nunca haya asistido.

Una panadería a la que nunca haya asistido.

Un restaurante de menú ejecutivo al que nunca haya asistido.

Un restaurante al que nunca haya asistido.

Una arepera a la que nunca haya asistido.

Un kiosco de comida al que nunca haya asistido.

Una venta de p. cals / hamb. a la que nunca haya asistido.

Otros_____

Ninguno/ No sabe / No responde

10. Si Ud. llegase a una ciudad desconocida ¿En cuál clase de establecimiento preferiría hacer su primera comida?

- ☐ En una cadena de comida rápida. (Pase a pregunta 11 y luego a la 13)
- ☐ En otra clase de establecimiento. (Salte a pregunta 12 y luego continúe con la encuesta)

11. ¿Por qué? (Múltiples respuestas)

- ☐ Le gusta el producto (tipo de comida, precio y atención).
- ☐ Conoce el menú.
- ☐ Su salud corre menos riesgos que en restaurantes normales u otros establecimientos de comida.
- ☐ Espera recibir una buena atención.
- ☐ Tiene un aproximado del precio a pagar
- ☐ No pierde tiempo averiguando el precio, la calidad, la higiene y la atención de otros lugares.
- ☐ Es la clase de lugar que le gusta a personas que frecuenta (hijos, amigos, compañeros de trabajo, otros familiares).
- ☐ Me agrada el ambiente de estos lugares.
- ☐ Otros_____
- ☐ Ninguno/ No sabe / No responde

12. ¿Por qué? (Múltiples respuestas)

- ☐ Le gusta probar nuevas experiencias
- ☐ Curiosidad gastronómica
- ☐ Le agrada tomar riesgos
- ☐ Otros_____
- ☐ Ninguno/ No sabe / No responde

13. Diga, según su opinión, si los siguientes negocios conservan, mejoran o empeoran su **calidad en el tiempo**. (Conteste para c/u de los negocios)

M: Mejora **C**: Conserva **E**: Empeora

NS: No sabe / No responde/ No aplica

Esta cadena:	☐M	☐C	☐E	☐NS
Otra cadena de comida rápida:	☐M	☐C	☐E	☐NS
Una panadería	☐M	☐C	☐E	☐NS
Restaurante de menú ejecutivo:	☐M	☐C	☐E	☐NS
Restaurantes:	☐M	☐C	☐E	☐NS
Areperas:	☐M	☐C	☐E	☐NS
Kioscos de comida:	☐M	☐C	☐E	☐NS
Ventas de p. cals / hamb.	☐M	☐C	☐E	☐NS
Otros _____	☐M	☐C	☐E	☐NS

¿ Cuántas veces ha sido **mal atendido** por el personal de los ientes negocios? (Conteste para c/u de los negocios)

M: Muchas **P**: Pocas **N**: Ninguna

NS: No sabe / No responde/ No aplica

cadena:	☐M	☐P	☐N	☐NS
cadena de comida rápida:	☐M	☐P	☐N	☐NS
panadería	☐M	☐P	☐N	☐NS
taurante de menú ejecutivo:	☐M	☐P	☐N	☐NS
taurantes:	☐M	☐P	☐N	☐NS
peras:	☐M	☐P	☐N	☐NS
scos de comida:	☐M	☐P	☐N	☐NS
tas de p. cals / hamb.	☐M	☐P	☐N	☐NS
s _____	☐M	☐P	☐N	☐NS

Cuántas veces ha tenido que **pagar precios mayores a los que Ud. eraba o le habían ofrecido en promoción**, en los siguientes negocios: nteste para c/u de los negocios).

M: Muchas **P**: Pocas **N**: Ninguna

NS: No sabe / No responde/ No aplica

cadena:	☐M	☐P	☐N	☐NS
cadena de comida rápida:	☐M	☐P	☐N	☐NS
panadería	☐M	☐P	☐N	☐NS
taurante de menú ejecutivo:	☐M	☐P	☐N	☐NS
taurantes:	☐M	☐P	☐N	☐NS
peras:	☐M	☐P	☐N	☐NS
scos de comida:	☐M	☐P	☐N	☐NS
tas de p. cals / hamb.	☐M	☐P	☐N	☐NS
s _____	☐M	☐P	☐N	☐NS

16. ¿Cuántas veces ha recibido sorpresas desagradables en la **temperatura, sabor, frescura** de los productos servidos en los siguientes negocios. (Conteste para c/u de los negocios)

M: Muchas **P**: Pocas **N**: Ninguna

NS: No sabe / No responde / No aplica

Esta cadena:	☐M	☐P	☐N	☐NS
Otra cadena de comida rápida:	☐M	☐P	☐N	☐NS
Una panadería	☐M	☐P	☐N	☐NS
Restaurante de menú ejecutivo:	☐M	☐P	☐N	☐NS
Restaurantes:	☐M	☐P	☐N	☐NS
Areperas:	☐M	☐P	☐N	☐NS
Kioscos de comida:	☐M	☐P	☐N	☐NS
Ventas de p. cals / hamb.	☐M	☐P	☐N	☐NS
Otros _____	☐M	☐P	☐N	☐NS

17. INFORMACIÓN PERSONAL

Por último, ¿podría Ud. suministrarnos la siguiente información?

✓ **Sexo**: ☐ M ☐ F

✓ **Rango de edad**:

☐ 15 - 18 años

☐ 19 – 30 años

☐ 31 - 40 años

☐ Mayor de 40 años

✓ **Nivel educativo**:

☐ Primaria incompleta

☐ Primaria completa

☐ Secundaria incompleta

☐ Secundaria completa

☐ Técnico superior/ Universitaria incompleta

☐ Técnico superior/ Universitaria completa

☐ Postgrado

✓ **Número de hijos menores de edad**: _____

Muchas gracias por su atención y por suministrarnos la información requerida. Que tenga un buen día.

ANEXO # 5 : Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra para una precisión (CV%) prefijada

Muestreo aleatorio simple proporciones

En la siguiente tabla se observa los valores de n (tamaño de la muestra) para distintas combinaciones de coeficiente de variación (CV%) y proporciones poblacionales (P o Q).

Coeficiente de confianza (1-α): 0,95
K: 1,96

P o Q (%)	Coeficiente de variación (CV%)					
	5	6	7	8	9	10
50	1536	1067	784	600	474	384
55	1257	873	641	491	388	314
60	1024	711	522	400	316	256
65	827	574	422	323	255	207
70	658	457	336	257	203	165
75	512	356	261	200	158	128
80	384	267	196	150	119	96
85	271	188	138	106	84	68
90	171	119	87	67	53	43
95	81	56	41	32	25	20

En la siguientese observa que para el tamaño de la muestra utilizado en la presente investigación (n = 600), los valores del coeficiente de variación, para todo valor de P o Q. En particular se puede observar que para una P o Q igual a 50% se

obtiene un valor máximo de CV% de 8%. Se observa entonces con claridad, que para las proporciones obtenidas en la investigación se obtuvieron valores de CV% iguales o menores a 8%, pero no mayores.

n= 600

P o Q (%)	CV(%)
50%	8%
55%	7%
60%	7%
65%	6%
70%	5%
75%	5%
80%	4%
85%	3%
90%	3%
95%	2%

ANEXO # 6 : Contraste de Hipotesis

Para el caso de las preguntas 13, 14, 15 y 16 no se calcularon proporciones sino medias muestrales. Se pretendió con ellas realizar comparaciones entre tipos de negocios . En especifico entre la media de las cadenas de comida rápida y la media de los demás tipos de negocio. Lo que se estaría haciendo es comparar entre costos de transacción.

El problema surge ya que realizar comparaciones a simple vista entre dos valores no establece una conclusión confiable respecto a qué tipo de negocio le genera mayores costos de transacción al consumidor al asistir a ese negocio en particular.

Es por ello que en vez de realizar una simple comparación entre medias para establecer quien posee la mayor media - y por tanto mayores costos de transacción-, se realizo un contraste de hipótesis entre la media de cada uno de los negocios y la media de las cadenas de comida rápida, y partiendo de un nivel de confianza establecido se pudo concluir quien pose un mayor promedio, y por tanto, genera, un mayor costo.

Características del contraste de hipótesis.

a. **Poblaciones:** Se establece para cada contraste dos poblaciones:

I. **Población de las cadenas:** Se parte de la misma definición de población solo que sería, en específico, el grupo de personas dentro de la población total que opinarían acerca del negocio de comida rápida.

II. **Población de los otros negocios:** De igual forma se parte del mismo concepto de población solo tomando el grupo de la misma que opinaría acerca de los otros tipos de negocios.

b. Tipo de contraste:

I. Se realizo un contraste de hipótesis de diferencia de las medias poblacionales de las cadenas (en el agregado) y de cualquier otro negocio de comida.

II. Posee la varianza desconocida para ambas poblaciones, pero varianzas muéstrales conocidas.

c. Nivel de confianza:

Se realizo contraste con un nivel de confianza del 95% (nivel de significación α del 5%), y del 99 % ($\alpha = 1\%$).

d. Tamaño de Muestras:

La muestra viene dada por el numero de personas total entrevistadas (600) menos el numero de personas que para el negocio en particular respondieron que no sabían o no aplicaban en ese tipo de negocios para la pregunta en cuestión.

Contraste de hipótesis.

Seria el siguiente:

$$Ho: \mu_{cad} \geq \mu_{otr\ os}$$

$$H_1: \mu_{cad} < \mu_{otros}$$

Representando un contraste de hipótesis de cola por la izquierda.

Posibles respuestas a obtener:

- *Si se rechaza la hipótesis nula, las cadenas quedan en posición favorable en* cuanto a los costos de transacción.
- Si se acepta, no se podría dar una conclusión definitiva. Habría que determinar si se acepta por igualdad de medias o desigualdad, realizando posteriormente el siguiente contraste.

$$Ho: \mu_{cad} = \mu_{otr\ os}$$

$$H_1: \mu_{cad} > \mu_{otros}$$

Siendo un contraste de cola por la derecha.

Posibles respuestas a obtener:

- Si se acepta la hipótesis nula (Ho), se dice con un 95% de confianza que las cadenas de comida rápida generan de igual forma que otro tipo de negocio, costos de transacción al consumidor.
- Por lo contrario, *si se rechaza*, se evalúa el caso en particular aportando las razones de dicho resultado.

ANEXO # 7 : Pregunta 13

Pregunta 13. *Diga, según su opinión, si los siguientes negocios conservan, mejoran o empeoran su calidad en el tiempo.*

COMERCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Mejora		Conserva		Empeora		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.7628	0.5331	79	28%	181	64%	14	5%	11	4%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.8614	0.5941	68	24%	168	59%	31	11%	18	6%
Una panadería.	2.1504	0.6744	40	14%	129	45%	77	27%	39	14%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.8514	0.6662	68	24%	119	42%	35	12%	63	22%
Un restaurante.	1.7373	0.6707	92	32%	114	40%	30	11%	49	17%
Una arepera.	2.1518	0.6521	33	12%	124	44%	67	24%	61	21%
Un kiosco de comida.	2.4811	0.6176	12	4%	72	25%	101	35%	100	35%
Perros calientes / hamburguesas	2.3301	0.6363	19	7%	102	36%	88	31%	76	27%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

RESIDENCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Mejora		Conserva		Empeora		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.8727	0.5603	25	21%	74	62%	11	9%	10	8%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.9633	0.5431	18	15%	77	64%	14	12%	11	9%
Una panadería.	2.0396	0.6917	22	18%	53	44%	26	22%	19	16%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.939	0.6731	21	18%	45	38%	16	13%	38	32%
Un restaurante.	1.7708	0.7031	37	31%	44	37%	15	13%	24	20%
Una arepera.	2.1667	0.6177	10	8%	50	42%	24	20%	36	30%
Un kiosco de comida.	2.3077	0.6355	6	5%	33	28%	26	22%	55	46%
Perros calientes / hamburguesas	2.0959	0.6905	14	12%	38	32%	21	18%	47	39%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

ANEXO # 7 : Pregunta 13

Pregunta 13. Diga, según su opinión, si los siguientes negocios conservan, mejoran

RECREATIVOS

Concepto	Media*	Desvest	Mejora		Conserva		Empeora		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.8092	0.5211	43	22%	120	62%	10	5%	22	11%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.9143	0.6145	41	21%	108	55%	26	13%	20	10%
Una panadería.	2.098	0.7233	33	17%	72	37%	48	25%	42	22%
Un restaurante de menú ejecutivo.	2.0141	0.684	32	16%	76	39%	34	17%	53	27%
Un restaurante.	1.7032	0.626	60	31%	81	42%	14	7%	40	21%
Una arepera.	2.1727	0.6362	18	9%	79	41%	42	22%	56	29%
Un kiosco de comida.	2.4083	0.6416	10	5%	51	26%	59	30%	75	38%
Perros calientes / hamburguesas	2.2286	0.7131	23	12%	62	32%	55	28%	55	28%
Otros	---------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

TOTAL

Concepto	Media*	Desvest	Mejora		Conserva		Empeora		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.7989	0.5356	147	25%	375	63%	35	6%	43	7%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.8984	0.5913	127	21%	353	59%	71	12%	49	8%
Una panadería.	2.112	0.6931	95	16%	254	42%	151	25%	100	17%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.9193	0.6756	121	20%	240	40%	85	14%	154	26%
Un restaurante.	1.7331	0.6625	189	32%	239	40%	59	10%	113	19%
Una arepera.	2.1611	0.6395	61	10%	253	42%	133	22%	153	26%
Un kiosco de comida.	2.427	0.6302	28	5%	156	26%	186	31%	230	38%
Perros calientes / hamburguesas	2.2559	0.676	56	9%	202	34%	164	27%	178	30%
Otros	---------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

ANEXO # 7: Pregunta 14

Pregunta 14. ¿ Cuántas veces ha sido mal atendido por el personal de los siguientes negocios?

COMERCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.40794	0.5611	174	61%	93	33%	10	4%	8	3%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.66667	0.6045	114	40%	148	52%	20	7%	3	1%
Una panadería.	2.14964	0.7384	57	20%	119	42%	98	34%	11	4%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.63071	0.6329	109	38%	112	39%	20	7%	44	15%
Un restaurante.	1.57143	0.6631	136	48%	98	34%	25	9%	26	9%
Una arepera.	1.9322	0.7407	73	26%	106	37%	57	20%	49	17%
Un kiosco de comida.	1.86979	0.7511	68	24%	81	28%	43	15%	93	33%
Perros calientes / hamburguesas	1.82949	0.735	80	28%	94	33%	43	15%	68	24%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	1	0%	0	0%

RESIDENCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.58621	0.5759	53	44%	58	48%	5	4%	4	3%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.86842	0.6312	31	26%	67	56%	16	13%	6	5%
Una panadería.	2.12281	0.7542	26	22%	48	40%	40	33%	6	5%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.74194	0.6239	33	28%	51	43%	9	8%	27	23%
Un restaurante.	1.85714	0.6276	31	26%	66	55%	15	13%	8	7%
Una arepera.	1.96703	0.6904	23	19%	48	40%	20	17%	29	24%
Un kiosco de comida.	2.0339	0.7871	17	14%	23	19%	19	16%	61	51%
Perros calientes / hamburguesas	1.79221	0.7493	31	26%	31	26%	15	13%	43	36%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%

ANEXO # 7: Pregunta 14

Pregunta 14. ¿ Cuántas veces ha sido mal atendido por el personal de los siguientes negocios?

RECREATIVOS

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.5266	0.589	98	50%	81	42%	9	5%	7	4%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.875	0.6364	50	26%	107	55%	27	14%	11	6%
Una panadería.	2.26882	0.7225	30	15%	76	39%	80	41%	9	5%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.84375	0.6299	46	24%	93	48%	21	11%	35	18%
Un restaurante.	1.78804	0.639	61	31%	101	52%	22	11%	11	6%
Una arepera.	2.09317	0.669	29	15%	88	45%	44	23%	34	17%
Un kiosco de comida.	2.14286	0.7123	24	12%	60	31%	42	22%	69	35%
Perros calientes / hamburguesas	1.98639	0.7021	37	19%	75	38%	35	18%	48	25%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

TOTAL

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.48193	0.5769	325	54%	232	39%	24	4%	19	3%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.77241	0.6275	195	33%	322	54%	63	11%	20	3%
Una panadería.	2.18293	0.7377	113	19%	243	41%	218	36%	26	4%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.72065	0.6361	188	31%	256	43%	50	8%	106	18%
Un restaurante.	1.54343	0.5067	228	38%	265	44%	2	10%	45	8%
Una arepera.	1.9918	0.7107	125	21%	242	40%	121	20%	112	19%
Un kiosco de comida.	1.98674	0.7525	109	18%	164	27%	104	17%	223	37%
Perros calientes / hamburguesas	1.87528	0.7295	148	25%	200	33%	93	16%	159	27%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	2	0%	0	0%

ANEXO # 7: Pregunta 15

Pregunta 15. ¿Cuántas veces ha tenido que pagar precios mayores a los que Ud. esperaba o le habían ofrecido en promoción, en los siguientes negocios?

COMERCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.3927	0.6208	187	66%	68	24%	20	7%	10	4%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.6406	0.6727	132	46%	118	41%	31	11%	4	1%
Una panadería.	1.8459	0.7182	92	32%	123	43%	51	18%	19	7%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.9064	0.7394	76	27%	105	37%	54	19%	50	18%
Un restaurante.	2.0236	0.7949	77	27%	94	33%	83	29%	31	11%
Una arepera.	1.7414	0.704	95	33%	102	36%	35	12%	53	19%
Un kiosco de comida.	1.625	0.6512	90	32%	84	29%	18	6%	93	33%
Perros calientes / hamburguesas	1.4854	0.6147	119	42%	74	26%	13	5%	79	28%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

RESIDENCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.4211	0.6503	76	63%	28	23%	10	8%	6	5%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.5221	0.6695	65	54%	37	31%	11	9%	7	6%
Una panadería.	1.8469	0.723	34	28%	45	38%	19	16%	22	18%
Un restaurante de menú	1.869	0.757	30	25%	35	29%	19	16%	36	30%
Un restaurante.	2.1134	0.7342	21	18%	44	37%	32	27%	23	19%
Una arepera.	1.6875	0.6674	34	28%	37	31%	9	8%	40	33%
Un kiosco de comida.	1.7368	0.7447	25	21%	22	18%	10	8%	63	53%
Perros calientes / hamburguesas	1.6	0.6895	36	30%	26	22%	8	7%	50	42%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

ANEXO # 7: Pregunta 15

Pregunta 15. ¿Cuántas veces ha tenido que pagar precios mayores a los que Ud. esperaba o le habían ofrecido en promoción, en los siguientes negocios?

RECREATIVOS

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.3459	0.6249	136	70%	34	17%	15	8%	10	5%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.5737	0.707	105	54%	61	31%	24	12%	5	3%
Una panadería.	1.7809	0.7382	72	37%	73	37%	33	17%	17	9%
Un restaurante de menú	1.8957	0.8136	63	32%	54	28%	46	24%	32	16%
Un restaurante.	1.9945	0.8176	61	31%	61	31%	60	31%	13	7%
Una arepera.	1.6818	0.6735	67	34%	69	35%	18	9%	41	21%
Un kiosco de comida.	1.7295	0.761	56	29%	43	22%	23	12%	73	37%
Perros calientes / hamburguesas	1.6069	0.7197	77	39%	48	25%	20	10%	50	26%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

TOTAL

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.3833	0.6276	399	67%	130	22%	45	8%	26	4%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.5959	0.6838	302	50%	216	36%	66	11%	16	3%
Una panadería.	1.8247	0.725	198	33%	241	40%	103	17%	58	10%
Un restaurante de menú	1.8963	0.7668	169	28%	194	32%	119	20%	118	20%
Un restaurante.	2.03	0.7918	159	27%	199	33%	175	29%	67	11%
Una arepera.	1.7124	0.687	196	33%	208	35%	62	10%	134	22%
Un kiosco de comida.	1.6765	0.7036	171	29%	149	25%	51	9%	229	38%
Perros calientes / hamburguesas	1.5463	0.6661	232	39%	148	25%	41	7%	179	30%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

ANEXO # 7 : Pregunta 16

Pregunta 16. ¿Cuántas veces ha recibido sorpresas desagradables en la temperatura, sabor, frescura de los productos servidos en los siguientes negocios?.

COMERCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.4893	0.5865	156	55%	111	39%	13	5%	5	2%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.7143	0.648	110	39%	140	49%	30	11%	5	2%
Una panadería.	2.1413	0.7596	61	21%	109	38%	99	35%	16	6%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.7917	0.6771	85	30%	120	42%	35	12%	45	16%
Un restaurante.	1.8008	0.6769	89	31%	129	45%	38	13%	29	10%
Una arepera.	1.9867	0.7148	59	21%	111	39%	56	20%	59	21%
Un kiosco de comida.	1.9788	0.7435	54	19%	85	30%	50	18%	96	34%
Perros calientes / hamburguesas	1.9953	0.7573	61	21%	91	32%	60	21%	73	26%
Otros	-------	-------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

RESIDENCIALES

Concepto	Media*	Desvest	Ninguna		Pocas		Muchas		No sabe	
			Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Otro establecimiento de esta cadena.	1.713	0.7226	51	43%	46	38%	18	15%	5	4%
Un establecimiento de otra cadena de comida rápida.	1.887	0.6591	32	27%	64	53%	19	16%	5	4%
Una panadería.	2.0917	0.727	24	20%	51	43%	34	28%	11	9%
Un restaurante de menú ejecutivo.	1.8462	0.6819	29	24%	47	39%	15	13%	29	24%
Un restaurante.	1.934	0.6213	24	20%	65	54%	17	14%	14	12%
Una arepera.	2.1111	0.6438	14	12%	52	43%	24	20%	30	25%
Un kiosco de comida.	2.0313	0.712	15	13%	32	27%	17	14%	56	47%
Perros calientes / hamburguesas	2.039	0.7334	19	16%	36	30%	22	18%	43	36%
Otros	----------	----------	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, Erik y David Schmittlein. "Integration of the Sales Force: An empirical examination" en: *Rand Journal of Economics.* **15** (3) (pp.385-395). p. 387

- Arrow, Kenneth (1969). "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation" en: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPB System,* Vol. 1 (pp. 47-64), Washington: Joint Economic Committee

- Barbadillo Asociados (2001). Guía Franquicias de Venezuela 2001. Caracas: En Franquicia Publicaciones S.A.

- Barbadillo, Santiago (1999). La Franquicia paso a paso. Madrid: Ediciones En Franquicia, p. 31

- Barnard, C. (1985). "Elementary conditions of business morals", en: *California Management Review*, **1**, N°1, (pp. 1-13)

- Barnard, Chester (1938). *The functions of the executive.* Cambridge, Mass: Harvard University Press

- Barzel, Y. (1982) "Measurement Cost and the Organization of Markets". *Journal of Law and Economics*, **25**, abril, (pp. 27-50)

- Barzel, Y. (1985) "Transaction Costs: Are They Just Costs?". *Journal of Institutional and Theoretical Economics.* Vol 141, (pp.4-16).

- Barzel, Yoram (1997) *Economic Analysis of Property Rights.* Cambridge University Press.

- Campbell, Donald E. (1999). *Incentives. Motivation and the Economics of Information.* Cambridge University Press

- Chervin M. (1995). *¿Qué es el franchising?,* , Buenos Aires: Ed. Abeledo – Perrot

- Coase, Ronald (1937). "The nature of the firm", en: *Economica N.S.*, **4** (pp. 386-405)

- Coase, Ronald (1960). "The problem of social cost" En: *The Journal of Law and Economics* **3** (pp. 1-44).

- Demsetz, Harold (s.f). *La economía de la empresa. Siete comentarios críticos.* Alianza Editorial.

- Di Constanzo, J. *et al.* (1997). *Sistemas de franquicias.* Ed. Mc Graw Hill

- Dietrich, Michael (1994). *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a new economics of the firm.* Londres: Routledge

- Díez E. y J. Galán, (1998). Práctica de la franquicia.. Editorial Mc Graw Hill

- Flechoso Sierra, José Joaquín (1998). *El Libro de la Franquicia.* Madrid: Editorial Biblioteca Nueva

- Foss, Kirsten (1996). *A transaction cost perspective on the influence of standards on product development: Examples from the fruit and vegetable market.* Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID). DRUID wp N°96-9. http://netec.wustl.edu/WoPEc/data/Papers/aalabbswp96-9.html

- *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* N° 4.676

- *Gaceta Oficial de la República de Venezuela.* N° 36.575

- Gorringe, Peter A. (1991) *A Glosary of Microeconomic Jargon. With special emphasis on the jargon of transaction costs and property rigths.* http://www.treasury.govt.nz/gorringe/papers/gp-1986a.pdf

- Halperín, Isaac(s.f.). "Contratos y obligaciones comerciales". *Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones,* N° 13, p. 167.

- Kazt, Fremont y James Rosenzweig (1990). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistema y de contingencia.* Ed. McGraw Hill

- Khan, Michel (1998). *Franchising y partenariado,.* Buenos Aires: Editorial Astrea.

- Kleidermacher, Jaime (1995). *Franchising. Aspectos económicos y jurídicos.* Buenos Aires: Editorial Abeledo-Perrot.

- Klein, B. *et al* (1978). "Vertical Integration, apropiable rents, and the competitive contracting process", en: *Journal of Law and Economics*, **XXI**, N° 2, octubre, (pp. 297-326)

- Klein, Benjamín (1988) "Vertical integration as organizational ownership: the Fisher Body - General Motors relationship revisited" en: *Journal of Law, Economics, and Organization*, **4**, N° 1, (pp. 199-213)

- Lafontaine, Francine y Patrick Kaufmann (1996). "Costs of control: The source of economic rents for McDonald's franchisees", en: Masten, Scott ed. *Case studies in contracting and organization* (pp. 295-334). Oxford University Press

- Langlois, Richard (1998). "Transaction cost, production costs, and the passage of time". En: Medema, Steven ed. *Coasean Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics* (pp. 1- 22). Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Levitt, B. y J. March. (1995) *Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning.* en: Williamson, O. ed. *Organization Theory. From Chester Barnard to the present and beyond.*(pp. 11-37). Oxford University Press.

- Llewellyn, Karl (1931). "What price contract? An essay in perspective", en: *Yale Law Journal*, **40** (pp. 704–751)

- Masten, Scott ed. (1996). *Case studies in contracting and organization.* Oxford University Press

- Milgrom, Paul y John Roberts (s.f.) *Economía, organización y gestión de la empresa.* Ed. Ariel.

- Mitchell, William y Simmons, Randy (s.f.). *Beyond Politics: Welfare and the Failure of Bureacracy.* Westview Press, Boulder.

- Monye, Sylvester. *Transaction Costs and the internationalization of business franchising.* Paper Number 1-97. Research papers in International Business. ISSN N° 1366-6290

- Murphy, J., y Rowe,M. *Cómo diseñar marcas y logotipos.* Barcelona, Ed. Gustavo Gili, 1989

- North, Douglass (1992) *Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance.* San Francisco: ICS Press.

- North, Douglass (1993). "Economic performance through time". Discurso preparado para la presentación de la lectura premiada en ciencias económicas en memoria de Alfred Nobel. Derechos reservados por la Fundación Nobel.

- North, Douglass (1997). "Transaction costs through time" En: Menard, Claude, *Transaction Cost Economics* (pp. 149-160). UK, Edward Elgar Publishing.

- PROCOMPETENCIA (9 de Julio de 1999). *Resolución N° SPPLC-038-99*

- Raab, Steven y Gregory Matusky (2000). *Franquicias. Cómo multiplicar su negocio.* México: Editorial Limusa

- Rubin, Paul (1978). "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", en: *Journal of Law and Economics*, **21** (pp. 223-233)

- Rubin, Paul (1990). *Managing Business Transactions. Controlling the cost of coordinating, communicating, and decision making.* New York: The Free Press

- Salanié, Bernard (1998). *The Economics of contracts.* The MIT Press

- Sánchez, F(1990). *Instituciones de derecho mercantil.* Edit. Revista de Derecho Privado, Madrid, p. 125

- Sowell, T. (1980) *Knowledge and Decisions.* New York: Basic Books Publishers.

- Williamson, O. (1971). "The vertical integration of production: market failure considerations", en: *AmericanEconomic review*, **IV**, noviembre, (pp. 386-405)

- Williamson, O. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo.* México: Fondo de Cultura Económica

- Williamson, O. ed. (1995). *Organization Theory. From Chester Barnard to the present and beyond.* Oxford University Press.

- Williamson, Oliver (1983). "Credible Commitments: Using Hostgages to Support Exchange", en: *American Economic Review*, **73** (4) (pp. 519-540)

- Williamson, Oliver (1997)."Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective". En: Menard, Claude. *Transaction Cost Economics* (pp. 1-29) UK, Edward Elgar Publishing.

- Williamson, Oliver (1998) "Revisiting Legal Realism: The Law, Economics and Organization Perspective". En: Medema, Steven ed. *Coasean Economics: Law and Economics and the New Institutional Economics* (pp. 119- 160). Boston: Kluwer Academic Publishers