



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Publicidad y Relaciones Públicas
Trabajo de Grado

**DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE IMAGEN DE
MARCA PARA SUBWAY DE VENEZUELA**

Tutor: Ramón Chávez Rosas

Ethel Deutsch Rozemberg

Natalia Díaz Sfeir

Caracas, 6 de septiembre de 2002

*A mis padres,
quienes han nutrido mi vida del más puro amor y han fomentado el
cultivo de valores y la búsqueda continua de superación personal.*

Natalia

AGRADECIMIENTOS

Recordar las distintas etapas pasadas por nuestras vidas siempre involucra personajes esenciales quienes, de alguna manera u otra, han servido de ayuda para conseguir las metas planteadas. A todos ellos, y sobre todo a quienes nos ayudaron a concluir este trabajo, debemos hacerle un especial reconocimiento. Empezamos agradeciéndoles a nuestros padres, quienes en cualquier situación se mostraron dispuestos a ofrecernos la ayuda y el apoyo necesario.

Gracias a nuestros profesores, quienes siempre colaboraron en guiarnos por el mejor camino para realizar este trabajo de investigación. A Eugenia Canorea por atendernos sin importar la situación, momento y lugar. A Pedro Navarro, a Tiziana Polesel, a Max Römer, a Jorge Ezenarro. Y cómo olvidar a nuestro querido tutor: a ti Ramón, un especial saludo y agradecimiento por todo el apoyo y tiempo dedicado.

Igualmente se debe dar un gran reconocimiento a la directiva de Subway, quienes no sólo proporcionaron la información clave para realizar la auditoría, sino que nos abrieron las puertas de la empresa para que trabajáramos con toda la información, el personal y las instalaciones requeridas por la investigación.

A ti Carlos César, gracias por las interminables noches invertidas en el trabajo, ya sea cuidando cada detalle de la investigación, agradándonos con tu incomparable compañía, o simplemente apoyándonos en momentos en los que la desesperación lograba detenernos. Sin ti, simplemente hubiese sido imposible terminar.

Por último, no podemos olvidar agradecer a Ramón Eduardo Díaz por habernos donado su nuevo computador portátil y a Julia Sfeir, quien con su peculiar organización, logró ayudarnos en el procesamiento de los datos obtenidos en la investigación.

ÍNDICE

CONTENIDO

PÁGINA

INTRODUCCIÓN.....

ANTECEDENTES.....

DELIMITACIÓN.....

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....

MARCO TEÓRICO.....

CAPÍTULO I. LA EMPRESA TOMA LA PALABRA.....

1. Cultura y Filosofía empresarial.....

2. Identidad corporativa y Personalidad.....

3. Comunicación corporativa.....

4. Discurso corporativo.....

5. La imagen Corporativa.....

6. Fuentes de creación de imagen.....

7. Algunas recomendaciones para presentar una imagen positiva.....

8. La Percepción.....

- 9. Los públicos de una empresa.....
- 10. Ventajas Competitivas.....
- 11. La opinión pública.....
- 12. La comunicación global.....

CAPITULO II. AUDITORÍA DE IMAGEN.....

- 1. Consideraciones Iniciales.....
- 2. El proceso de la auditoria de Imagen.....
- 3. Otra visión del proceso de auditoria.....
 - 3.1 Fase de Preparación.....
 - 3.2 Fase de Ejecución.....
 - 3.3 Fase de Información.....
 - 3.3.1 Inferencias, juicios y hallazgos
 - 3.4 Fase de Cierre.....

CAPITULO III. LAS FRANQUICIAS.....

- 1. Concepto de Franquicia.....
- 2. Elementos de la franquicia.....
 - 2.1 Franquiciante.....
 - 2.2 Franquiciado.....
 - 2.3 Marca.....
 - 2.4 Know How.....
 - 2.5 El producto.....

2.6 Royalties.....
2.7 Territorio.....
2.8 Asistencia
2.9 Control fijo.....
2.10 Contrato.....

CAPITULO IV. SUBWAY.....

1. Consideraciones iniciales.....
2. La empresa.....
2.1 Historia y trayectoria.....
2.2 Misión.....
2.3 Visión.....
2.4 Valores y Filosofía.....
2.5 ¿Cómo opera la franquicia?.....
2.6 Apoyo a los franquiciados.....
3. Los Sistemas de Publicidad y Mercadeo.....
3.1 Estructura interna de publicidad y mercadeo.....
3.2 Fondo de Mercadeo.....
3.3 Definición del Target.....
3.4 Estrategias de Mercadeo.....
4. Proveedores de Subway y las relaciones entre sí.....
4.1 Selección de los proveedores.....

MARCO METODOLÓGICO	
1. Objetivo General.....	
2. Objetivos Específicos.....	
3. Tipo de investigación.....	
4. Diseño utilizado.....	
5. Procedimiento.....	
5.1 Fase I. Fuente de información “Gerencia Subway”.....	
5.2 Fase II. Operacionalización y diseño del instrumento.....	
Operacionalización I.....	
Operacionalización II.....	
Operacionalización III.....	
5.2.1 Fuente de información	
“Consumidores Subway”	
5.2.2 Fuente de información	
“Empleados de tiendas Subway”.....	
5.2.3 Fuente de información	
“Franquiados Subway”.....	
6. Validación de los instrumentos.....	
7. Tratamiento estadístico.....	

ESTADÍSTICAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
1. Percepciones deseadas por la empresa.....	
1. 1 Percepción deseada – Actor: Consumidor final.....	
1. 2 Percepción deseada – Actor: Empleados.....	

1.3	Percepción deseada – Actor: Franquiciados.....
2.	Análisis de resultados de Consumidor Final.....
3.	Análisis de resultados de Empleados.....
4.	Análisis de resultados de Franquiciados.....
	CONCLUSIÓN.....
	BIBLIOGRAFÍA.....
	ANEXOS.....

INTRODUCCIÓN

El sector comida rápida en el país es un mercado que se ha desarrollado ampliamente en los últimos años. Cada vez es mayor el número de marcas y opciones de comida rápida que aparecen y luchan dentro de un sector altamente competitivo para disputarse la preferencia del consumidor.

Aunque bien la inversión que debe hacerse para adquirir una franquicia puede llegar a ser elevada, es esta la opción preferida a la hora de querer adquirir y manejar un negocio propio; además día a día aparecen nuevas opciones cuyas inversiones son más solidarias, como es el caso de los famosos carros de chica o cocadas.

Pese a la crisis económica por la cual atraviesa en estos momentos el país, el sector de comida rápida realiza constantes esfuerzos en mantenerse y seguir creciendo, aprovechándose del hecho que son parte necesaria de la vida cotidiana de las personas quienes, finalmente, encuentran en estos establecimientos una solución práctica a la hora de comer fuera de sus hogares. Promociones constantes, guerras de precios y publicidad agresiva son algunos de los métodos que utilizan los líderes para mantener su posición.

Por ello resulta de gran interés y aprendizaje estudiar a una empresa que forme parte de este sector para conocer sus objetivos, misión, estrategias, funcionamiento, etcétera, y poder así contribuir con su desarrollo. El caso escogido fue la empresa Subway de Venezuela, la cual lleva 6 años en el mercado venezolano apuntando hacia un público joven-adulto que busca una opción sana y fresca.

Aunque Subway ha tenido un rápido crecimiento en los años que ha estado presente en el país, fue recién el año pasado cuando inicia una estrategia de comunicación masiva. No podría afirmarse tampoco que anteriormente la empresa no haya hecho ningún tipo de publicidad en sus puntos de venta o a través de los medios masivos, pero, es a partir del año 2001 cuando la gerencia cuenta con mayores recursos económicos para la inversión en medios y comienza a desarrollar estrategias más enfocadas al posicionamiento de la marca.

Al tomar en cuenta estos puntos, se decidió inicialmente realizar una investigación sobre las estrategias de mercadeo de dicha empresa para poder así crear herramientas para mejorarlo a través de la utilización de una plataforma de e-business; pero, una vez conocido en profundidad a Subway, se determinó que sería de mucho mayor interés para ambas partes la realización de una auditoria de imagen.

Así que el presente Trabajo Especial de Grado se inicia con una amplia investigación en fuentes bibliográficas y fuentes vivas para recopilar toda la información necesaria para la realización de la auditoria como tal. El resultado de dicha investigación se encuentra reflejado en el Marco Teórico.

Este cuenta con cuatro capítulos a través de los cuales el lector puede nutrirse de información imprescindible para la comprensión del estudio. El primer capítulo, **“La empresa toma la palabra”**, explica la importancia de la comunicación que una empresa debe tener con todos sus públicos y la trascendencia que tiene esta en la formación de la imagen de dicha empresa. Así mismo, pretende aclarar el matiz que toma la comunicación empresarial según los valores y cultura de esta y de los individuos que la integran, para por último dar lineamientos que guíen hacia la formación de una imagen positiva y lo más adecuada con la identidad de la empresa.

En el capítulo II, **“Auditoria de Imagen”**, se explica el proceso de realización de una auditoria de imagen de marca y la gran importancia que tiene realizar

este tipo de investigación en una empresa. Luego, el tercer capítulo denominado **“Franquicias”** se dedica a la exploración de dicho concepto así como los elementos esenciales que la componen.

Por último, el capítulo IV, **“Subway”**, presenta una amplia información sobre la franquicia en cuestión, su historia, visión, misión, valores, operación y estrategias de publicidad, son algunos de los puntos expuestos de forma amplia.

Una vez finalizada la exposición de la teoría, se plantea la metodología utilizada a fines del estudio. Esta puede ser resumida en dos fases: la primera, de realización de un focus group con la gerencia de Subway, a través del cual se determinó la imagen deseada por la empresa; y la segunda, de aplicación de encuestas a muestras de tres distintos públicos (consumidores, empleados y franquiciados de tiendas Subway).

Luego, se encuentra la presentación de los resultados obtenidos con cada uno de los instrumentos utilizados, para así compararlos con la imagen deseada (previamente definida) y encontrar la brecha entre esta y la imagen percibida. De esta brecha surgen las conclusiones del estudio y recomendaciones para trasladar la imagen percibida hacia la imagen deseada, proceso que queda en manos de la gerencia de la empresa.

La empresa ha tenido un rápido crecimiento, sin embargo no iniciaron una estrategia de comunicación masiva sino hasta el año pasado, cuando sus directivos detectan necesidades de comunicación empresarial y deciden hacer frente a ellas. Se considera la marca, apenas, en etapa de lanzamiento y los esfuerzos comunicativos están dirigiéndose a posicionarse como un lugar de comida rápida dentro del mercado venezolano.

Para la realización del estudio se contó con el apoyo de importantes directivos de la empresa, quienes se mostraron interesados en los resultados, ofreciéndose para colaborar y proporcionar toda la información pertinente para que la consecución del objetivo del estudio sea de la manera más representativa y acercada posible a la realidad.

ANTECEDENTES

El sector de comida rápida, y más aún, las franquicias, suelen ser objeto de muchos estudios. Lamentablemente la gran mayoría de estos son pedidos a solicitud de las empresas y por tanto son confidenciales, quedando reservados los hallazgos obtenidos sólo para quien pagó por ello.

Muchos de los datos encontrados en revistas especializadas o artículos de prensa se refieren básicamente a los ranking de las franquicias, basándose en crecimiento en ventas, crecimiento en establecimientos, retorno de inversión, entre otras.

Por lo antes expuesto queda claro que resultó un poco difícil encontrar datos o cifras que constituyeran un real aporte a la investigación. Aún así no debe quitarse la gran importancia que tuvieron los antecedentes descritos a continuación para la formulación del presente trabajo.

Ante todo se encuentra un trabajo realizado por la empresa DATOS, a solicitud de Subway, que fue llevado a cabo durante el transcurso del año 2.000. Este consistió en entrevistas realizadas telefónicamente a una muestra seleccionada de forma probabilística. Los principales resultados que arrojó este estudio fueron que Mc Donald's, Wendy's y Arturos son las marcas con primera mención, es decir, al preguntarle al encuestado sobre las marcas de comida rápida que conoce o recuerda, estas son las respuestas.

Por su parte, Mc Donald's se presenta como el líder del sector. Es esta franquicia la primera opción a la hora de pensar en comida rápida, además es muy

reconocido por sus ofertas, combos y opciones para los niños. Por lo general las personas reconocían que frecuentan este tipo de sitio acompañados, y por ello McDonald's es ideal.

Asimismo se descubre que el principal punto fuerte de Arturos es que ofrece comida caliente, lo cual es considerado como un verdadero almuerzo o cena. Por su parte, Pizza Hut tiene alto nivel de recordación, pese a que el público reconoció tener tiempo sin haber comido allí.

En cuanto a lo que atañe a Subway, se descubre que un 75% del target no lo conoce. A raíz de esto la empresa se avocó a administrar lo mejor posible sus fondos de mercadeo y publicidad con el fin de bajar ese porcentaje. De hecho Subway no aparecía entre las primeras menciones, pero una vez mencionado por el entrevistador algunos recordaron haberlo oído, visto o visitado. Además, aquellos que se confesaron consumidores de Subway aclararon que lo percibían como un sitio caro aunque consideraban a su vez que la calidad de los productos vale lo que se paga por ellos.

Por último, un resultado que también sirvió de guía para la realización de las estrategias de mercadeo y publicidad a la empresa fue el hecho que la gente no asocia a Subway con comida rápida, de hecho, el término “comida rápida” sólo suele ser asociado con hamburguesas y pizzas.

En cuanto a ranking se refiere, cabe destacar un evento realizado por la Cámara Venezolana de Franquicias el 14 de noviembre de 2001, llamado Gala de la Franquicia. En este se otorgaron ciertos reconocimientos de los cuales resulta importante mencionar los siguientes:

- *Franquicia de mayor crecimiento.* Sector Comida Rápida. Categoría: monto de inversión... **McDONALD'S.**
- *Franquicia mayor generadora de empleo:* **McDONALD's.**

- *Franquicia Pionera del año:* **JUAN CHICHERO.**
- *Franquicia que ofrece un mayor aporte a la causa social:* **WENDY'S.**
- *Franquiciantes del año:* Sres. **CARLOS AVILA** y **ANTONIO GORRIN.**
(Agentes de Desarrollo de Subway Venezuela)

Ahora bien, hablando de cifras internacionales, no puede pasarse por alto el hecho que Subway sobrepasó a Mc Donald's en número de restaurantes ubicados en Estados Unidos. Al finalizar el año 2001, Mc Donald's contabilizó 148 restaurantes nuevos, frente a 904 que logró abrir Subway.

Pero esta situación ocurrida en Estados Unidos no sólo se reduce al hecho de tener un mayor número de tiendas abiertas y operativas, sino también al decrecimiento que ha sufrido Mc Donald's y las demás empresas de comida rápida frente a la agresiva e ideal publicidad de Subway.

La historia se inicia con un hombre llamado Jared S. Fogle, quien logró adelgazar 235 libras comiendo durante un año únicamente comida de Subway. Cuando la gerencia de la franquicia se entera de la dieta que por iniciativa propia inicia Jared, deciden contactarlo y se inician así una serie de comerciales-documentales sobre él. De esta forma Subway refuerza su ventaja competitiva: es la única cadena de comida rápida donde el consumidor puede disfrutar de comida sana, libre de frituras y baja en grasas.

Ese fue sólo el comienzo de una serie de historias de personas que se sintieron motivadas por la iniciativa de Jared y se sometieron a la dieta Subway. Ahora estos forman parte de la llamada "Familia Subway" y son los personajes de la gran mayoría de los comerciales de televisión de la mencionada cadena de comida rápida.

DELIMITACIÓN

Para poder efectuar de una manera exitosa una auditoria de imagen de la marca Subway utilizando el método científico, es necesario realizar una delimitación del objeto de estudio, ya que, generalmente abarcar un tema en su totalidad puede ser de difícil investigación, análisis y comprensión, que por lo general trae como consecuencia resultados poco creíbles o alejados de la realidad

Tratar de medir la imagen de Subway a nivel mundial compete a empresas dedicadas a ello y cuya infraestructura se lo permita. Además, aunque sea en Estados Unidos donde se defina la cultura, valores e identidad de la empresa, en cada país estos conceptos se ven matizados por la cultura propia de la zona en cuestión. Por lo antes explicado la restricción espacial del objeto de estudio se ubica en cuanto a la parte geográfica en Venezuela, específicamente el área de la Gran Caracas.

A pesar de que la empresa tenga sus orígenes en Estados Unidos, el mercado Venezolano representa para Subway el cuarto mejor del mundo, por lo que cobra bastante importancia el estudio, ya que permitirá conocer cuales son las creencias y actitudes que tiene el Venezolano hacia Subway y que les hace ubicar en el cuarto mejor mercado de Subway en el mundo

Así mismo, por tiempo disponible para la realización del presente estudio, accesibilidad y recursos se determinó realizar la investigación en la Gran Caracas. Todo ello además con el objetivo de profundizar en los datos obtenidos, consiguiendo el mejor rendimiento con las condiciones más optimas posibles.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como bien se ha mencionado, el sector de comida rápida es altamente competitivo y activo. El auge de las franquicias le han dado una tonalidad especial a este, generando que cada día sea más importante diferenciarse y satisfacer al consumidor.

Por ello la realización de una auditoria de imagen de marca de Subway en Venezuela, toma una tonalidad sumamente especial al ser esta la principal franquicia de sándwiches y una cadena con alto reconocimiento a nivel mundial.

Es así como el presente Trabajo Especial de Grado se desarrolla en torno al siguiente enunciado, el cual se desglosa para explicar sus definiciones conceptuales y operacionales tal cual como serán entendidos a lo largo del estudio.

¿ Cómo desarrollar una auditoria de imagen de marca para Subway en Venezuela, tomando como referencia al público ubicado en la Gran Caracas?

1. Definiciones conceptuales

Cómo: Establecer modo o forma.

Desarrollar: Indica acción, llevar a cabo determinadas acciones.

Auditoria de imagen de marca: *“...aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la visión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función: constituye, pues, un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada”* (Sanz de La Tajada, 1996, p.62)

Empresa de comida rápida Subway en Venezuela: Empresa que ofrece productos de comida rápida, en este caso, perteneciente a la franquicia internacional de nombre Subway, cuya oferta se basa en sandwiches y ensaladas.

Público: Grupos de individuos con los cuales la empresa se comunica, pudiendo ser tanto internos como externos. Los públicos internos de una empresa incluyen a *“...sus empleados (incluso los de tiempo parcial), sus directivos, sus empleados en prácticas, los delegados de los sindicatos y los directivos y empleados de compañías filiales, tanto en el país como en el extranjero”* (Black,1993, p. 54)

Por su parte, entre los públicos externos de una empresa se debe incluir a *“...clientes, proveedores y distribuidores, los gobiernos centrales y locales, financieros y ecologistas y otros grupos de presión, los medios de comunicación, las asociaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de investigación y el público en general”* (Black,1993, p. 54)

La Gran Caracas: Esta es la zona geográfica que incluye tanto a la Zona Metropolitana de Caracas como a sus zonas foráneas como San Antonio, Los Teques, Guarenas, Guatire y La Guaira

2. Definiciones Operacionales

Como: Desarrollar una auditoria de comunicación que explore el grado de conocimiento que tiene el público acerca de los productos y servicios que ofrece la marca, especifique las estrategias y planes actuales que lleva a cabo la empresa, determine cuáles son los objetivos actuales que la empresa pretende alcanzar, explore el grado de conocimiento, identifique las preferencias del consumidor, identifique la imagen de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para el consumidor, describa las opiniones hacia la empresa y sus productos, e identifique los puntos fuertes y débiles de Subway en relación con sus competidores.

Desarrollar: Desde la gerencia hasta la imagen percibida por los consumidores pasando por empleados y franquiciados.

Auditoria de imagen de marca: Se llevaron a cabo distintos pasos, definidos durante todo el presente Trabajo Especial de Grado para comparar la imagen deseada con la imagen percibida.

Público: Gerencia, franquiciados, consumidores y empleados de tiendas Subway.

CAPITULO I.

LA EMPRESA TOMA LA PALABRA

La empresa, consciente de la importancia de la comunicación, pasa a ser una entidad digna de identidad.

Pascale Weil

Las empresas se han visto en la necesidad de tomar la palabra y de esta manera trascender el ámbito productivo o de consumo e insertarse en la mente de los consumidores como entes abiertos a su entorno; de manera que, en medio de una era de múltiples cambios, la comunicación corporativa aparece para subrayar un nuevo discurso dentro de las comunicaciones institucionales, de manera contraria al pensamiento pasado cuando el discurso o mensaje estaba dirigido sólo para vender productos y/o servicios.

Sobre este punto Pascal Weil señala que *“la empresa es vista hoy no sólo como persona moral y sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno. Desde entonces, el objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer esta voluntad de la empresa y suscitar la adhesión a su proyecto: consigue así asegurar a la empresa una unidad y una perennidad más allá de la pura y simple promoción de sus productos y marcas”* (Weil, 1992, p. 29)

El mismo autor distingue dos tipos de mercados donde se tiene que desenvolver hoy en día las empresas: el mercado de productos y el mercado de la comunicación; a través del último la empresa es capaz de recibir cuotas de imagen de un consumidor que percibe los mensajes elaborados por esta para expresar su voluntad como empresa y de acuerdo a los objetivos anteriormente planteados.

Con todo lo ya expuesto se puede partir de la concepción de que en la actualidad la comunicación de las empresas no queda reducida a la emisión de mensajes publicitarios para vender un producto, servicio o marca, sino que abarca todos los aspectos que forman parte de la institución, o dicho de otra manera, dentro de las organizaciones todo comunica hablándose así de un proceso de comunicación global.

De esta forma, la comunicación pasa a jugar uno de los papeles más importantes dentro de cualquier organización o como afirma Carlos Fernández Collado (1999) se convierte en “*el sistema nervioso de la empresa de nuestros días*”, generándose así exigencias de cambios en el entorno y una mayor apertura de las comunicaciones, tanto a nivel interno como externo.

En este sentido los objetivos del área de las comunicaciones deben ir principalmente enfocados en realizar actividades que fomenten la vitalidad de los flujos comunicacionales internos y externos de la empresa; y que los mensajes sean elaborados adecuando su forma y contenido a las audiencias a las que irán dirigidos.

En virtud de lo antes explicado se puede hacer referencia a lo que Fernández Collado define como fin último de la comunicación (esfuerzos, actividades, diagnósticos y funciones) dentro de las organizaciones el “***...crear, reforzar y/o modificar entre todo personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa.***” (Fernández, 1999, p.142)

Para comprender el papel de la comunicación en las instituciones u organizaciones hay que conocer todos aquellos rasgos que constituyen la empresa para posteriormente entender los mensajes que se generan desde dentro y que se proyectan hacia el entorno.

1. Cultura y Filosofía empresarial

La cultura dentro de una organización puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, compartida, asumida, adecuada o inadecuada para la eficiencia y el logro de los objetivos planteados, pero el hecho de la existencia de una cultura corporativa siempre es existente y es el elemento que se encarga de distinguir las organizaciones (unas de otras) y orientar las decisiones. Con respecto a lo antes mencionado Max Römer (1994) señala que la cultura corporativa *“...es una de las mayores fortalezas que posee una empresa, ya que la forma como se hacen las cosas es en esencia la diferencia de una empresa con las demás del ramo”* (p.59)

Fernández Collado por su parte define a la cultura como *“conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”*. Del mismo modo el autor hace referencia a un sistema cultural y establece que está formado por esas creencias y valores compartidas por los integrantes del mismo. (Fernández, 1999, p. 109)

Por un lado, las creencias son todas las posiciones consideradas valederas por los miembros del sistema cultural, todo lo que consideran como cierto, moviéndose esto

último en el plano racional y cognoscitivo. Mientras que los valores son los ideales que comparten y aceptan los integrantes y que influyen en su comportamiento.

Sanz de la Tajada (1991) establece y sintetiza ciertos elementos que, según él, condicionan la cultura de la empresa desatacándose la filosofía empresarial, los valores dominantes de la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo, las reglas diversas, tradiciones, comportamientos organizativos, entre otros. Del mismo modo asevera que la cultura de la empresa está estrechamente relacionada con la misión y debe ser considerada como una parte integral de la organización, “*unidad social independiente y claramente definida*”

Es importante señalar la estrecha relación que hay dentro de la cultura organizacional y la manera de comunicarse ya que, la cultura marca las pautas de cómo comunicarse, la frecuencia del proceso, la formalidad, la calidad y la dirección. Por esto se puede afirmarse que es típico encontrar dentro de una organización maneras de expresarse comunes, trascendiendo el hecho de que sus integrantes sean de un mismo país o región, ellos arraigan una manera de comunicarse y comportarse características de la organización donde se desenvuelven.

Con todo lo anteriormente descrito queda claro que las organizaciones tienen una manera particular de verse a si mismas y a la realidad; tienen un conjunto de normas y maneras de llevar a cabo los procesos que definen sus actividades y tienen un modo particular de expresar y representar todos los rasgos que forman su cultura.

Entonces la cultura sólo se reconoce a través de la manera de actuar, de moverse, siempre plurales y diversas, pero que a pesar de esa características se hacen comprensibles dentro de un grupo de individuos que comparten algo en común y que permite la comunicabilidad en un grupo donde esas practicas se hacen semejantes.

Visto de esta manera, la cultura constituye un patrón de comportamiento a través del cuál se generan modalidades de creencia, pensamiento y acción que dan un sentido y regulan la dinámica organizacional. Sin embargo, para que un individuo aprenda y viva a diario la cultura organizacional es necesario que la conozca a fondo, siendo justamente allí dónde la comunicación juega un papel esencial.

2. Identidad corporativa y Personalidad

Como antes se mencionó, la identidad corporativa comprende aquellos elementos que hacen que una organización se diferencie de las demás, que los individuos a pesar de ser un grupo de personas *fragmentadas* y con diferencias encuentren identificación y similitud.

La identidad corporativa se nutre de las actividades y comunicaciones de la empresa para formarse y le presenta a la organización un conjunto de rasgos que son los siguientes:

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa o bien, su propósito. Según Kotler (1993), la misión corporativa viene dada por cinco elementos: la historia de la empresa, las preferencias actuales de la administración y de los propietarios, el ambiente del mercado y sus competencias distintivas.
- **Creencias:** ideas o principios aceptadas como válidas para una empresa y que son base para las actuaciones dentro de la misma
- **Valores:** son las cualidades que las empresas desean alcanzar y mantener permanentemente en sus actos.

- **Objetivos:** Son los propósitos concretos que la empresa pretende alcanzar, orientados por la misión y de acuerdo a sus valores y creencias
- **Actitudes:** la exteriorización de las conductas de los miembros de la empresa en situaciones determinadas.

Estos rasgos de personalidad forman parte de lo que se conoce como identidad corporativa que es definida por Nicholas Ind, como la “... *percepción que tiene sobre ella misma, parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propiedades, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias*”. (Ind, 1992, p.3)

Por su parte, Sanz de la Tajada (1991) explica que la identidad se concreta en dos aspectos: lo visual (la forma física que identifica a la organización) y lo conceptual (contenido de la misma)

Es importante la construcción de la identidad corporativa dentro de cualquier organización, y la empresa debe utilizar la comunicación en aras de la creación de un sentimiento de pertenencia que se base en la concepción del oficio, en un *know-how*, en una filosofía, en el fortalecimiento de los vínculos, que logrará establecer los parámetros de identificación dentro de la misma.

Por otro lado cabe destacar que los rasgos de la personalidad de cada individuo perteneciente a la organización no se encuentran desplazados en este concepto, por el contrario, el concepto de identidad corporativa coexiste de muchas maneras con la identidad individual.

3. Comunicación corporativa

Para elaborar la comunicación corporativa es necesaria la utilización de elementos técnicos como las comunicaciones internas y las externas. Ambas son de igual importancia ya que las internas permiten armonía, organización y coherencia dentro del sistema organizacional, mientras que las externas permiten acercamiento con los públicos exteriores a la organización.

De igual manera Sanz de la Tajada define otro tipo de técnicas a utilizar para generar la comunicación corporativa: las técnicas estructuradas y las no estructuradas.

- Técnicas estructuradas: son técnicas utilizadas en el nivel estructural de la dirección general de la empresa y se responsabilizan por la imagen que esta proyecta. Ejemplos de estas técnicas pueden ser la publicidad, el patrocinio, algunas acciones de relaciones públicas, difusión de mensajes, entre otros.
- Técnicas no estructuradas: el control de estas técnicas corresponde a agentes externos a la organización (generalmente los medios de comunicación) que deciden y condicionan la difusión de la información.

Así mismo, es importante sistematizar los diferentes elementos para que se realice la transmisión de mensajes, acuñados por Sanz de la Tajada de la siguiente manera:

1. una fuente de información o emisor
2. una idea u objetivo perseguido

3. un contenido implícito en los mensajes
4. una línea que sigue el mensaje, bien sea preestablecida o espontánea.
5. factores exteriores que a menudo desforman el mensaje y constituyen barreras para la comunicación.

Para que la comunicación sea efectiva el proceso de la misma debe ser completado, ya que no sólo con la difusión de un mensaje se asegura que el receptor lo reciba. Existen millones de estímulos a los que puede estar sometido un individuo, es necesario primero captar su atención ante un universo de mensajes y luego hacer que el mensaje sea decodificado, internalizado, comprendido para posteriormente recibir una respuesta ante el estímulo, que es lo que le interesa a la persona u organización comunicante.

Las formas de comunicación son muy diversas y pueden ir destinadas a diferentes metas, pero sin embargo deben perseguir un mismo interés, aunque respondan a objetivos instrumentales concretos que no coincidan entre sí. La consideración de una planificación integrada lleva directamente a la concepción, desarrollo y ejecución de un plan de comunicaciones integral de la empresa y dentro de este fenómeno caben dos ámbitos de análisis: el referido a la comunicación exclusivamente comercial (desde la perspectiva del Marketing) y el ámbito general (desde la perspectiva del management)

En el ámbito comercial destaca la publicidad como elemento fundamental y más restringido aún que la comunicación comercial y a su servicio la concepción de que toda empresa puede actuar con más coherencia y solidez si se plantea un plan general e integral de comunicaciones con su entorno. De este deberá incorporarse el plan de publicidad, completando el marco total donde se mueve la relación de la empresa,

situando objetivos y acciones en el tiempo, con una perspectiva de la actuación que supere el corto plazo y la meta parcial.

4. Discurso corporativo

Todas las organizaciones se dirigen a sus público a través de un discurso que es construido de acuerdo al contexto ideológico que cuadra con la empresa e incluyendo todos aquellos rasgos que la personalizan o identifican. Daniel Scheinsohn, establece una distinción entre comunicación y discurso: “...*el discurso es una representación ideológica; la comunicación, un sistema de significantes que persiguen generar esa representación ideológica*” lo que quiere decir, que es a través de la comunicación como se da a conocer el discurso de la empresa. (Scheinsohn, 1994, p.65)

En este sentido, es importante entender que la institución debe construir los discursos con los cuales se dirigen a la colectividad de manera muy cuidadosa, ya que se convierten en actores sociales y este discurso será un factor ponderadamente importante en la formación de la imagen de la empresa. Para la construcción del discurso corporativo, Pascale Weil (1992) clasifica las diversas modalidades que puede tomar un discurso corporativo:

1. Discurso de la soberanía: (Digo quién soy) busca identificarse por su categoría, por superioridad
2. Discurso de la actividad: (Digo lo que hago y cómo lo hago) asociado al oficio y *know-how* de la empresa.
3. Discurso de vocación: (Digo para quién lo hago) se identifica con el espíritu de servicio e insiste sobre el beneficio del destinatario.

4. Discurso de Relación: (Digo lo que hago y lo que esto permite hacer) se identifica hacia el compromiso de la empresa y su deseo establecer un pacto con el destinatario.

Entonces, el discurso corporativo es el que va a llegar a las audiencias, y a raíz del mismo se formarán las opiniones y la imagen corporativa, ya que no sólo va en función de publicidad o de la marca sino que abarca todas las áreas de la empresa. Es el instrumento a través del cual la institución toma la palabra y se convierte en un actor social dentro del ámbito cultural.

5. La imagen Corporativa

La imagen de una empresa se refiere a qué es lo que el público piensa de ella, qué es lo que la empresa refleja y ha dado a entender que es. La imagen es el *“...conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un objeto”* (Kotler, 1989, p126)

Otro concepto, tomado de Díez y Galán citando a Costa, entiende a la imagen de una empresa como *“la resultante de múltiples y diversos mensajes, relacionados entre sí y con la empresa que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos”*. (Costa en Díez y Galán, 1998)

Sanz de La Tajada (1991) quien hace un estudio profundo de la auditoria de la imagen de una empresa afirma que las *“notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado”*, que a su vez tiene una estructura dinámica sensible tanto al

entorno social en el que se encuentra insertada la empresa como los acontecimientos dentro de las estrategias empresariales propias, forman un concepto global de lo que se puede entenderse como imagen.

El mismo autor explica cómo es el proceso de formación de imagen de la empresa y clasifica a la imagen corporativa en: *imagen natural e imagen controlada*, que a su vez son formadas por acciones esporádicas o no sistemáticas y acciones planificadas y sistemáticas respectivamente.

Las acciones esporádicas forman la imagen natural, carente de un plan estratégico y con efectos asistemáticos e incontrolables; se puede decir que la formación de la imagen a través de estos parámetros es precaria. Por el otro lado, las acciones planificadas, generadoras de la imagen controlada, son concebidas y diseñadas en aras de la construcción de la imagen deseada, pudiendo entonces traer efectos positivos o negativos dependiendo de la capacidad con que se haya realizado el plan estratégico de la empresa (planteamiento de objetivos) que permitirá diseñar las acciones de comunicación. Entonces se puede asegurar que a través de la planificación estratégica de la comunicación de una organización y la difusión de esos mensajes, se puede lograr construir la imagen que ésta desea proyectar.

Por su parte Italo Pizzolante (1993) al definir imagen afirma *“para mí es una sólida estructura mental, conformada por mensajes formales o informales, voluntarios e involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, instituciones y personas, o que apuntan su desconfianza”* (Pizzolante, 1993, p. 35)

De esta manera es importante recalcar que la comunicación, y con esta el mensaje, está configurada por un conjunto de elementos que trascienden a las simples

palabras, como lo son: información multisensorial (vista, oído, tacto, olfato y gusto), no es lo que se dice sino lo que se deja decir; el medio utilizado, quien y donde lo dice; y la influencia de la opinión pública. En fin hay una serie de elementos que condicionan la recepción del mensaje, ya que la percepción y sintetización del mensaje se hace de manera personal y su receptividad dependerá de ello.

Sanz de la Tajada (1991) establece una relación inminente entre las comunicaciones y la formación de la imagen de la empresa; a pesar de que como antes se mencionó, para la formación de la imagen institucional, influyan las apreciaciones individuales modificando o condicionando la imagen que cada individuo tiene de una empresa, la comunicación será el elemento clave para la base de construcción de esa imagen. Así mismo el autor afirma que ***“la imagen institucional corporativa de una empresa, organismo o institución es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad y relaciones públicas, emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos”*** (Sanz de La Tajada, 1991, p. 52)

Es así como existen innumerables formas de comunicación que pueden estar al servicio de la imagen, entre las que se pueden mencionar: la comunicación (interna y externa), las relaciones humanas, las relaciones públicas (internas y externas), la propaganda, mecenazgo, lobby, comunicación comercial, publicidad, merchandising, marketing directo, marketing telefónico, patrocinios, venta personal, promociones de ventas y algunas otras actividades que se consideran factores esenciales a la hora de la creación de la imagen corporativa. Todas estas formas de comunicación funcionan al servicio de las organizaciones deben ser planificadas siguiendo los intereses que se persiguen y aplicadas para obtener de ellas los mejores resultados e imagen posible.

6. Fuentes de creación de imagen

Aunque las comunicaciones de la empresa sean un factor determinante de la imagen que proyecta la misma, existen múltiples elementos que la condicionarán de acuerdo a la percepción de los públicos de la misma:

- Fuentes internas: son propias de la empresa, emanadas y creadas por ella, derivadas de la aplicación de mecanismos de control; están ligadas a los productos y/o servicios que ofrece la institución, a la distribución de dichos productos, a las manifestaciones y comunicaciones de la empresa (estructura, instalaciones, papelería, personal), a las acciones de publicidad, a sus promociones, patrocinios, etc.
- Fuentes externas: son originadas en el ámbito exterior por aquellos considerados proscriptores de opinión, pueden ser líderes sociales o políticos, medios de comunicación, competencia, intermediarios; todo lo que ejerce alguna influencia en la percepción y formación de la opinión.

En fin, es importante señalar que la imagen de la empresas va a estar determinada, como explica Sanz de la Tajada, por ***“...la interacción de todas las experiencias, expresiones, creencias, sentimientos e informaciones – conocimientos – que tiene el público sobre una institución”*** y a esto, vale la pena destacar, que, no sólo se remite a públicos externos o consumidor final de los productos y/o servicios que ofrece una empresa, sino que también a públicos los internos de la misma (empresarios, empleados, proveedores, distribuidores, líderes de opinión y entre otros). (Sanz de la Tajada, 199, p. 64)

Es indudable la importancia que representa tener clara la imagen que proyecta una organización, debido a que los patrones de consumo y compra están íntimamente

relacionados y enormemente condicionados por las percepciones que de ella tengan todos y cada una de las personas del proceso de comercial.

Una empresa u organización es como una persona: se viste, se comunica, tiene cierto estilo, en resumen, proyecta una imagen; y ésta imagen está presente en todas las personas que tienen que ver con la institución (tanto públicos internos como externos). Por eso, la imagen corporativa debe estar en sintonía con los valores y las creencias de la empresa, ya que igualmente suele ocurrir que no se percibe exactamente lo que se quiere proyectar y si hay mayor relación entre los elementos antes mencionados y la comunicación, las percepciones serán más cercanas a lo que se desea. Además la fortaleza de la imagen corporativa depende de los hechos y valores concretos de la organización.

Por ello se considera importante realizar la gestión necesaria para la realización de las comunicaciones en vista que de esto dependerá el alcanzar o no la imagen que se desea.

La imagen de la organización se genera a partir de dos componentes: lo físico y lo conceptual; clasificando de esta manera a la imagen corporativa en :

- Imagen física: la construida a partir de objetos físicos, todo lo que se exterioriza: vestimenta de los trabajadores, decoración, ornamentación, arquitectura, formas de comunicación escrita, símbolos, instalaciones, etc.
- Imagen Conceptual: es la que articula los hechos de la comunicación, que ofrece al público conceptos acerca de la marca, las personas y el servicio que brinda la organización.

Finalmente se puede decir que cada acto de comunicación construye la imagen de la organización, y lo hace por la sumatoria de los hechos que perciben sus diferentes públicos, por los signos, señales e indicios históricos, que van conformando, además, su cultura organizacional y sus normas implícitas. Esta forma acumulativa de signos constituye su identidad, establece un referente, conforma un código especial, diferente a otras organizaciones.

Es así que se puede aseverar que para realizar una investigación de la imagen de una empresa se requiere conocer las necesidades de ésta y las acciones estratégicas de comunicación planteadas.

Por otro lado, Thomas F. Gerbett (1991) sintetiza seis factores claves que controlan la imagen de una organización y estos son:

1. La realidad de la compañía: todo lo referente a ella (tamaño, estructura, productos y/o servicios, cantidad de empleados, interacción con la sociedad), es decir, cualquier elemento interno que sirva de patrón de análisis.
2. La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia: buscar que en sus actividades, productos y servicios ofrezcan cosas que prometan ser de gran interés común.
3. Diversidad de la compañía: mientras más variadas sean sus actividades más variados serán los mensajes, lo que se considera contraproducente para la formación de una imagen con unidad y que cree una reputación clara y consistente dentro de sus diferentes públicos.
4. Esfuerzo de comunicaciones: indudablemente sólo aquellas compañías que inviertan más dinero en comunicarse son aquellas que logran conseguir mejores resultados en el campo de las imágenes, siendo así, usualmente, más conocidas y por una mejor reputación.

5. Tiempo: Indudablemente la creación de imagen no es cosa que se crea de la noche a la mañana, es un proceso largo; con el tiempo la imagen de las corporaciones se hace más fuerte y duradera.

6. Desvanecimiento de la memoria: es la tendencia que tiene el público a olvidarse de los mensajes recibidos y, por tanto, se dificulta crear una imagen de la compañía dentro de los diferentes públicos. Sin embargo, es por eso que utilizando las comunicaciones y, siendo estas, reiterativas y duraderas, se consigue vencer este factor que interfiere en la creación de la imagen.

En base a los seis factores que influyen en la imagen de las empresas se puede establecer lo que diferentes autores definen como la ecuación de la imagen, combinando cada uno de los factores anteriores para ofrecer un método o concepto científico de concebir la imagen de una empresa. Entre los estudiosos de la imagen corporativa,

Pizzolante (1995) y Gerbett (1991) coinciden en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Realidad de la empresa} + \text{Noticias de la empresa}}{\text{Esfuerzo de comunicación} \times \text{Tiempo} - \text{Desvanecimiento de la memoria}}$$

Diversidad (falta de cohesión)

En la fórmula anterior se puede observar cómo interactúan los diferentes factores a la hora de crear una imagen corporativa y, aunque esta no puede ser cuantificada, ilustra el efecto aproximado que cada factor tiene dentro del proceso. En un principio los factores reales de la empresa y las noticias de la misma deben estar en sintonía, esto se hace más fuerte con los esfuerzos de comunicación realizados en un tiempo y finalmente el desvanecimiento de la memoria hace que se minimice o retrase el proceso de creación de imagen. Es a manera explicativa lo que se quiere conseguir expresar a través de la fórmula antes expuesta.

7. Algunas recomendaciones para presentar una imagen positiva

En base al análisis de los diferentes factores que influyen en la creación de la imagen corporativa, se puede sintetizar varios puntos clave que se deben cuidar a la hora de buscar la proyección u orientación de la imagen de la empresa:

- Comparar las comunicaciones previas de la empresa sobre sus proyectos, planes y proyecciones, para compararlos con los resultados obtenidos.
- La disposición que presente una compañía de comunicarse con cada uno de los actores que intervienen en su proceso de creación de imagen.
- Los procedimientos de control financiero deben ser óptimos.
- Evidencia de que la gerencia conoce exactamente la misión y planes de la compañía, es decir, todo aquellos factores que orientan el camino a seguir y que forman parte de la razón de ser de cualquier organización.
- La preocupación por parte de la gerencia por las técnicas de mercadeo empleadas por la empresa.
- Existencia de una estructura que controle las actividades que se realizan dentro de la organización.
- El programa de comunicaciones debe estar reforzado por una apariencia de éxito y solidez, incluyendo así, mensajes que los identifiquen claramente.
- La profundidad de la gerencia.
- La posesión de acciones por parte de los ejecutivos en el mercado.

Estas son sólo algunas recomendaciones genéricas de cómo debe iniciarse el proceso de presentar una imagen positiva de una corporación cualquiera. Sin embargo, dentro del amplio concepto de imagen corporativa, existe un ramo que es el concerniente a este estudio. Se trata de la imagen de marca, definida por Sanz de la Tajada como el *“conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una marca comercial concreta, como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho individuo o grupo de ellos asociados a la marca”* (Sanz de la Tajada, 1991, p.240)

8. La Percepción

Este es un proceso de suma importancia en la formación de la imagen de una empresa, ya que es a través de la percepción que el ser humano toma las distintas sensaciones y estímulos de su medio ambiente y les otorga un significado.

Según Schiffman (1991) la percepción es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos dentro de un panorama significativo y coherente del mundo.

Por ello, aunque varias personas estén sujetas al mismo estímulo bajo las mismas condiciones, el significado que le atribuyan al suceso será distinto entre uno y otro. Así, por ejemplo, encontramos a dos individuos encerrados en una habitación oscura donde sólo pueden escuchar el sonido del mar. Posiblemente uno de ellos piense que el simple hecho de escuchar ese sonido sea motivo de relajación, pero el otro puede

sentirse incómodo con la oscuridad y hasta puede parecerle gracioso el escuchar el mar desde una grabación.

En la percepción son importantes tres factores: un estímulo, que viene dado a través de uno de los sentidos, una sensación como respuesta inmediata a dicho estímulo y experiencia previa que será lo que le dará sentido y ayudará en la interpretación de dicha sensación.

Así, según Arellano *“la percepción aumenta o se fortalece a medida que se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto, es decir, el individuo aprende continuamente a interpretar sensaciones o refuerza la interpretación que tenía de ellas”* (Arellano, 2000, p. 83)

9. Los públicos de una empresa

La comunicación como proceso relacional, tiene como finalidad la obtención de una respuesta de los públicos, que se traduzca en acciones o conductas determinadas. Para obtener resultados positivos, es importante conocer los diversos públicos que forman parte de la organización.

Por ello, antes de que cualquier empresa se plantee la proyección de una imagen corporativa, debe definir quienes son los destinatarios o receptores de los mensajes que ella, como actor social, pretende difundir, para así, conseguir sus metas planteadas.

El estudio de los públicos de una organización ha sido efectuado por diversos autores y en principio se puede hacer referencia al elaborado por Kotler quien define público como “... *todo grupo que tiene interés real o potencial en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos*”, en este concepto no sólo se abarca el hecho de que la empresa es un ente que depende de factores económicos y materiales, sino que está influenciada por un conjunto de agentes, tanto internos como externos, que interactúan constantemente con ella y que ejercen un rol fundamental en la consecución de sus objetivos. (Kotler, 1993, p.150)

Los públicos internos son aquellos que están configurados por las personas que trabajan dentro de la organización o bien forman parte de ella como los empleados, el personal jerárquico, los administrativos, las fuerzas de venta y los obreros. Por otro lado, los públicos externos son formados por todas aquellas personas que no están vinculadas directamente a la empresa pero que tienen efecto sobre esta. Entre estos se encuentran los grupos de presión (legisladores, cámaras, asociaciones, lobbistas), los medios de comunicación, los líderes de opinión (periodistas, escritores, educadores, artistas, políticos, sindicalistas), el gobierno (nacional, provincial, municipal, reparticiones), la comunidad financiera (accionistas, corredores, ejecutivos de cuenta, analistas, banco, entidades crediticias), los proveedores y distribuidores y finalmente los clientes. Cabe destacar que en algunas clasificaciones los accionistas no están considerados públicos internos, sin embargo para la investigación no será considerado de esta manera.

El público puede facilitar o impedir, bajo ciertas circunstancias, la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Por esta razón, la institución debe tomar medidas concretas para manejar las relaciones con sus públicos claves. Es así como “*las organizaciones deben ser lo suficientemente inteligentes para invertir en el monitoreo de todos sus públicos, comprensión de sus necesidades y opiniones y negociación constructiva con ellos.*” (Kotler, 1993, p 150)

Por lo tanto es importante lograr una comunicación efectiva con los públicos y para esto Fernández Collado en su libro La empresa y la Comunicación social propone un conjunto de pautas que debe seguir el comunicador empresarial:

- En primer lugar se debe conocer la demanda social, a quiénes y cómo la realizan, es decir, a los interlocutores sociales.
- En segundo lugar es necesario que exista consonancia entre la respuesta social y la actuación de la empresa y que se ajusten a las exigencias de la demanda.
- En tercer lugar, se requiere de habilidades comunicativas por parte de la fuente, es decir, un comunicador hábil profesionalmente, que conozca la empresa y las técnicas de comunicación y que tenga capacidad de representación de la fuente; debe haber identificación de la fuente y el comunicador ante la sociedad y su comportamiento debe estar ajustado a las exigencias éticas de la sociedad.
- En cuarto lugar, debe existir consonancia entre el código del emisor y del receptor de los mensajes.
- En quinto lugar, los mensajes o el material de comunicación deben ser correspondiente con la actuación de la empresa y a su vez contar con un contenido y estilo ajustados a las demandas sociales. Para conseguir esto es necesario que exista comunicación directa entre el emisor y el receptor de los mensajes.
- En sexto lugar, es necesario que los canales de comunicación escogidos para difundir el mensaje sean los más adecuados para cada caso, y así mismo que queden claramente identificados.

- Por último, se debe tomar en cuenta que actualmente existe abundancia de fuentes y mensajes, que dificultan y generan una saturación, tanto a nivel de los sistemas de comunicación, como en los receptores de mensaje.

10. Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas se refieren a los beneficios que ofrece una empresa a sus clientes y que hacen se destaque por encima de sus competidores. Lo interesante con este punto es que no sólo se refiere a una (o más) característica que haga destacar a la empresa, sino que la diferencia dentro de un mercado atiborrado de ofertas similares.

Así encontramos, por ejemplo, a un pueblo donde muchos de sus habitantes se dedican al cultivo y venta de flores. El ofrecimiento inicial es vender flores, pero de repente surge un habitante que ofrece las flores con un lazo del color que uno quiera elegir y acompañado de una bella tarjeta con un poema. Esto seguramente lo va a hacer destacar por sobre los demás y a la vez diferenciarlo ya que ofrece un beneficio adicional.

Claro está, muchas veces la ventaja competitiva implica un aumento de costo porque es en si un agregado al producto original, así que habrán quienes paguen por recibir más y quienes prefieran lo común. Pero no siempre la ventaja competitiva tiene que necesariamente implicar un aditamento, muchas veces esta viene implícita dentro de la propia oferta de la empresa.

Ese bien podría ser el caso de una empresa que ofrezca envío de flores a domicilio, pero estas sólo pueden ser compradas por Internet. El cliente ingresa en la

página, observa fotos de las flores y pide cómo quiere su arreglo, a dónde enviar, cuándo y qué escribir en la nota. La ventaja ciertamente es que le facilita la vida a aquellos que no tienen tiempo para salir en búsqueda de floristerías, con sólo navegar por cinco minutos e ingresar los datos de la tarjeta de crédito el cliente podrá enviar un hermoso ramo o arreglo.

“La empresa que tendrá más éxito en los mercados será aquella que satisfaga las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que sus competidores” (Arellano, 2000, p.435)

11. La opinión pública

La opinión pública está formada por la discusión y expresión libre que un grupo humano expresa en torno a un objeto de interés común. Es el resultado del procesamiento de información recibida en un clima de opinión determinado y tiene una salida o respuesta dirigida hacia los sistemas de poder y decisión.

Las organizaciones como entes abiertos hacia el entorno son constantemente examinadas por la opinión pública, la cuál evalúa el grado de coherencia entre los compromisos que se asumen y los hechos, entre el discurso que emite y las acciones que se emprenden. Por este motivo, es importante que las instituciones comprendan la importancia que tiene la comunicación como vehículo a través del cuál el público crea una opinión y percibe la imagen de la organización.

Por lo tanto, la formación de opiniones por parte del público tiene su origen fundamental en un proceso de comunicación y transmisión de información, en la percepción de hechos y en el descifrado de significados. Por esta razón, las

organizaciones deben estar conscientes de todos aquellos mensajes, formales e informales, voluntarios e involuntarios, que transmiten a sus públicos y que constituyen su opinión acerca de la empresa.

En el estudio de la opinión pública y su proceso de formación, autores como Rivadeneira puntualizan las etapas que deben estar presentes en todo proceso de opinión pública y que podrían ser de utilidad a la hora de establecer programas comunicativos destinados a crear una opinión pública favorable, siendo estas las siguientes:

1. Disposición individual y clima comunicativo.
2. Información a través de los medios de comunicación social e información no tecnificada.
3. Intercambio de puntos de vista entre los miembros del grupo social
4. Problematización del hecho ¿Qué y por qué afecta?
5. Confrontación del punto de vista para integrar elementos básicos de coincidencia.
6. Proposición de soluciones al problema.
7. Debate en torno a las proposiciones.
8. Acuerdo compartido sobre la vía de solución.
9. Estimulación del consenso para pasar a la acción.
10. Difusión del criterio admitido por el colectivo

12. La comunicación global

Las organizaciones como sistemas abiertos, constantemente intercambian información con sus ambientes. A través de este intercambio se generan vínculos que suscitan procesos de comunicación y aprendizaje. En este sentido se puede decir que la empresa está afectada por distintos niveles. En primer lugar por la información, como emisora de mensajes (hacia dentro y hacia fuera) y como receptora de mensajes provenientes del entorno o de su interior. Y en segundo lugar por la comunicación, como vector de intercambios interactivos con el medio y como lugar de intercambios informales con su personal.

Así mismo se puede decir que las empresas deben estar consientes de que la comunicación es un elemento que enlaza a la organización con sus colaboradores y sacar el máximo provecho y beneficio de ellas.

Ante las exigencias que rodea del entorno que actualmente rodea a las organizaciones, éstas se han visto en la necesidad de redimensionar su postura ante la sociedad, de mostrarse no sólo como entes dedicados a la actividad productiva, sino además proyectar su dimensión humana y comunitaria. De esta forma, la comunicación se convierte en el vínculo que permite a la organización ser reconocida como una organización consciente que se dirige a su entornos y no sólo como fabricante de un producto u oferente de un servicio.

Vista de este modo, “... *la empresa se presenta como un productor en el mercado de productos y como la inspiradora de un proyecto en el mercado de la comunicación. En el primero produce, en el segundo proclama la idea y la ética que han presidido el nacimiento de esta producción y guiarán su destino...*” (Wiel, 1992, p.33)

Bajo esta idea surge el concepto de la comunicación global, como un proceso global que abarca todas y cada una de las actividades que realiza la empresa. Y a esto Reguby señala que la comunicación global es un nuevo enfoque que “... *parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y personalidad de la empresa*” (Regouby, 1989, p 63)

Entonces, el concepto de comunicación global debe entenderse como una propuesta de utilidad para evitar una imagen impropia de la empresa y del mismo modo generar coherencia entre el discurso que se emite y las acciones que se emprenden.

Siguiendo esta línea, Pascale Weil (1992), propone un conjunto de contribuciones básicas de la comunicación como proceso global facilitador de la gestión de una organización cualquiera. Según el autor la comunicación global: propone una representación unitaria de la empresa, liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa, desarrolla un ente imaginario comunitario, crea un lenguaje común, canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador, vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa y funciona como palanca de cambio.

Igualmente la comunicación global debe ser elaborada de acuerdo a una elección estratégica, orientándose al cumplimiento de objetivos, diferenciando la organización de la competencia, generando opiniones en los públicos; todo esto apoyado en la cultura de la empresa y sus potencialidades.

Es así que Weil afirma que “...*la comunicación global no se define como una globalización de las comunicaciones, como un control de las palabras o como un medio de construir una imagen coherente, sino por su función: dice y subraya lo que la empresa ya expresa por medio de sus actos, pero además traza la perspectiva, la*

lógica y la finalidad de todo ello. Armoniza entre sí, no los ‘decir’ sino los ‘sentir’ con los ‘hacer’, los discursos y los actos, los enunciados y las realidades de la empresa”
(Weil, 1992, p. 193)

Este concepto ha sido fuertemente abordado y estudiado y se le atribuye gran importancia para el desarrollo óptimo de las organizaciones, de aquí que Max Römer afirme que *“...la comunicación global la sentimos responsable. La creemos inmersa dentro del panorama actual de la gerencia. La consideramos como el paso más allá que ha dado la empresa fuera del mundo del mercadeo. La creemos herramienta fundamenta de la organización comunicante”* (Römer, 1994, p. 46)

Finalmente la comunicación global debe ser asumida, no solamente como coherencia de discursos, sino como congruencia entre lo expresado y las acciones. Expresa la lógica entre el decir y el hacer, que unidos, configuran la imagen de la organización ante sus público.

CAPITULO II.

AUDITORÍA DE IMAGEN

1. Consideraciones iniciales

Para poder explicar con propiedad en qué consiste el proceso de auditoria de imagen, debe comenzarse por definir el término auditoria. Para Sanz de La Tajada este vocablo se refiere a ***“la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la visión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función: constituye, pues, un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada”*** (Sanz de La Tajada, 1996, p.62)

Por su parte Garbett denomina a esta investigación *Estudios de reconocimiento o de familiaridad*, y lo define como ***“encuestas cuantitativas para establecer el grado de reconocimientopor parte del grupo encuestado y su actitud frente a la compañía”*** (Garbett, 1991, p. 61)

Al referirse propiamente al tema de auditoria de imagen, Sanz de La Tajada afirma que este concepto se aplica ***“con pretensiones semejantes de control y aseguramiento de la consecución de los objetivos definidos al respecto, mediante la utilización de los medios necesarios en la combinación estratégica más conveniente”*** (Sanz de La Tajada, 1996, p.63)

La importancia que tienen las auditorías de imagen en las empresas es incalculable, ya que aportan una clara y confiable visión del lugar que ocupa la marca en la mente, preferencia y gustos del consumidor. Muchas veces, los empresarios y gerentes se cegan con su propia visión, viendo una realidad que ellos quieren ver, muchas veces aderezada por opiniones de su entorno personal que sólo repiten lo que aquellos han insistentemente repetido. Suponer que esta visión de la empresa es válida sería cometer un gran error.

Como todo trabajo de investigación, los datos obtenidos por este tipo de auditorías pueden reorientar el rumbo de la empresa para dirigirla hacia una vía más acorde con la realidad que sus directivos pretenden conseguir, o bien pueden reafirmar que las acciones que se han llevado son las correctas.

2. El proceso de la Auditoría de Imagen

Sanz de La Tajada (1996) en su libro *Auditoría de la imagen de la empresa* recalca la relación indivisible entre imagen de la empresa y comunicación corporativa; de hecho para el autor la primera es consecuencia de la segunda. Por ello, una auditoría de la imagen no debería pasar por alto las estrategias de comunicación y el grado de eficacia alcanzado por estas. Por otra parte señala que este tipo de estudio tiene que estar concebido bajo los requisitos metodológicos que se aplican a las investigaciones sociales, ya que debe basarse en las percepciones y preferencias de un público específico. Por ende los pasos a seguir serían los siguientes:

- Definición de los objetivos
- Delimitación del universo de estudio

- Selección de la muestra de estudio, representativa tanto en número como en concordancia con el universo anteriormente definido
- Creación de un cuestionario *ad hoc*
- Rigurosidad en el trabajo de campo para asegurar resultados fieles a la realidad
- Análisis de los resultados
- Interpretación de los resultados

Por su parte, Garbett (1991) en su libro *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla*, explica el proceso de una investigación de imagen de la empresa a través de la utilización de un outsourcing. Para ello es necesario que la empresa prepare una *cartografía perceptual*, que consiste en un mapa donde se sitúa a la empresa y a las empresas competidoras de acuerdo a sus cualidades, lo cual sería punto de partida para la realización del estudio.

Seguidamente la empresa debe delimitar el objetivo del estudio, cuáles son los datos que se pretenden descubrir y cuáles serán los públicos a estudiar, para así, con la ayuda de la compañía contratada, concretar la manera de aplicación de la encuesta (telefónicamente, por correo, personalmente, etc). Así mismo es importante definir los atributos que desean estudiarse y que constituyen una fuente vital en la reputación de la empresa, los cuales pueden o no variar de empresa a empresa. En este punto es importante destacar que “*los atributos de las compañías alcanzan niveles de importancia diferentes para audiencias objetivo diferentes*” (Garbett, 1991, p. 65). A partir de aquí quedará por parte de la compañía investigadora seguir los pasos mencionados anteriormente (definidos por Sanz de La Tajada). Una vez finalizado el estudio debe presentar a la empresa contratante el resultado del mismo junto al análisis

y recomendaciones basadas en los resultados, quedando por parte de la gerencia de la empresa la responsabilidad de tomarlos en consideración para futuros cambios.

3. Otra visión del proceso de auditoría

Este nuevo punto se prefirió apartarlo del anterior ya que se basará en la teoría expuesta por Dennis Arter en su libro “*Auditorías de Calidad, para mejorar su comportamiento*”. Aún este autor trata el tema bajo el punto de vista de auditoría administrativa y de calidad, su teoría funciona como marco referencial para aplicarla en cualquier tipo de auditoría.

Para Arter (1993) el proceso de auditoría cuenta con cuatro fases para llegar a su correcta finalización, estas son las de preparación, ejecución, información y cierre. A continuación se explicarán cada una de estas.

3.1 Fase de Preparación

Aquí se incluyen todos los pasos previos y que deben estar cuidadosamente realizados para el momento de realizar la acción como tal.

1. Definir el propósito. Punto fundamental porque es de aquí donde todo el proceso parte y toma un curso determinado y definido. Los objetivos, el saber qué información se necesita conocer y descubrir es el pilar fundamental de todo estudio y de toda auditoría.

2. Definir el ámbito. “*El ámbito determina un perímetro alrededor del área que se va a auditar e identifica los elementos, grupos y actividades que van a examinarse*”. En este momento debe tomarse en cuenta el personal, cantidad de dinero y de tiempo disponible para el estudio, ya que son factores que lo delimitarán. (Arter, 1993, p.23)

3. Identificar el equipo auditor. Se debe determinar si se utilizará la ayuda de un outsourcing y de hacerse, si a su vez se incluirá a alguna persona de la empresa dentro de ese equipo. Existen requisitos básicos que deben cuidarse, como el hecho que las auditorias deben ser realizadas por equipos de, mínimo, dos personas, para así evitar que uno u otro sea demasiado subjetivo en sus análisis.

4. Identificar la Autoridad. Este es un punto que encuentra definición dentro de los estudios realizados por equipos grandes de trabajo donde debe definirse una jerarquía para acelerar el proceso.

5. Delimitar las normas. Las normas pueden pertenecer a la empresa auditada. Posiblemente esta requiera del respeto de ciertos horarios o vestimenta. La importancia de este punto es que todas las partes deben estar en pleno conocimiento de los límites o procesos que deban respetarse.

6. Contactar con el auditado. Este paso compete a otro tipo de auditorias que nada tienen que ver con las de imagen.

7. Elaborar listas de comprobación. Las listas de comprobación son una especie de documento que sirve al equipo auditor para comprobar que no se ha descuidado ningún punto. En ellas debe ir reflejado todo el proceso, desde principio a fin, con espacios para escribir notas de interés que luego deban tomarse en cuenta para el informe final.

8. Revisar el historial del auditado. Posiblemente la empresa ha realizado con anterioridad alguna auditoria en el ámbito de la actual. Es en este momento donde se revisa el proceso de la anterior y los resultados obtenidos, para poder así compararla con la investigación actual una vez se tengan los resultados. Esta es una manera idónea de conocer el rendimiento de la empresa y sus mejoras o cambios negativos.

3.2 Fase de Ejecución

Este es el momento de la investigación que incluye la búsqueda de información, el trabajo de campo, período de pruebas y entrevistas...en fin, la investigación en sí.

Para poder realizar la fase de ejecución de la mejor manera posible previamente existen ciertos puntos que deben estar claramente definidos, como los objetivos de la investigación, tipo de población a estudiar, tamaño de la muestra, logística, técnica a utilizar (entrevistas, encuestas, grupos de trabajo, etc)

3.3 Fase de Información

La elaboración del informe es vital en la investigación. Esta es la constancia del estudio y de los resultados obtenidos en el mismo. Por ello, debe ser comprobable y fácil de entender, debe estar escrito de forma que sea comprensible para cualquier persona que lo lea.

3.3.1 Inferencias, juicios y hallazgos

La inferencia es *“una afirmación sobre algo desconocido hecha con base en algo conocido”*. Las inferencias son ampliamente utilizadas en los informes ya que las conclusiones a las que se llegan son basadas en ellas. El auditor puede inferir que descontento expresado por los consumidores con respecto al empaque de un producto puede ser el motivo de las bajas en las ventas del mismo. En cierto aspecto podría decirse que las inferencias son subjetivas, pero una inferencia correctamente pensada es un hecho. Si la persona a cargo del estudio hace las inferencias utilizando la lógica estas deberían ser exactamente iguales a las que podría afirmar cualquier otra persona, realizando la misma investigación y utilizando los mismos métodos. (Arter, 1993, p.66)

Los juicios, al igual que las inferencias, no pueden ser evitadas en el informe, por ello uno debe estar seguro de su correcta utilización. Afirmar que “la atención al cliente es satisfactoria” es un juicio. De hecho, *“la parte más importante de todo el informe, el resumen, es un gran juicio”*. Al igual que las inferencias, los juicios son tomados como hechos. (Arter, 1993, p.67)

Así mismo, parte importante del informe son los hallazgos. Estos son puntos negativos, contrarios a lo ideal, que deben ser corregidos con la mayor rapidez que

permita el caso, ya que afectan negativamente a la empresa, a sus procesos y a su imagen. *“Cada hallazgo tiene que ser la afirmación clara y concisa de un problema genérico”* (Arter, 1993, p.69).

3.4 Fase de Cierre

Esta es la fase que se refiere las actividades que se realizan una vez entregado el informe. Incluye, principalmente, las acciones a tomar según los resultados de la investigación, los cambios a generarse dentro de la empresa para llevarla hacia mejoras sustanciales.

CAPÍTULO III.

LAS FRANQUICIAS

1 Concepto de Franquicia

Según información recaudada en la página web de la Cámara Venezolana de Franquicias el concepto de franquicia puede ser entendido como:

...un formato de negocios dirigidos a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral denominada "Franquiciante" concede a otra denominada "Franquiciado" por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndoles los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes. (www.profranquicias.com)

Por su parte, Díez y Galán (1998) conceptualizan a la franquicia como:

...sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas – la franquiciadora – otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación. (p. 4)

Estos autores se basan en Rocha para afirmar que la palabra *franchising* surge de la palabra francesa *francher* que significa “**conceder un privilegio o renunciar a una servidumbre**” (Rocha en Díez y Galán, 1998, p.3). Por su parte, Feher y

Gallástegui afirman que la palabra proviene del vocablo francés *française* que significa *“libre de toda atadura”* (Feher y Gallástegui, 2001, p. 3)

Ahora bien el origen de la acepción de esta palabra tal y como se le conoce actualmente se atribuye a distintos sucesos. Siguiendo a Feher y Gallástegui (2001) y a Díez y Galán (1998) se encuentra que uno de los sucesos importantes en la historia de la formación de la franquicia fue cuando Singer creó puntos de venta parecidos al concepto de franquicia. Luego, el sistema fue copiado por General Motors y Ford para vender sus automóviles. Pero no fue sino hasta 1955 cuando los hermanos Mc Donald y Ray Crock idean el concepto moderno de franquicia.

2. Elementos de la franquicia

2.1 Franquiciante

También conocido como franquiciador, es esta la figura que ofrece el uso de su marca y producto a cambio de un pago inicial y/o periódico con la premisa que a través de su experiencia con el negocio, que se traduce en la entrega de los secretos operativos del mismo, el éxito está asegurado. *“...Es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de otros elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación comercial”* (Feher y Gallástegui, 2001, p.6)

El franquiciante es una persona o empresa que ha tenido un éxito consecuente con su marca y/o producto, lo que le da la potestad de hacer de su negocio una franquicia. Para él este hecho reporta una serie de beneficios ya que comienza a tener más puntos de venta sin hacer ninguna inversión, por ende su marca tiene más presencia. Además, junto al derecho del uso de la marca, quien adquiere la franquicia debe seguir los lineamientos que el franquiciante le imponga, razón por la cual este último tiene suficiente control sobre las tiendas que no pertenecen a él. Y por último, siendo un gran beneficio económico, se encuentra el cobro de regalías iniciales y periódicas.

Aún pareciendo el sistema de hacer negocios idóneo, las franquicias pueden traer riesgos y desventajas al franquiciante si se incurre en algunos errores como, por ejemplo, no darle la suficiente asesoría al franquiciado y que por tanto este empiece a reportar caídas en las ventas. Estas caídas también pueden ocurrir si el franquiciado no sigue con los lineamientos que el franquiciador le dio. Como lo que está en juego es una marca, pues obviamente no sólo le irá mal al que está reportando las bajas en las ventas, sino que ocurrirá un efecto dominó con las otras tiendas y hasta con la misma marca.

2.2 Franquiciado

Según Díez y Galán el concepto “franquiciado” puede ser entendido como *“...empresas o personas que quieran explotar un nombre, logotipo o enseña y/o fórmula comercial, son un riesgo mínimo y con grandes posibilidades de éxito”* (Díez y Galán, 1998, p. 6)

Obviamente, para aquellos que no deseen correr con el riesgo de construir una nueva marca y/o empresa, el sistema de franquicia es el idóneo. La franquicia es una fórmula comprobada hacia el éxito, y el franquiciado (o franquiciatario como también es conocido) paga por poseer esa fórmula.

Es así como puede observarse que es esta la más grande ventaja que puede encontrar el franquiciado: la minimización del riesgo. Así mismo, Feher y Gallástegui (2001) apuntan otras ventajas:

- *Asistencia técnica permanente.*
- *Capacitación documentada en manuales de operación.*
- *Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.*
- *Sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciatarios.*
- *Incremento del prestigio personal por involucrarse con un concepto empresarial exitoso.*
- *Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad. (p. 9)*

Aún la reducción al riesgo constituye una fuente importante de seguridad, hay que tomar en cuenta que el sistema de franquicia no permite a los franquiciados innovar sobre ningún ámbito del negocio ya que deben guiarse por los lineamientos dados por el franquiciante. Para muchos la constante supervisión por parte del franquiciante termina siendo motivo de incomodidad y sentimiento de represión de la creatividad.

2.3 Marca

La marca es el nombre y/o imagen que identifica al producto, servicio o empresa que se ofrece y que permite que los consumidores lo conozcan y le otorguen un valor.

Según Arellano la marca es ***“un nombre, un sonido, un diseño, un símbolo o toda combinación de esos elementos, que sirven para identificar los bienes y servicios de una empresa y lo diferencian de sus competidores”*** (Arellano, 2000, p. 197)

A su vez Díez y Galán comprenden a la marca como ***“...aquello que permite distinguir y diferenciar claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización”*** (Díez y Galán, 1998, p. 29)

Como puede observarse en los conceptos, la marca es el elemento diferenciador entre los productos, valiéndose para ello de un nombre, una imagen o la combinación de estas.

El nombre es simplemente la palabra pronunciable y legible con la cual se denomina a la marca en cuestión.

Entre los elementos gráficos se encuentra el logo o logotipo que corresponde a una imagen o diseño con la cual se asocia a la marca, pero que no tiene ninguna manera de mencionarse. Tal es el caso del hombrecito que camina de Jonnie Walker o de la M de Mc Donald's.

Otro elemento gráfico asociado a la marca es el isotipo y que se refiere a la forma como está escrito el nombre de la marca, tipografía, colores, formas, etc. La marca Polar, por ejemplo, tiene una tipografía característica, al igual que Coca-Cola.

Así mismo es importante destacar que la marca no sólo identifica al producto, sino que le otorga un valor añadido al mismo. Una vez registradas, estas poseen un valor que aumenta conforme a su popularidad. Por ejemplo marcas tan altamente conocidas como Disney y Oreo tienen un valor sumamente alto, no sólo a nivel monetario, sino en la mente de los consumidores.

Cuando las personas compran productos, la mayoría de las veces no están comprando productos sino marcas. Existen marcas que ofrecen productos económicos y por eso se prefieren, otras más costosas y de mejor calidad. Así mismo, hay marcas de productos que simplemente confieren status y ese es el móvil, y hasta el beneficio, que se le ofrece al cliente por la compra del producto.

2.4 Know How

El *know how*, son las palabras inglesas que se refieren al “saber cómo” al saber hacer, aunque es en términos ingleses como suele ser empleado este concepto. Este simplemente engloba el conocimiento total del manejo y funcionamiento del negocio, *“...se refiere a los conocimientos técnicos que el franquiciante transmite al franquiciatario para operar una unidad franquiciada”* Cuestiones como operatividad, administración, fórmulas químicas, modo de preparación, ingredientes, maneras de relacionarse con el cliente y comunicarse con el público son algunos de los ámbitos que

conforman el *know how*. Por ende es de suponer que es propio de cada empresa. (Feher y Gallástegui, 2001, p. 87)

Una amplia definición de este término indica que este es “...*un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilitan al que los aplica la aptitud para obtener un resultado, que de otra forma no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial*” (Perez en Díez y Galán, 1998, p. 32)

Como anteriormente se ha aclarado, la franquicia es una fórmula ya probada y exitosa, así que para poder mantener este éxito asegurado es necesario informar y educar al franquiciado sobre todos los procesos.

La entrega del *know how* no consiste simplemente en una charla casual ni corta. Este es un proceso crucial para el perfecto mantenimiento de la franquicia que debe basarse en un entrenamiento preparado por el franquiciante. Cuando la franquicia es internacional suele prefijarse un país para estos cursos de entrenamiento inicial.

Así mismo, el franquiciante debe hacer entrega de material escrito, que sirva de consulta al franquiciado cuantas veces este desee. La duración del entrenamiento y lo denso del material escrito depende de la complejidad de los procesos de la franquicia en cuestión.

El pago inicial que realiza el nuevo franquiciador corresponde, tanto al uso de la marca y logo, como al derecho del conocimiento del *know how*. Así que es imperativo

que el franquiciador comparta toda su información, así como es deber del franquiciado respetar este conocimiento y no divulgarlo.

Para Díez y Galán (1998) las principales características que debe presentar todo *know how* deben ser:

- *Conjunto de conocimientos (saber)*
- *Práctico (hacer)*
- *Transmisible (hacer saber)*
- *Estandarizado*
- *Probado o experimentado con éxito*
- *Secreto*
- *Sustancial*
- *Identificado*
- *Dinámico*
- *Original*

2.5 El producto

El producto es aquello que la empresa ofrece al consumidor a cambio de un pago, pudiendo ser tangible o intangible (servicio). Es este el real motivo de la existencia de la empresa, es el producto el que le da vida y el que hace que esta se esfuerce en avanzar y mejorar cada día más.

El producto existe con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, y es por esta razón que ellos se ven motivados a pagar por poseerlos. De hecho, Kotler define al producto como *“todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o deseo”* (Kotler, 1993, p. 482)

Por su parte Arellano define al producto como *“todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores”*. Así mismo este autor realiza una lista con las distintas formas de clasificación de los productos, la misma es presentada en el cuadro a continuación. (Arellano, 2000, p.149)

2.6 Royalties

El *Royalty* o regalía constituye los pagos que se deben hacer al franquiciante por concepto del uso de su marca. Para Feher y Gallástegui este término se refiere a *“...la contraprestación que el franquiciatario paga en una relación de franquicia”*. Los montos de las regalías suelen ser proporcionales a las ventas, siendo un porcentaje de las mismas especificado en el contrato. (Feher y Gallástegui, 2001, p.62)

A través de este pago el franquiciante cancela la oportunidad que se le brindó de poseer y manejar un negocio seguro, una empresa ya comprobada. Es el pago por, en cierta medida, evitar el riesgo al fracaso por emprender una iniciativa nueva. Además, es el negocio como tal del franquiciante, ya que es el retorno que recibe por su gran iniciativa.

2.7 Territorio

“Es el área geográfica o de influencia, especificada en el contrato de franquicia, en la que el franquiciatario comercializa en forma exclusiva los productos o servicios de su unidad franquiciada” (Feher y Gallástegui, 2001, p.78)

El derecho por el uso de la marca y producto el franquiciado lo recibe con un límite territorial. De esta manera el franquiciante puede tener más control sobre su negocio y el uso que se hace de él.

Además, restringiendo el territorio operativo se permite la entrada de nuevos prospectos a la franquicia, quienes pueden también adquirir los derechos y operar.

2.8 Asistencia

El franquiciante está en deber permanente de asistir a sus franquiciados en todas las operaciones del negocio. Con la preparación inicial que realiza cada franquiciado al adquirir la franquicia no es suficiente. Día a día surgen nuevas problemáticas o dudas y es derecho del franquiciante recibir la ayuda que necesita.

Dentro de esta asistencia se incluyen también los envíos de manuales operativos actualizados, así como material de prensa, relaciones públicas o publicidad a utilizar. En la mayoría de los casos, las franquicias internacionales disponen de un material publicitario que adaptan para el mercado latinoamericano, o en su defecto, entregan las guías a seguir para mantener la misma imagen y comunicación.

La asistencia además es muy necesaria en el ámbito psicológico para el franquiciado. La idea de haber adquirido una concesión fue el evitar el riesgo de una empresa nueva. Pero, si una vez adquirida, la persona no se siente parte de una gran empresa, es como si estuviera solo con la carga de un negocio nuevo e inexistente.

Si un negocio fue lo suficientemente exitoso para convertirse en una franquicia fue porque su dueño encontró la fórmula perfecta para mantenerlo en el tope. Sólo con la ayuda constante del franquiciante a cada uno de sus franquiciados, esta situación de éxito puede mantenerse y permear a todos y cada uno de los integrantes de la cadena. ***“...el éxito de las franquicias está altamente ligado al servicio que el franquiciante proporcione”*** (Di Constanzo, 2001)

Según los lineamientos planteados por la Cámara Venezolana de Franquicias (www.profranquicias.com), la asistencia que debe prestarle el franquiciatario al franquiciado consta de lo siguiente:

- Asistencia en la búsqueda de la ubicación para operar la franquicia.
- Asistencia en la negociación del local para operar la franquicia
- Diseño del plano de distribución del mobiliario y equipo de su franquicia
- Asistencia en la publicidad para promocionar la apertura de su franquicia ante el mercado local
- Capacitación completa y relevante sobre todos y cada uno de los aspectos del manejo, administración, comercialización y operación de su franquicia
- Manual de operaciones con información y orientación detallada sobre todos y cada uno de los renglones que afectan el manejo diario de su negocio, incluyendo

- Todos los formularios necesarios para el manejo de la operación, la administración del personal y la comercialización, entre otros.
- Aseguramiento del abastecimiento de productos e insumos necesarios para realizar el negocio, incluyendo mobiliario, equipo, papelería, material de empaque, uniformes para el personal, elementos de decoración, programas de cómputo, etc.
- Programas permanentes de capacitación y actualización (en ocasiones con costo extra que deberá ser conocido al momento de la firma del contrato).
- Auditorias periódicas
- Integración de franquiciatarios en comités consultivos de mercadotecnia, operaciones, publicidad y otros
- Convenciones anuales de franquiciatarios
- Programas de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, para mantener la cadena en el punto más competitivo posible

2.9 Control fijo

El control fijo es uno de los ámbitos que vienen implícitos con el término de franquicia. Esta tiene las características que tiene precisamente para permitir que el franquiciante mantenga un control fijo de su negocio. Hasta la misma ayuda constante que brinda es una manera de tener el control.

Si se ve desde el punto de vista del franquiciante este es un punto vital porque es la manera de saber que ninguno de los franquiciados esté haciendo mal uso de la marca, o que la esté perjudicando a través del mal trato al cliente o condiciones paupérrimas en

el punto de venta, ni que se esté robando o realizando actividades fuera del contrato o contrarias a las que allí se especifican.

2.10 Contrato

Como toda relación comercial, esta debe estar sustentada y fundamentada en un contrato formal, escrito y firmado por ambas partes en señal de aceptación. Es en este donde deben especificarse claramente todas las condiciones del trato: el porcentaje de pago por regalías y tiempos de pago, territorio, uso del logo y/o marca, condiciones de pago, etc. Los parámetros de este contrato vienen condicionados por las leyes del país donde se realice.

“Un contrato de franquicia es el instrumento legal mediante el cual tanto el franquiciante como el franquiciatario establecen los derechos y las obligaciones que se deben cumplir para operar un negocio franquiciado” (Feher y Gallástegui, 2001, p.41)

“El contrato de franquicia es el documento que regula la relación entre el franquiciatario y el franquiciante y debe especificar claramente todas y cada una de las obligaciones y derechos de ambas partes en forma clara y precisa.”
(www.franquicias.com)

Según Dí Costanzo los contratos de franquicias son *bilaterales* ya que adquieren derechos y compromisos ambas partes, *onerosos* al presentarse beneficios financieros y gastos asumidos por las dos partes involucradas, y por último, *sucesivo*, ya que existen prestaciones con períodos de tiempo determinados.

CAPITULO IV.

SUBWAY

1. Consideraciones iniciales

La información expuesta en el presente capítulo fue tomada en su totalidad de la página web de Subway internacional, www.subway.com, salvo en el caso de la información local, es decir, sobre todo lo concerniente a la operación y manejo de Subway en Venezuela, la cual fue extraída de una entrevista realizada a Maria Auxiliadora Castillo, Directora del Comité de Publicidad y Mercadeo de Subway de Venezuela.

2. La empresa

2.1 Historia y trayectoria

La idea de esta franquicia surgió de Fred DeLuca de 17 años de edad en el año 1965. Este vivía en Bridgeport, Connecticut, E.E.U.U. y no poseía la solvencia necesaria para asistir a la universidad y graduarse como médico.

Es así como aprovechó un encuentro que tuvo con el Dr. Peter Buck, amigo de su familia, para comentarle su situación en búsqueda de un préstamo. Este, contrario a lo que DeLuca imaginó, le entregó un cheque de mil dólares y le dijo *“yo pienso que deberías abrir una tienda de sándwiches submarinos”* (www.subway.com).

DeLuca y Buck se convirtieron en socios, y llamaron a su tienda Pete's Famous Footlong Subs, el cual cambiaron posteriormente por uno de más fácil lectura: Subway. En 10 años tenían ya 32 tiendas, de las cuales 16 operaban en el estado de Connecticut.

Para el año de 1974 decidieron que era hora de pensar en franquiciar sus tiendas, así que DeLuca se acercó a Brian Dixon para que fuese éste el primero de sus franquiciados. Los socios dueños de Subway le ofrecieron a Dixon hasta el financiamiento de su tienda pero este se rehusó a aceptar la propuesta por su costumbre a recibir un salario fijo y el miedo que acarrea el iniciar un negocio propio. Así que DeLuca y Buck desistieron de la idea de franquiciar. Situación que no duraría mucho tiempo debido a que Brian Dixon se quedó sin trabajo y se vio forzado a aceptar su propuesta y a convertirse en el primer franquiciado de Subway.

Hoy en día existen más 16.900 restaurantes Subway en 73 países alrededor del mundo. De hecho, según cifras estimadas para septiembre de 2001, cada 6 horas abre una nueva tienda Subway en el mundo.

En Venezuela es el 23 de marzo de 1996 cuando abrió sus puertas la primera tienda en la Avenida Principal de Las Mercedes, ofreciendo a todos sus clientes una variada selección de sandwiches, ensaladas y postres. Esta tienda rompió records de ventas en Latinoamérica durante su apertura. Ese mismo año abrió la segunda tienda en

Plaza Las Américas. Para 1997 se integran 4 tiendas a la cadena, en 1998 otras 9, en 1999 asciende el número a 31 tiendas operativas. El año 2000 termina con un número de 12 tiendas más y para diciembre de 2001 la cadena contaba con 59 tiendas. Para agosto de 2002 Subway posee 65 tiendas a todo lo largo y ancho del territorio nacional cubriendo ciudades como Caracas, Valencia, Maracay, Barcelona, Puerto Ordaz, Puerto la Cruz, Maracaibo, Maturín, Coro, San Cristóbal, Ciudad de Mérida y Barquisimeto.

2.2 Misión

Suministrar el conocimiento y las herramientas que permita a empresarios competir exitosamente en la industria mundial de comida rápida, ofreciéndole consistentemente valor a los consumidores a través de la oferta de comida de extraordinario sabor, que les haga bien y preparada de la manera que a ellos les gusta.

2.3 Visión

Convertirse en la cadena de comida rápida N° 1 en número de tiendas, distribución y preferencia del consumidor en cada mercado que se encuentre.

2.4 Valores y Filosofía

- Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles comida de alta calidad con un excepcional servicio y buen valor.
- Nos sentimos orgullosos en servir a otros, a nuestros consumidores y a nuestra comunidad.
- Buscamos mejorar continuamente en todo lo que hacemos.
- Valoramos el sentido de la urgencia y enfatizamos un acercamiento innovador y empresarial al negocio.
- Esperamos justicia y respeto mutuo en todas nuestras actividades.
- Sabemos que nuestro éxito depende de las iniciativas que cada uno tenga de forma individual y de nuestra capacidad de trabajar en equipo.

En Subway se insiste en el uso de productos frescos y de primera calidad, aunque esto repercuta en precios más elevados. La intención es ofrecer al cliente mayor valor por su dinero.

La estandarización es esencial. Todos los restaurantes Subway deben adherirse a las especificaciones de la Casa Matriz para la preparación de carnes, panes, vegetales, pescados y todos los demás productos. Esto genera uniformidad entre todos los restaurantes, para ofrecer así al cliente la alta calidad que ellos esperan en cada restaurant Subway que visiten.

Para todo aquel que forme parte de Subway es importante que tome en consideración ciertos elementos claves que ayudan a demostrar una perfecta imagen profesional:

- Excelente servicio al cliente.

- Empleados competentes.
- Apetitosidad del producto.
- Capacidad de respuesta a quejas de clientes.
- Uso apropiado y mantenimiento de la decoración Subway.
- Generar un ambiente agradable en cada tienda a través de la decoración y uso agradable de la iluminación, temperatura y música.
- Exhibición apropiada de material POP.
- Uso de avisos y logo SUBWAY.

2.5 ¿Cómo opera la franquicia?

En Subway existen distintas entidades que hacen posible la operatividad correcta de la franquicia.

La primera y principal de estas es la *Casa Matriz (Headquarters)*, representada por Fred DeLuca y todo su equipo en Estados Unidos. Siendo estos los dueños de la franquicia, son los que dan los lineamientos estratégicos para el desarrollo idóneo de la misma.

En segundo término encontramos al *Development Agent (Agente de Desarrollo)*, llamado internamente por sus siglas DA. Esta es una figura aprobada por Casa Matriz para manejar un territorio geográfico determinado. Entre sus funciones se encuentra el desarrollar dicho territorio a través de la búsqueda de nuevos franquiciados y brindarles toda la asistencia necesaria para la apertura de su local, garantizar excelencia operacional en las tiendas existentes. En fin, es el DA quien se encarga de todos los lineamientos funcionales y operativos.

Apelando a los conceptos anteriormente descritos, es el franquiciante quien ofrece toda la asistencia necesaria a los franquiciados; en el caso de Subway, estas responsabilidades quedan en manos tanto de DA como de Casa Matriz, en cierto aspecto DA es un representante de Casa Matriz en la región. Es por ello que un franquiciado puede conversar con DA o Casa Matriz indistintamente a la hora de un problema. De hecho los Royalties son cancelados a Casa Matriz, así como el contrato es firmado directamente con ellos.

Continuando con la explicación sobre la operatividad de la franquicia, debe mencionarse al *Gerente Regional*. Este es un empleado de Casa Matriz con responsabilidades muy similares a las de los DA, de hecho, muchas veces son ellos los que supervisan el desarrollo de los territorios que aún no cuentan con un DA. Hoy en día existen más de 150 DA's y Gerentes Regionales.

Por otro lado se encuentra el *Field Consultant*, quien es un empleado de DA, encargado de realizar las evaluaciones periódicas a todas las tiendas. Esta es una persona que han ido escalando posiciones, hasta que, gracias al tiempo que han permanecido dentro de la cadena y gracias al excelente desempeño que han tenido, conocen a la perfección todas las operaciones de Subway. Es así como, tanto DA como todos los franquiciados, confían en este la responsabilidad de evaluar el rendimiento de cada una de las tiendas y velar porque los estándares de Subway se estén respetando.

Además del control y evaluación de las tiendas, el Field Consultant debe ayudar a los franquiciados y Gerentes de tienda a alcanzar altos niveles de rentabilidad así como a aumentar las ventas y bajar los costos.

Luego encontramos a dos comités: el Comité de Publicidad y Mercadeo, y el Comité de Producto. Cada una de estas entidades se encuentra conformada por cinco franquiciados que son escogidos por mayoría mediante una votación anual en la cual participan la totalidad de los franquiciados. Más adelante se explicarán las responsabilidades concretas de cada uno de los comités.

2.6 Apoyo a los franquiciados

Como se explicó anteriormente en la teoría de los sistemas de franquicia, uno de los principios de la misma es el apoyo que reciben los franquiciados por parte del franquiciante. En Subway el franquiciante es representado por Casa Matriz, Gerente Regional y DA, siendo responsabilidad de estos apoyar al franquiciado tanto antes como después de abrir su tienda. El apoyo que debe recibir el franquiciado para poder iniciar las actividades en su tienda de una manera óptima se resumen en las siguientes:

- Entrenamiento. Este es un curso de dos semanas, una teórica y otra práctica, donde el franquiciado recibe toda la información sobre el negocio. Estos cursos se realizan en Milford (Connecticut, USA), Costa Rica, Alemania, Australia y China.
- Selección del local
- Diseño de la tienda. Al franquiciado se le hace entrega de los planos para la correcta disposición de los equipos en su tienda y distribución espacial de la misma.
- Solicitud de los equipos
- Acondicionamiento del local. Remodelación y decoración de la planta existente y ensamblaje de los equipos.

Así mismo, el franquiciado debe recibir el siguiente apoyo una vez tenga operativa la tienda:

- Manual de Operaciones. En éste se encuentran todos los datos importantes para operar la franquicia exitosamente.
- Apoyo de campo, el cual se ofrece a través del Field Consultant.
- Servicios al franquiciado. Se asigna a un coordinador quien actúa como contacto principal en Casa Matriz.
- Investigaciones constantes y desarrollo del producto.
- Educación constante. El franquiciado recibe periódicamente correos electrónicos, publicaciones internas y videos informativos.

3. Los Sistemas de Publicidad y Mercadeo

3.1 Estructura interna de publicidad y mercadeo

Como se mencionó anteriormente, existe el llamado Comité de Publicidad y Mercadeo, el cual internamente es conocido como Comité S.F.A.F.T., que corresponde a las siglas inglesas Subway Franchisee Advertising Funds Trust (Fondo en Fideicomiso para Promociones de los Franquiciados de Subway)

Este comité a su vez cuenta con el apoyo de profesionales contratados con el fin de desarrollar las actividades de publicidad y mercadeo de la cadena a nivel nacional. Tanto el Gerente de Publicidad y Mercadeo como el Coordinador, son quienes asumen la responsabilidad del día a día, informándole formalmente de manera mensual al

comité el avance de las actividades. Entre las responsabilidades de SFAFT se encuentran:

- Administrar los fondos de publicidad y mercadeo que los franquiciados pagan de acuerdo al contrato de franquicia
- Producir material publicitario que promueva las tiendas Subway de manera que sea beneficioso para todos los franquiciados
- Creación, desarrollo y lanzamiento de campañas locales
- Apoyo a promociones puntuales en las tiendas
- Contratar y mantener contacto continuo con una agencia de publicidad local (en el caso de Venezuela es ARS D'Arcy Publicidad).
- Contratar a su vez, a una agencia de medios y a una agencia de relaciones públicas, quienes se encargarán de enviar el mejor mensaje de la manera más efectiva posible. En nuestro país este punto no aplica, únicamente se trabaja con la agencia de publicidad anteriormente mencionada. Por tanto, la negociación con los medios queda en las manos directas del comité SFAFT junto a la ayuda de ARS D'Arcy Publicidad
- Realizar investigaciones del mercado local

3.2 Fondo de Mercadeo

Semanalmente cada tienda debe pagar un 12.5% de sus ventas a Casa Matriz por concepto de Royalties, el cual se organiza de la siguiente manera: 8% para Casa Matriz y el 3.5% restante regresa al territorio para formar parte del presupuesto a ser utilizado por el Comité S.F.A.F.T.

Aunado a esto Subway cuenta con el apoyo de Té Listo de Mc.Cormick, que ofrece un fondo de mercadeo proporcional a las ventas de dicho producto en las tiendas. De igual manera ocurre con Coca-Cola, quien además de ofrecer un fondo de mercadeo por ventas de refresco en las tiendas, ofrece un fondo de apertura para cada tienda que inicie sus operaciones.

Es por ello que el trabajo del Comité SFAFT es tan importante, ya que trabajan con parte del dinero que cada franquiciado obtiene por sus ventas y deben darle el mejor rendimiento posible, invirtiéndolo en publicidad exitosa que contribuya con el aumento de las ventas y la recordación de la marca por parte del público.

3.3 Definición del Target

El target al cual se dirige Subway son hombres y mujeres de 18 a 35 años de las clases socioeconómicas AB, C y D+.

Estudiantes, profesionales, gerentes, amas de casa, trabajadores independientes, cualquier persona que esté buscando la opción más sana en cuanto a comida rápida se refiere.

Por ello se puede deducir que los clientes de Subway son personas que aunque buscan la facilidad, comodidad y rapidez de este tipo de comida, le dan un peso importante a la buena alimentación y a su salud. Principalmente se trata de gente que busca una opción más sana frente a las demás ofertas de comida rápida existentes. Son personas que se preocupan por su físico y no les importa pagar un poco más por la calidad del producto.

“Subway se posiciona a sí mismo como el mejor lugar para comer comida rápida porque se especializa en lo fresco, sano y hecho por tí mismo.”
(www.subway.com)

Siguiendo las distinciones hechas por Arellano entre consumidores y clientes, se puede decir que en la gran mayoría de los casos los clientes son los consumidores del producto, convirtiéndose la compra en un momento importante entre la relación consumidor-empresa.

3.4 Estrategias de Mercadeo

Aunque Subway sea una empresa que lleva 6 años en el país, nunca contó con una real estrategia para comunicar sus fortalezas y/o ventajas competitivas; esto debido a que es sólo a partir del año 2.000 cuando empiezan a tener un número considerable de tiendas, que generan más ventas y por tanto reportan más ingresos al Comité SFAFT para realizar actividades de publicidad y mercadeo.

Hoy en día la estrategia está completamente enfocada en dar a conocer la marca y el producto, ya que se ha observado que el público en general no conoce ni lo que ofrece Subway ni a la marca como tal.

Es por ello que el punto fundamental para este año es que todas las piezas deben contener el logo y el producto, de manera que poco a poco el público realice la asociación entre la marca Subway y los sandwiches submarinos.

Así mismo, se busca que el consumidor vea a Subway como la opción mas sana frente a las demás opciones de comida rápida, que el consumidor comprenda que Subway es un lugar donde puede comer sabroso y fresco.

4 Proveedores de Subway y las relaciones entre si

Así como existe el comité de Publicidad y Mercadeo, hay otro cuyas actividades competen a la relación con los proveedores y búsqueda de los productos que mantengan los estándares de calidad que la franquicia requiere: el Comité de Producto.

Este comité cuenta con el apoyo de un Gerente de Producto, quien controla el día a día y negocia con los proveedores, buscando más calidad y mejores precios.

Desde que Subway inició sus actividades en el país la manera de solicitar los productos era sumamente engorrosa ya que negociaba directamente con cada uno de sus proveedores, teniendo que realizar pedidos de suministros hasta con más de diez proveedores distintos en una semana.

Fue por ello que en 1.999 Subway cambia su manera de realizar este tipo de compras, canalizándolo todo a través de un distribuidor llamado Logística 9000, quien maneja el inventario y negociación con cada proveedor, así como la distribución a cada una de las tiendas.

A efectos de los franquiciados y de cada una de las tiendas, los productos son completamente comprados en Venezuela, ya que se los compran directamente a

Logística 9000; pero, para efectos de esta última, los productos son comprados en un 85% a nivel nacional y el 15% restante en Estados Unidos.

Este distribuidor fue escogido gracias a su capacidad de almacenamiento, capacidad y facilidad de distribución a nivel nacional, los costos y descuentos que se obtienen con cada proveedor gracias a las compras por volumen y por su conocimiento logístico.

4.1 Selección de los proveedores

Durante el proceso de selección del equipo de proveedores de Subway, Casa Matriz interviene activamente ya que la elaboración de productos debe cumplir ciertos requisitos que son especiales para la cadena y que se cumplen a nivel mundial. Por ejemplo, el proveedor de las carnes debe prepararlas exclusivamente para Subway siguiendo los lineamientos claramente dispuestos para ello.

Los puntos más importantes a la hora de evaluar a un posible proveedor son la capacidad de producción, capacidad de negociación, capacidad de distribución y estándares de higiene.

Luego de haber aprobado positivamente los análisis, evaluaciones y negociaciones con Casa Matriz y con DA, el proveedor pasa a ser quien elabora los alimentos para la cadena. Así se encuentran a París Croissant con los panes, croissants, roulés, hojaldres, galletas, brownies, cheesecakes y tortillas, Oceanía con el cangrejo y salmón, Quenaca con los quesos, Hidroponia con la alfalfa y lechuga, Eveba o Atún

Mar el atún, Alfonzo Rivas & Cia. los topping para los panes así como el Té Listo, Mavesa las salsas, Nina el pepinillo, Coca-Cola los refrescos y agua.

Así mismo, Logística 9000 organiza las compras a Estados Unidos que consisten de los jalapeños, salsas exclusivas de Subway y toda la papelería especial de la marca como servilletas, bolsas para llevar, cubiertos, etc.

MARCO METODOLÓGICO

1. Objetivo General

Desarrollar una auditoria de imagen de marca para la empresa de comida rápida Subway de Venezuela tomando como referencia el público ubicado en la Gran Caracas.

2. Objetivos Específicos

1. Especificar las estrategias y planes actuales que lleva a cabo la empresa.
2. Determinar cuáles son los objetivos actuales que pretenden alcanzar
3. Identificar cuales son los diferentes públicos tomados en consideración por la empresa para sus estrategias y planes
4. Explorar el grado de conocimiento que tiene los diferentes públicos acerca de los productos y servicios que ofrece la marca.
5. Identificar las preferencias de los diferentes públicos con respecto a la marca
6. Identificar la imagen de la empresa para cada uno de sus actores.

7. Describir opiniones hacia la empresa y sus productos por parte de los públicos.
8. Identificar puntos fuertes y débiles de Subway en relación con sus competidores

3. Tipo de investigación

Ante todo debe aclararse que este Estudio Especial de Grado queda englobado dentro de la modalidad de tesis IV, Estrategias de Comunicación, en su submodalidad I, Auditorías de Estrategias Comunicacionales.

Ahora bien, según Sampieri, la presente es una investigación de tipo descriptiva ya que su principal meta es *“describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno”*. Así mismo aclara que este tipo de estudios permiten medir conceptos con las variables que los justifican, aunque la intención como tal no es observar las relaciones entre ellas. (Sampieri, 1991, p. 60)

Así mismo, siguiendo la clasificación hecha por Sabino según los objetivos intrínsecos de la investigación, la presente se cataloga de descriptiva ya que según el autor *“también deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite – en otra fase distinta del trabajo – trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas”* (Sabino, 2000, p.62)

4. Diseño utilizado

El tipo de diseño utilizado se debe clasificar de *no experimental*, ya que no se manipularon variables de manera intencional, los fenómenos fueron observados directamente sin ninguna intervención del investigador. ***“En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”*** (Sampieri, 1991, p.189)

Las investigaciones no experimentales a su vez se clasifican en transeccionales y longitudinales, correspondiendo esta a una investigación *transeccional descriptiva*. En los diseños transeccionales los datos son recogidos en un momento determinado en el tiempo, es decir, no se mide la evolución de una situación a lo largo del tiempo sino en un único momento. El propósito de una investigación transeccional es ***“...describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”***. (Sampieri, 1991, p.191)

El término de descriptivo corresponde, como anteriormente se explicó, al hecho que el estudio se fundamenta en describir acontecimientos. ***“Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos (v.g., periódicos) o indicadores en un determinado momento”*** (Sampieri, 1991, p.193)

Por su parte, Sabino (2000) clasifica el diseño de las investigaciones según el tipo de datos que utiliza. Siguiendo a este autor, el presente se cataloga como *diseño de*

campo, ya que los datos de pertinencia son recolectados de forma directa por el investigador. Este tipo de diseño tiene muchas formas de llevarlo a cabo. En esta oportunidad se utilizó el llamado *diseño encuesta* que según el autor consiste en ***“...requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”*** (Sabino, 2000, p.104)

5. Procedimiento

Antes de iniciar la explicación sobre el procedimiento desarrollado para la presente investigación es necesario aclarar las unidades de análisis tomadas en consideración y que en adelante denominaremos como sigue:

- Gerencia de Subway
- Franquiciados Subway
- Consumidores Subway
- Empleados de las tiendas Subway

Sólo teniendo un marco referencial amplio y variado, en el que se incluya a todos aquellos involucrados con la marca, es posible comprender a cabalidad un proceso lleno de percepciones como lo es la formación de la imagen de una empresa o marca.

5.1 Fase I. Fuente de información “Gerencia Subway”

El procedimiento para la realización de la presente investigación, una vez finalizada la investigación secundaria, se inició con la realización de un focus group cuyo objetivo principal consistió en explorar e identificar la imagen deseada por

Subway en Venezuela, es decir, investigar qué desea la gerencia de Subway que se piense de su marca.

Para ello, se seleccionaron a juicio de las investigadoras tres personas claves de la empresa, quienes forman parte de la gerencia de Subway: Maria Auxiliadora Castillo, Presidente del Comité de Publicidad y Mercadeo (Comité S.F.A.F.T); Carlos Borregales, Director del Comité de Publicidad y Mercadeo, y Director del Comité Producto; y Carlos Cesar Avila, Agente de Desarrollo (D.A).

El Focus Group fue realizado el día 21 de mayo, en las oficinas principales de Subway ubicadas en la Avenida Principal de Las Mercedes. El mismo tuvo una duración de dos horas (de 3 p.m a 5 p.m.), y se consiguió que las personas antes mencionadas discutieran sobre varios tópicos, que una vez analizados y resumidos, sirvieron como base para la operacionalización de cada una de las variables y el diseño de los instrumentos de medición para los diferentes públicos.

Así mismo, es importante destacar que esta información no se encuentra escrita en ningún tipo de documento de la empresa y por ello fue necesaria la realización de esta primera fase. Gracias al resultado arrojado por este fue posible tener un parámetro de comparación, una vez realizadas las encuestas y procesado los datos, entre la imagen deseada por la gerencia de Subway y la imagen percibida.

A continuación se presentan las preguntas claves que sirvieron como guías y como punto de partida para la discusión entre los tres participantes. (Ver anexo 1)

- ¿Cuáles son los públicos atendidos por la corporación subway de Venezuela?
- ¿Cuál es la percepción deseada por la Gerencia para Subway como empresa que ofrece productos y servicios a un consumidor?

- ¿Cuál es la percepción deseada por la Gerencia para Subway como empresa privada?
- ¿Cuál es la percepción deseada por la Gerencia para Subway como empresa empleadora?

5.2 Fase II

Esta segunda fase consistió en la determinación de las diferentes dimensiones y atributos que se utilizaron para medir la variable objeto de estudio. Este es un proceso sumamente importante ya que determina el análisis de los datos y el procedimiento correcto de diseño del instrumento, para así conseguir elaborar un instrumento que mida cada una de las dimensiones y atributos obtenidos en dicho proceso. Para Sabino, la operacionalización puede ser entendida como “*...el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo*” (Sabino, 2000, p. 131)

Como el objeto de estudio es conocer la percepción de tres públicos de la organización Subway, se realizaron tres operacionalizaciones diferentes, una por actor, ya que existe una diferenciación marcada entre los mensajes que la compañía transmite a sus públicos y la percepción de cada uno de ellos.

A continuación se presentan cada uno de los cuadros de operacionalización de variables que permitieron la elaboración de los tres instrumentos aplicados en los diferentes públicos objeto de estudio. El primer cuadro es el del consumidor final, el segundo de los empleados y por último el de franquiciados:

Operacionalización I.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Imagen percibida de Subway como empresa que ofrece productos y servicios. (Actor: Consumidor Final)	Producto	Sabor apariencia frescura valor nutricional Estandarización	¿Cómo le parece es el sabor de los productos que ofrece la cadena? ¿Considera que los sabores de Subway son diferenciales? ¿Cada vez que viene a Subway los productos e ingredientes tienen apariencia provocativa? ¿Cree que los ingredientes con que se elaborar los alimentos son siempre frescos? ¿Considera que la comida de Subway y es sana y nutritiva? ¿Considera que los productos de Subway son iguales en cualquiera de sus tiendas?
	Servicio	Amabilidad Respuesta efectiva Rapidez Sistema de pago Apariencia del personal Ambiente	¿Es generalmente amable el personal de la tienda al atenderle? ¿Le preparan lo que exactamente lo que ordena y en un tiempo apropiado? ¿Le atienden rápidamente cuando viene a Subway? ¿Cree que el sistema de pago es apropiado? ¿Considera buena la apariencia del personal de Subway? ¿Cree que el ambiente de las tiendas es agradable?
	Producción	Línea de producción a la vista	¿Considera importante que su comida sea preparada en frente de usted? ¿En qué medida hace que prefiera Subway que otras cadenas de comida rápida?
	Innovación	Variedad Proceso	¿Ofrece variedad ofrece el menú de Subway? ¿Qué piensa del proceso de elaboración de los productos de Subway?
	Precio	Relación precio / valor	¿Considera que el precio de los productos se ajusta a la calidad del lo mismos?
	Satisfacción	Retorno de clientes	¿Regresaría a Subway? ¿Cuáles son las razones para volver venir? ¿Cuáles son las razones para no volver a venir?

Operacionalización II

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Imagen percibida de Subway como empresa empleadora. (Actor: empleados)	Ambiente	Físico Humano	¿Considera agradable su sitio de trabajo? ¿Las condiciones del local son óptimas para poder trabajar en él? ¿Existe amistad, respeto y buen trato por parte de los compañeros de trabajo? ¿Existe algún tipo de relación cercana con los superiores?
	Adiestramiento	Periodicidad Calidad	¿Reciben adiestramiento para la mejora profesional? ¿El adiestramiento se recibe con cierta frecuencia? ¿El adiestramiento se hace más de la vez inicial? ¿Cómo evaluaría el adiestramiento impartido para iniciar sus labores dentro de la organización es eficiente?
	Desarrollo profesional	Posibilidad de ascenso Duración de la carrera	¿Cree que Subway ofrece las posibilidades de ascender progresivamente y ocupar cargos superiores? ¿Existe manera de lograr el ascenso a otros puestos de trabajo? ¿cree que Subway le ofrece la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a medida que pase tiempo dentro de la organización? ¿Cuánto tiempo podría trabajar en Subway?
	Sentido de pertenencia	Identificación Nivel de pertenencia a la marca Lealtad	¿Qué características de la marca considera se parecen a sus características personales? ¿te identificas con Subway como marca? ¿Visitas usted tiendas Subway diferente a donde trabaja? ¿Prefiere trabajar en Subway que otras cadenas de comida rápida?

Operacionalización III

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
Imagen percibida de Subway como empresa privada(Actor: franquiciado)	Rentabilidad	Retorno de la inversión	¿Considera que recuperó la inversión hecha al comprar la franquicia?
		Reinversión	¿Volvería a invertir en otra tienda?
	Apoyo	Logística de producto	¿Está satisfecho con la logística de distribución de ingredientes para elaborar los productos Subway?
		Operaciones	¿Está satisfecho con la labor de los distintos comités dentro de la organización?
Pre-apertura		¿Cómo cree que es el entrenamiento del personal previo a la apertura de la tienda? ¿Considera que recibió el apoyo requerido en el proceso de preapertura?	
Solidez	Perdurabilidad	¿Considera que la cadena Subway tiene una trayectoria considerable dentro del mercado de comida rápida? ¿Considera que la empresa tendrá larga vida dentro del competitivo mercado?	
	Superación de crisis	¿Considera que la empresa se ha mantenido a pesar de la dura crisis que afronta el país? ¿Percibe un sistema estandarizado internacionalmente?	
	Credibilidad		
Sentido de pertenencia	Identificación	¿Cuál es el nivel de identificación con los elementos de la marca Subway? ¿Visita tiendas Subway en cualquier otro lugar del mundo?	
	Nivel de pertenencia a la marca	¿Que tan orgulloso se siente de pertenecer a la organización? ¿Comparte actividades con miembros fuera de trabajo?	
	Lealtad	¿Tiene preferencia por Subway ante otras opciones de comida rápida?	

A continuación una amplia explicación del proceso de determinación y selección de la muestra, desarrollo del instrumento y aplicación del mismo en cada caso.

5.2.1 Fuente de información “Consumidores Subway”

Para este último caso se utilizaron métodos de muestreo probabilístico aún la muestra corresponde a no probabilística. La inexistencia de una lista donde se viesen reflejados todos los consumidores de Subway fue el factor fundamental para desarrollar la investigación de esta fuente de información bajo estos parámetros.

Como este público está compuesto por un número infinito de personas, debido a que sobrepasa los 20 mil individuos, se prefirió utilizar la fórmula propuesta en el muestreo probabilístico para tener un lineamiento sobre el ideal de personas a encuestar. Por ello, estimando un error del 7% y un nivel de confianza del 95%, se determinó que la muestra debería estar conformada por 196 personas. Aún así se aplicaron 200 encuestas.

La forma de aplicar el instrumento fue dentro de las tiendas Subway para asegurar que la muestra estaba constituida únicamente por consumidores Subway. Para ello, del total de 40 tiendas ubicadas en la zona Metropolitana de Caracas se seleccionó una muestra correspondiente al 50% del total (20 tiendas). Este porcentaje se estipuló a criterio de las investigadoras de acuerdo a la accesibilidad, tiempo para realizar el estudio y recursos disponibles. Ahora bien, para la selección de las tiendas que conformarían la muestra se utilizaron los métodos del muestreo probabilístico definidos y desarrollados a continuación.

Como primer paso se solicitó un listado de todas las tiendas ubicadas dentro de la zona geográfica pertinente al estudio. En este, las tiendas se encontraban organizadas de acuerdo a una numeración utilizada a nivel interno.

Como segundo paso se dividió el listado (respetando el orden de numeración) en cuatro listas de acuerdo a la ubicación de cada tienda dentro del área Metropolitana de Caracas: centro, este, oeste y foráneas (donde se incluyó a San Antonio, Los Teques, Guarenas, Guatire y La Guaira). Para el momento del estudio seis tiendas se hallaban ubicadas en el centro, lo que representa un 15 % del total; 25 en el este, 62.5 % del total; una tienda en el oeste, siendo un 2.5 % y ocho foráneas, que representan un 8% del total de tiendas.

Aunque la muestra estuvo conformada por el 50% de las tiendas, la expresa intención era cubrir todas las zonas dentro del área Metropolitana de Caracas y por tanto tener una distribución geográfica equitativa; así que se determinó llevar la misma relación porcentual anteriormente explicada a la muestra tomando entonces 20 tiendas como el 100% y aplicando simples reglas de tres. De esta manera quedó establecido que se aplicarían los instrumentos en 12 tiendas ubicadas en el este, la única tienda ubicada en el oeste, tres tiendas del centro y cuatro foráneas.

Para designar estas 20 tiendas distribuidas geográficamente como se acaba de explicar se utilizó la misma técnica usada en el caso de la determinación de la muestra de los empleados, la selección sistemática de elementos muestrales también conocida como azar sistemático, que consistió en un intervalo predefinido por lista que se repitió constantemente hasta totalizar el número de tiendas necesarias por zona.

Ahora bien, el instrumento fue aplicado durante diez días, iniciando el lunes 22 de julio y finalizando el miércoles 31 de julio. Las fechas de cada día se escribieron en

pequeños pedazos de papel y fueron introducidos en una caja. A modo de azar, se seleccionaba un papel para cada tienda. De igual forma se hizo con los horarios. Tomando como base la tienda cuya jornada laboral empieza y termina más temprano, se dividieron las horas de trabajo en bloques de dos horas. La distribución del horario quedó conformada por seis bloques.

- Bloque 1: de 11 a.m a 1 p.m.
- Bloque 2: de 1 p.m. a 3 p.m.
- Bloque 3: de 3 p.m. a 5 p.m.
- Bloque 4: de 5 p.m. a 7 p.m.
- Bloque 5: de 7 p.m. a 9 p.m.
- Bloque 6: de 9 p.m. a 11p.m.

Acto seguido, se procedió como en el caso de los días de la semana, introduciendo pequeños pedazos de papel con los bloques de horarios escritos en ellos y seleccionando uno para cada tienda. Este procedimiento es denominado por Sampieri (1991) con el nombre de *tómbola*, mientras Sabino (2000) lo cataloga como *azar simple*.

De esta forma, la muestra de tiendas según su zona geográfica, fecha y horario a aplicar el instrumento quedó determinado de la siguiente manera:

Zona Este

- *Plaza Las Américas I*, lunes 22 de julio, bloque 1
- *Altamira*, lunes 22 de julio, bloque 3
- *Universidad Simón Bolívar*, martes 23 de julio, bloque 1

- *C.C.C.T*, miércoles 24 de julio, bloque 2
- *Plaza Venezuela*, jueves 25 de julio, bloque 4
- *Chacao*, viernes 26 de julio, bloque 2
- *Sambil*, viernes 26 de julio, bloque 6
- *Las Mercedes*, domingo 28 de julio, bloque 1
- *Santa Eduvigis*, lunes 29 de julio, bloque 6
- *San Bernardino (Av. Vollmer)*, lunes 29 de julio, bloque 3
- *La Trinidad*, martes 30 de julio, bloque 5
- *Sabana Grande*, miércoles 31 de julio, bloque 5

Zona Oeste

- *El Paraíso*, martes 23 de julio, bloque 3

Zona Centro

- *Metrocenter*, jueves 25 de julio, bloque 4
- *Urdaneta I*, sábado 27 de julio, bloque 3
- *Bellas Artes*, martes 30 de julio, bloque 5

Zona Foránea

- *La Cascada*, miércoles 24 de julio, bloque 5
- *La Casona*, sábado 27 de julio, bloque 1
- *Guatire Plaza*, domingo 28 de julio, bloque 4
- *Buenaventura*, miércoles 31 de julio, bloque 5

Como en los casos anteriores, el diseño de los instrumentos se hizo siguiendo los métodos de *escalamiento tipo Likert* y *diferencial semántico*, quedando esta encuesta constituida por 18 preguntas, todas cerradas. (Ver anexo 2) El tiempo de aplicación en este caso osciló entre los cinco y siete minutos.

5.2.2 Fuente de información “Empleados de tiendas Subway”

Para esta fuente, se utilizó una muestra probabilística la cual permite medir y reducir el error muestral en los resultados. Así mismo, asegura que todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos para formar parte de la muestra.

Así, se solicitó a todas las tiendas Subway de la zona Metropolitana de Caracas, que suman un total de 20 tiendas, la lista con los nombres de sus empleados, desde los “Crew” hasta los Gerentes. El total de empleados suma 401 personas
XXXXXXFORMULAS

Una vez determinado el número ideal de personas a encuestar, se tomó la lista con los nombres y se aplicó el método de *azar sistemático* denominado así por Sabino (2000), también conocido como *selección sistemática de elementos muestrales* gracias a la definición dada por Sampieri (1991). Según este procedimiento, se toma una constante, resultante del número total de la población entre el número de individuos que integran la muestra, la cual se repite a lo largo de la lista hasta haber concluido con la selección de los sujetos que conformarán la muestra.

La muestra según número de empleados por tienda quedó conformada como se muestra en la siguiente tabla, tomando en consideración que los nombres de las tiendas se colocaron en orden alfabético únicamente para fines de presentación del trabajo. Así mismo, los nombres de las personas encuestadas quedan reservados por solicitud de la empresa.

En este caso, el instrumento se constituyó de 21 preguntas, 4 preguntas abiertas y cerradas y 3 abiertas, para las cuales se utilizaron los métodos de *escalamiento tipo Likert* y *diferencial semántico*, explicados anteriormente. (Ver anexo 3).

El día seleccionado para la aplicación del mismo fue el domingo 28 de julio, fecha en la cual la empresa realizó un entrenamiento para todos sus empleados en la tienda ubicada en el Centro Ciudad Comercial Tamanaco. Una vez allí, se solicitó a aquellos escogidos mediante el azar que llenasen la encuesta, para lo cual se necesitó alrededor de siete minutos por persona para su aplicación. Así mismo, varios empleados que no habían sido seleccionados solicitaron llenar el instrumento, por lo cual se les facilitó una copia y se tomaron en cuenta sus respuestas para el presente trabajo. Así fue como la muestra final estuvo integrada por 91 individuos.

5.2.3 Fuente de información “Franquiciados Subway”

Para este primer caso se determinó aplicar el instrumento a la población total de los franquiciados cuyas tiendas se encuentran ubicadas en la zona Metropolitana de Caracas, lo cual suma un total de 21 personas.

Tanto este como los otros dos instrumentos utilizados para el presente estudio, se se diseñaron para ser autoaplicados, es decir, se entregó a la persona la encuesta para que esta por sí sola la completase. Este tipo de instrumento tiene muchas ventajas ya que, en primer lugar, al encuestado no se le inducen las respuestas y, además, este se siente en total libertad de responder sin miedo al cuestionamiento del entrevistador.

Aún así, por otro lado, los instrumentos autoaplicados pueden tener como inconveniente que no se entienda alguno de los planteamientos y preguntas. Para reducir este margen de error en las respuestas se trató de estar cerca de cada uno de los encuestados para responder cualquier tipo de preguntas que estos pudiesen tener. Además, la utilización de preguntas cerradas contribuyeron a resolver este problema, y resultaron idóneas para manejar tiempos de respuesta más rápidos y para trabajar con los datos obtenidos de una manera más práctica.

En cuanto al diseño de las preguntas, y siguiendo a Sampieri (1991), puede afirmarse que se utilizaron principalmente dos métodos. El primero es el *Escalamiento tipo Likert*, denominado así gracias a Rensis Likert, persona que lo desarrolló.

Este método consiste en presentar al encuestado una serie de afirmaciones ante las cuales debe presentar su grado de acuerdo o desacuerdo. ***“Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”***. Gracias a este tipo de preguntas puede determinarse la tendencia positiva o negativa. (Sampieri, 1991, p. 264)

El segundo método utilizado fue el llamado *diferencial semántico*. En este se presenta al encuestado una serie de planteamientos en los cuales debe ***“calificar al objeto de actitud en un conjunto de adjetivos bipolares, entre cada par de adjetivos se***

presentan varias opciones y el sujeto selecciona aquella que refleje su actitud en mayor medida”. (Sampieri, 1991, p. 273)

En el caso concreto de esta primera fuente de información, la encuesta estuvo constituida por 27 preguntas, de las cuales sólo una era de respuesta abierta. (Ver anexo 4). El tiempo de aplicación de la encuesta osciló alrededor de los siete minutos, siendo la mayoría de estas aplicadas de forma personal, salvo tres casos que, por razones de falta de tiempo de los franquiciados, fueron enviados vía fax.

6. Validación de los instrumentos

Los tres instrumentos utilizados para el estudio fueron validados, en primera instancia, por el tutor de la presente Tesis de Grado. Seguidamente contó con la aprobación de tres profesores de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello: el profesor Pedro José Navarro Gil, la profesora Eugenia Canorea y la profesora Tiziana Polesel.

Acto seguido, se aplicaron pruebas pilotos para cada uno de los instrumentos. Tanto para la encuesta de consumidores finales como para la de empleados Subway, la prueba piloto se basó en 20 personas (cada una). En el caso de la encuesta a franquiciados, como el tamaño de la muestra era mucho menor, la prueba piloto se aplicó a siete personas. Estas pruebas determinaron en gran medida el grado de entendimiento que tenían los encuestados sobre los instrumentos y sirvieron para detectar errores.

Una vez concluida la fase anteriormente señalada se procedió a realizar los cambios necesarios en las encuestas a fin que pudiesen ser coherentes y comprensibles, concluyendo el proceso con la nueva corrección y aprobación por parte del tutor.

7. Tratamiento estadístico

Como indica Sabino el tratamiento estadístico es “*el procesamiento de los datos comprende la selección, ordenación y clasificación de los datos obtenidos para permitir su posterior análisis*” (Sabino, 2000, p. 172)

Una vez finalizada la aplicación de los distintos instrumentos destinados a la recolección de la información, se pasó al procesamiento de los datos, el cual constó de un proceso sistemáticamente organizado.

La tabulación de información se realizó por público o instrumentos, y para cada uno de ellos se elaboró una plantilla (en SPSS) mediante listados de datos que permitieron agrupar y contabilizar los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de las encuestas. Esto se hizo asignándole un código numérico a cada posible respuesta, y de esta manera agrupar las observaciones idénticas (o aquellas que entren dentro de una misma categoría) para posteriormente introducir los datos obtenidos por cada individuo encuestado distribuyendo sus respuestas de acuerdo a las categorías y códigos previamente definidos en las plantillas.

Una vez introducidos los datos en el programa SPSS, se calculó la frecuencia simple de cada Item, para así realizar el análisis de los resultados y elaborar las conclusiones de la investigación.

ESTADÍSTICAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se expondrá de manera sistematizada los resultados del focus Group, que indican la percepción ideal que para la empresa cada uno de sus públicos debe presentar.

1. Percepciones deseadas por la empresa

1.1 Percepción deseada – Actor Consumidor final

1.1.1 Producto

- A consumidores que dependen de restaurantes de comida rápida Subway ofrece los productos más frescos en pan recién horneado y hechos de la manera en la que se le solicita al Artista del Sándwich a un precio accesible.
- El atributo de Frescura otorga a los clientes comida que sabe bien y les hace bien, gracias a la calidad de la materia prima y el bajo contenido graso de su composición.
- Estandarización

1.1.2 Servicio

- El principal producto de Subway es la satisfacción de sus clientes, lo cual deriva en un fuerte compromiso de ofrecer el mejor servicio posible.
- Subway atiende a su mercado un sándwich a la vez, por lo que se presta una atención escrupulosa a servir cada producto como una obra de arte y con un trato amigable.

1.1.3 Proceso de Producción de productos

- Subway satisface las demandas del consumidor permitiéndole participar directamente en el ensamblaje de su producto, fin para el cual la línea de producción se encuentra a la vista del cliente. Esto hace que cada producto que sale de la línea de producción de Subway sea único y adaptado a los requerimientos de cada cliente.

1.1.4 Precio

- Subway ofrece a todos sus consumidores una amplia variedad de productos de alta calidad a precios accesibles, con el fin de ubicar a la cadena como la #1 en preferencia por el consumidor.

1.1.5 Retorno de clientes

- El cliente queda ampliamente satisfecho, por lo que el índice de intención retorno es bastante elevado.

1.2. Percepción deseada – Actor trabajador

1.2.1 Ambiente

a. Excelente ambiente físico de trabajo:

- **Tiendas cómodas:** La fatiga del empleado es un factor de alta consideración, ya que afecta directamente la experiencia que el consumidor final obtiene. Así, el diseño de cada una de las tiendas – desde la distribución de espacios hasta la altura de los muebles – está adecuado para la optimización del trabajo, sin discriminación del metraje cuadrado de las mismas. Arquitectónicamente las tiendas se conciben con un fin meramente utilitario, de manera que el espacio colabore, en vez de que obstaculice, en la realización de cada una de las tareas del empleado.
- **Tiendas agradables:** La motivación del empleado es también un factor de sensibilidad para la concepción y el mantenimiento de las tiendas. Las condiciones de trabajo (iluminación, temperatura, aroma, disposición de estaciones de trabajo, ambiente musical, brillo, estado de la planta física, pulcritud) son controladas según estándares detallados por la casa matriz con el fin de ofrecer un ambiente laboral estimulante.

b. Excelente ambiente humano de trabajo:

- **Relaciones cercanas entre compañeros:** El trabajo en equipo es primordial para la obtención de los objetivos de la marca, razón por la cual Subway fomenta el cultivo del sentimiento de camaradería en el grupo laboral de cada tienda.
- **Pocos escalafones jerárquicos:** La identificación de cada empleado con la marca es un elemento crucial para la oferta óptima de los servicios de Subway. Por esta razón, se promueve la existencia de una organización

horizontal, de chata jerarquía y plausible accesibilidad a los actores que toman las decisiones del día a día. Así, cada empleado puede entrar en contacto con los más elevados cargos de la organización, para cumplir con actividades que oscilan de las más superfluas a las más delicadas.

1.2.2 Adiestramiento

a. Periodicidad

- Entrenamiento continuo: Desde el momento que el empleado entra a la cadena y durante su permanencia en el sistema, los empleados de Subway son capacitados en las distintas áreas del negocio de forma progresiva a medida que van escalando posiciones.

b. Calidad

- Entrenamiento eficiente: Un elemento fundamental del entrenamiento impartido por Subway es que quede marcado indeleblemente en la conducta del empleado. Es por eso que se debe prestar una detallada atención al proceso de instrucción de cada empleado, con el fin de que idealmente los procedimientos sean impartidos una vez, corregidos en el momento que sean errados y evaluados de manera periódica con el fin de mantenerlos vigentes. Igualmente la empresa los proveerá de la información requerida y necesaria para la superación personal.

1.2.3 Desarrollo profesional

a. Posibilidad de ascenso

- Planes de carrera definidos y alcanzables: El camino profesional del personal de Subway se encuentra definido por los distintos cargos que conforman la plantilla del personal y las competencias requeridas para poder ocupar cada uno de ellos. Así, el empleado Subway sabe a

cabalidad a qué puede aspirar y cómo alcanzarlo, de manera que tanto el empleado como sus superiores pueden administrar el crecimiento interno.

b. Duración de la carrera

- Relaciones a largo plazo: Subway promueve la permanencia en el tiempo como parte de una relación simbiótica en la que todos ganan: el empleado tiene una posibilidad real de desarrollar una carrera, el franquiciado tiene el privilegio de contar con personal calificado y el cliente se beneficia de ser atendido por un equipo altamente instruido para tales fines.

1.2.4 Sentido de pertenencia

a. Identificación con la marca

- Objetivos comunes: El sistema Subway transmite sus ideales de servicio al cliente a todos sus empleados y comparte sus metas para que estos se unan a la búsqueda de un fin común y en la celebración de las victorias alcanzadas.

b. Nivel de pertenencia

- Orgullo: El sistema Subway busca íntegramente, desde la concepción del local hasta la operación del mismo, elevar la dignidad del personal a través de la oferta al público de un excelente producto con un trato amigable en un ambiente agradable, y para lo cual cuentan con todo el apoyo del franquiciado para llevar a cabo tan digna labor.

c. Lealtad

- Beneficios tangibles e intangibles: Subway retribuye económica y emocionalmente a sus empleados como contraprestación al llenado de los cometidos con los que estos se comprometen a cumplir día a día en cada uno de sus cargos.

1.3 Percepción deseada – Actor Franquiciados

1.3.1 Rentabilidad

- Subway le suministra a prospectos empresarios el conocimiento y las herramientas necesarias para competir exitosamente en la industria mundial de comida rápida, ofreciéndole consistentemente valor a los consumidores a través de comida de extraordinario sabor, que les haga bien y preparada de la manera que a ellos les gusta.
- Subway ofrece un sistema de negocios que requiere de una transparente y sensata inversión, de bajos costos operacionales, que tiene el fin de hacer altamente alcanzable la recuperación del capital invertido en un tiempo atractivo, por lo que la intención de reinversión del franquiciado es bastante notable
- La unión de la oferta de un producto de alto valor por el cual los clientes estarán dispuestos a pagar una prima, junto con una operación de costos bajos y controlables, le permite a empresarios entrar en un negocio que mide el éxito principalmente en términos comerciales.

1.3.2 Apoyo

- Subway entiende que el desarrollo de una logística de distribución de materia prima es pieza clave para el desarrollo de la cadena. Para esto, existe outsourcing encargado de la logística de distribución y la publicidad y mercadeo del producto, el cual es regulado – al igual que los distintos suplidores de la cadena – por dos comités conformados por franquiciados. Dichos comités le aportan transparencia y honestidad a un ente tan sensible para el éxito de la cadena.
- El sistema de Subway provee al franquiciado y sus empleados con el entrenamiento necesario en las distintas áreas claves para manejar óptimamente su negocio. Dicho entrenamiento es reforzado continuamente a través de evaluaciones periódicas que tienen el fin de detectar las principales áreas de oportunidad de cada restaurante y ofrecer soluciones oportunas para que el franquiciado pueda sacar provecho del sistema.
- El sistema de Subway asiste al franquiciado en todo el proceso que tendrá como producto final la apertura del local – desde la selección del sitio y la negociación del contrato de arrendamiento, hasta el diseño y construcción de la tienda. Todo esto con el fin de apresurar el proceso de apertura, lo cual debería implicar una aceleración en la recuperación del capital invertido por el franquiciado.

1.3.3 Solidez

- Una característica importante del éxito de Subway es su crecimiento. El crecimiento de Subway es posible gracias a la unión de un sistema de fácil operación, bajos costos de operación y buenos niveles de

rentabilidad, lo cual le permite al franquiciado existente expandir su inversión y le representa a prospectos empresarios una alternativa atractiva de desarrollo económico. El compartir esta visión de crecimiento con sus franquiciados, empleados, consumidores finales y suplidores hace que Subway alcance niveles de lealtad que le permite embestir las situaciones de crisis mejor que la mayoría de las cadenas de comida rápida.

- La acertada estrategia de bienes raíces le permite a Subway entrar en mercados *Premium* reduciendo los riesgos de cierres de locales por fracaso comercial.

1.3.4 Sentido de pertenencia

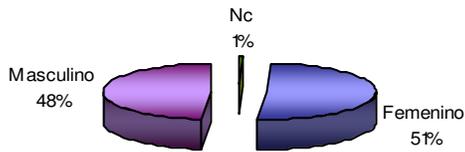
- El sistema de Subway retribuye económica y emocionalmente a sus franquiciados como contraprestación al llenado de los cometidos con los que estos se comprometen a cumplir día a día en cada uno de sus negocios.
- El sistema Subway busca íntegramente, desde la concepción del local hasta la operación del mismo, elevar la dignidad del franquiciado a través de la oferta al público de un excelente producto con un trato amigable en un ambiente agradable, y para lo cual cuentan con todo el apoyo de la casa matriz para llevar a cabo tan digna labor.

2. Análisis de resultados del Consumidor Final

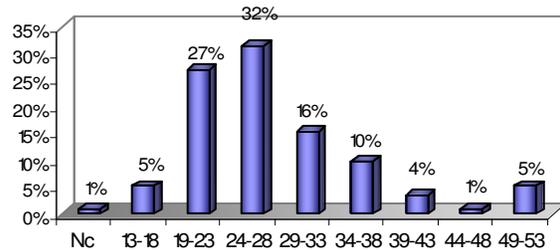
La encuesta de consumidor final fue aplicada en una selección de 20 tiendas de la gran Caracas, donde se encuestaron un total de 193 personas con la finalidad de

conocer cuál es la imagen que tiene el consumidor de Subway como empresa que le ofrece productos y servicios.

A continuación se anexarán los datos demográficos (edad y sexo) de la población encuestada.



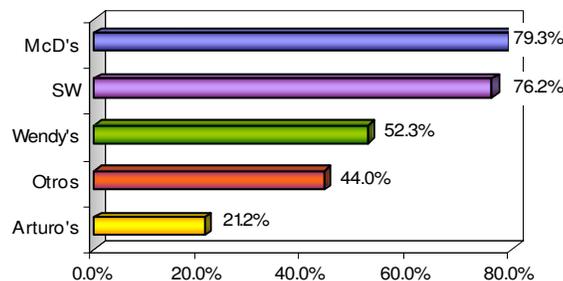
Gráfica #1 Segmentación sexo



Gráfica #2. Segmentación por edades

Para iniciar el análisis de los resultados encontrados en el instrumento aplicado a los consumidores, primero se realiza una pregunta para medir el Top of Mind, la cuál no aporta datos para la auditoria de imagen, pero si permite medir si los esfuerzos de publicidad hechos por la cadena estos últimos años han servido para posicionar a la empresa como un restaurante de comida rápida.

Se le pedía al encuestado que escribiera los tres primeros nombres de comida rápida que se le ocurrían, el resultado fue el siguiente:



Gráfica #3. TOP OF MIND

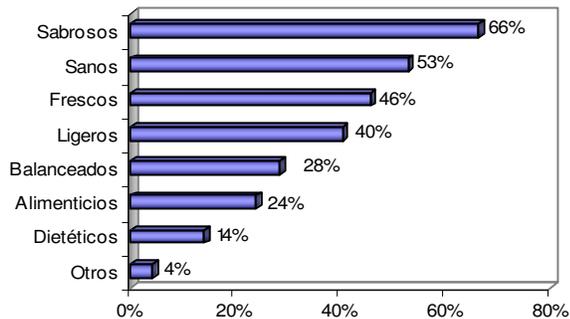
En la gráfica #1 los que obtuvieron los valores de Top of Mind más elevados son McDonlads con 79% de repeticiones en el total de las encuestas, le sigue Subway con un 76% de repeticiones y posteriormente Wendy's con un 52%. Vale la pena destacar que a pesar de encontrarse el encuestado dentro de la tienda la primera

mención siempre era McDonald's, lo que indica que un mejor posicionamiento dentro del mercado de comida rápida.

En las opciones otros obtuvieron más menciones: Burger King, Pizza Hut, Domino's Pizza y otras cadenas de comida rápida.

Subway es una empresa que ofrece al consumidor productos y servicios, por lo tanto en un principio se buscará cuál es la imagen que tiene el consumidor de cada uno de ellos. Comenzamos el análisis con el Producto, y se busca medir cuál es la percepción que tiene el cliente de cada una de sus características.

En primer lugar se le pidió al encuestado que de una lista de 8 atributos escogiera las opciones que mejor describían los productos de la cadena. El resultado fue el siguiente:



Gráfica # 4. Atributos encontrados en Productos de Subway

El atributo que tuvo más repeticiones fue "Sabroso" lo que indica que el consumidor se siente agrado por el sabor de los productos de la cadena, en segundo lugar quedó "Sanos" con un 53% de repeticiones, que puede entenderse como la ventaja competitiva que la cadena tiene frente a sus competidores.

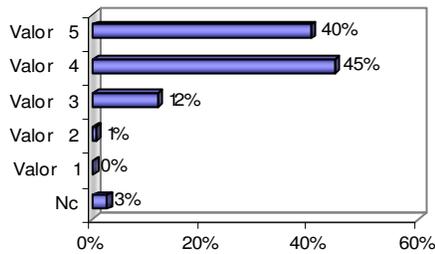
El elevado porcentaje de repeticiones en este atributo puede indicar que el consumidor se preocupa por ingerir alimentos sanos, productos que a pesar de entrar en

el gremio de “comida rápida” son considerados no perjudiciales para la salud. Este es un beneficio que Subway puede aprovechar para posicionarse en el mercado de comida rápida, ya que la tendencia a mantenerse sano y en buenas condiciones físicas va en crecimiento con el paso de los años y es Subway una de las pocas empresas de comida rápida que ofrece productos de comida rápida sanos con buen sabor y buenos ingredientes.

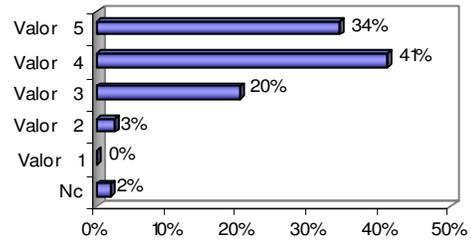
Por último el tercer atributo más mencionado fue “Frescos” con un 46% de repeticiones, esto indica que el consumidor aprecia la frescura de los ingredientes que sirven para elaborar los productos de Subway, de igual manera la preparación del producto frente al consumidor le proporciona al producto un toque de frescura.

Es importante mencionar que Subway se posiciona como “Subway, come sabroso y fresco” y resultó muy interesante que estos dos atributos hayan sido escogidos por la mayoría de los encuestados, quiere decir que las comunicaciones se hacen en base a lo que realmente ofrece la cadena y que los esfuerzos de comunicación de la misma están siendo recibidos adecuadamente por los consumidores.

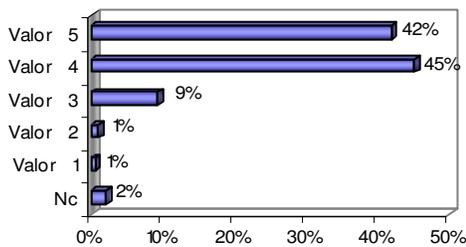
La siguiente unidad de análisis va dirigida a lo que el consumidor evaluó de los productos de la cadena, primero se le colocó una serie de atributos para que marcara el número que mejor indicara su apreciación sobre la descripción de los productos Subway: su sabor, su variedad, sus ingredientes y su contenido nutricional. El valor 5 indica la evaluación más favorable (exquisitos, muy variados, excelentes ingredientes y buen contenido nutricional) y el valor 1, la evaluación más desfavorable (mal sabor, poco variados, malos ingredientes y mal contenido nutricional). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



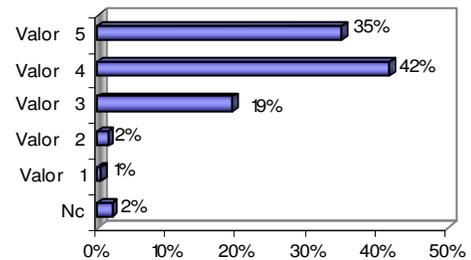
Gráfica #5. Evaluación producto. Sabor



Gráfica #6. Evaluación Producto. Variedad



Gráfica #7. Evaluación producto. Ingredientes



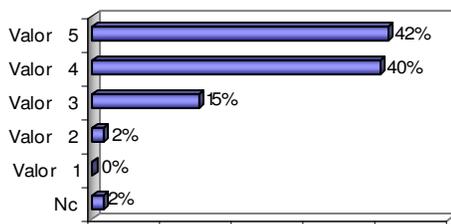
Gráfica #8. Evaluación Producto: Nutritivo

En las tablas anteriores se observa claramente una evaluación bastante positiva de los cuatro atributos presentados en las preguntas; alrededor del 80% de los encuestados respondieron positivamente (valores 5 y 4) al hacer las evaluaciones de los productos que ofrece la cadena. El Valor más repetido fue 4, que demuestra una satisfacción alta sin embargo no la mejor. Los dos atributos mejor evaluados “Sabor”(40% valor 5 y 45% valor 4) e “Ingredientes” (42% valor 5 y 45% valor 4). Se reafirma lo encontrado en el análisis anterior sobre el gusto del consumidor por el producto debido a su sabor “sabroso” y a las “frescura”de sus ingredientes.

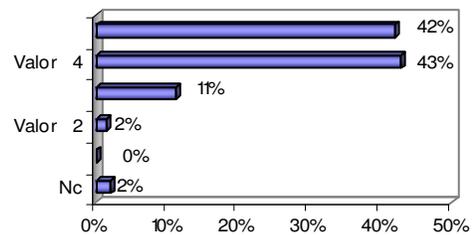
Resulta interesante observar que el atributo variedad obtuvo el porcentaje más elevado de evaluación neutra y negativa (valores 3 y 2) ya que el menú de Subway ofrece un gran número de alternativas. Se puede inferir que el consumidor no percibe como variedad el contenido de los Sándwiches(o las posibles formas de realizarse uno), sino que percibe que casi todas las opciones son sándwiches y por lo tanto no es variado.

Siguiendo el análisis de la apreciación que tiene el consumidor de los productos de la cadena, ahora se analiza el resultado de una pregunta que contenía tres afirmaciones para que el consumidor evaluara en qué medida estaba de acuerdo con ellas. Siendo el valor 5 la evaluación positiva (de acuerdo) y el valor 1 la evaluación negativa (en desacuerdo).

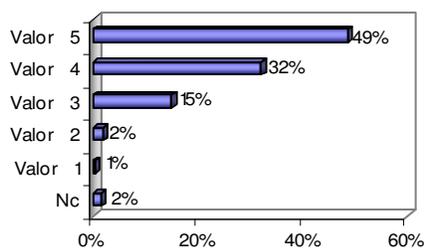
Las afirmaciones evaluadas contenían la siguiente información: 1) Subway ofrece productos de comida rápida sanos y con buen contenido nutricional 2) Subway, ofrece siempre productos con apariencia apetitosa y 3) En Subway, los ingredientes para preparar los productos siempre lucen frescos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #9. Evaluación producto: Sano y buen cont. nutricional



Gráfica #10. Evaluación Producto: Apetitoso.



Gráfica #11. Evaluación Producto: Frescura

Igualmente la evaluación realizada deja entender que el consumidor está altamente satisfecho con los productos que ofrece la cadena, pues alrededor del 80% de la población encuestada evaluó positivamente las afirmaciones que la encuesta

presentaba (con Valores 5 y 4). Esta segunda evaluación recibió una aceptación positiva mayor a la anterior, pues el valor 5 obtuvo el porcentaje más elevado en dos atributos (“Frescura” y “Sano” y “de buen contenido nutricional”).

Es importante concienciar la ventaja que significa el gusto tan marcado que siente el consumidor hacia el producto Subway, ya que según estos resultados el 80% (aproximadamente) de los consumidores sienten que el producto además de ser sano, siempre luce apetitoso y fresco.

Por otro lado, un valor importante dentro del concepto de franquicia es la estandarización, pues el nombre encasilla ciertas características, que una vez conocidas, el consumidor busca encontrar en cualquiera de las tiendas que visite. A continuación se presentarán los resultados de las preguntas orientadas a buscar si el consumidor de Subway siente que hay estandarización en la calidad de los productos y servicios en todas las tiendas Subway.

En primer lugar se preguntó a cada encuestado si han visitado varias tiendas, y aquellos que contestaron afirmativo evaluaron, de acuerdo a sus experiencias, en qué medida los productos y servicios que ofrece Subway son iguales en cualquier tienda. Los resultados obtenidos son los siguientes:

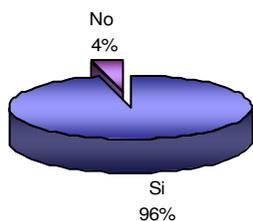
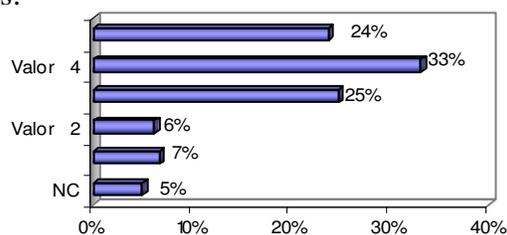


Gráfico #12. Visita otras Tiendas Subway



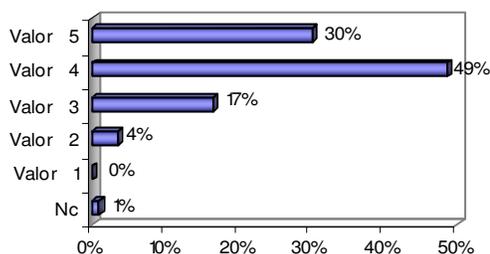
Gráfica #13. Estandarización de productos y servicios

En principio, es importante señalar que el 96% de los encuestados visitan más de una tienda Subway, eso podría indicar que van por la marca, por el producto y no por cercanía. El 96% posteriormente evaluó en qué medida los productos y servicios de la cadena son iguales en todas sus tiendas. Hubo una evaluación favorable bastante alta (el

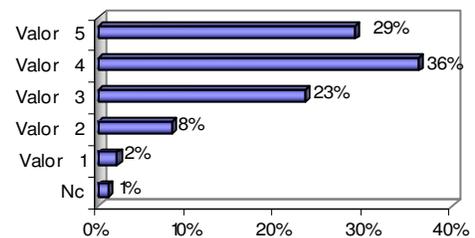
valor 5 con 24% y el valor 4 con 33%), pues más del 50% de los encuestados respondió que los productos y servicios son iguales en todas las tiendas, sin embargo el valor 4 obtuvo un porcentaje más elevado que el valor 5.

Por otro lado es importante destacar que la evaluación neutral y negativa obtuvo una importante presencia. El 25% de los encuestados respondieron el valor 3, se podría inferir que el gusto por el producto no permite hacer una evaluación negativa muy marcada, pero sin embargo no están totalmente de acuerdo con que en todas las tiendas los productos y servicios son iguales. Igualmente los valores 2 y 1 obtuvieron 6% y 7% respectivamente, siendo ésta la evaluación negativa con más porcentaje dentro de la dimensión Producto.

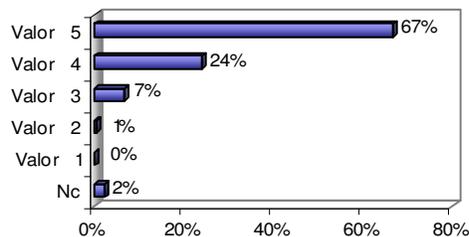
Ahora pasamos a la dimensión servicio, en dónde se le pide al encuestado en una pregunta que diga en que medida está de acuerdo con las afirmaciones que se le presentan. El encuestado marcó el número que mejor representaba su consideración, siendo el valor 5 la evaluación más positiva y el valor 1 la evaluación más negativa. Las afirmaciones fueron las siguientes: 1) En Subway, recibo un excelente trato al ser atendido 2) En Subway, me atienden rápidamente 3) En Subway, me preparan exactamente lo que ordeno 5) En Subway, el sistema de pago es rápido y finalmente 6) En Subway, el ambiente de las tiendas es agradable. Los resultados obtenidos son los siguientes:



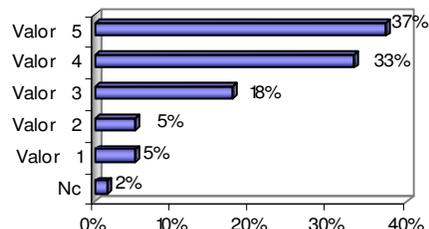
Gráfica #14. Evaluación Servicio: Buen trato hacia clientes



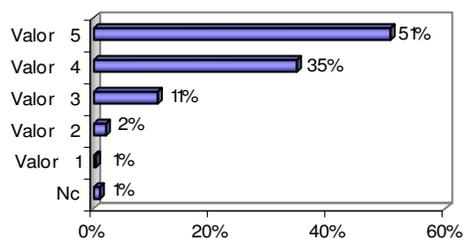
Gráfica #15. Evaluación Servicio. Atención rápida



Gráfica #16. Evaluación Servicio. Atención exacta



Gráfica #17. Evaluación Servicio. Rápido Sistema de pago



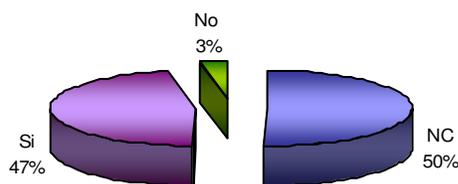
Gráfica #18. Evaluación Servicio. Buen ambiente de tiendas

En principio, a grandes rasgos el público evaluó positivamente al servicio que presta la cadena, sin embargo hay ciertas diferencias que vale la pena comentar. En los atributos “Buen trato hacia clientes” “Atención exacta” y “Buen ambiente de tiendas” la evaluación positiva alcanzó alrededor del 80% en los valores 5 y 4, Sin embargo en la primera el Valor 4 fue más elevado que el 5 y en la segunda y tercera, el valor 5 alcanzó el porcentaje más elevado. Se puede inferir que el público siente, en general, que el trato es amable, sin embargo se sienten más contentos con la exactitud, esto es debido al sistema de preparación de los alimentos, con el ambiente de las tiendas.

Por otro lado, en cuanto a los atributos “Atención rápida”y “Rápido sistema de pago” la evaluación fue un poco más heterogénea. Los valores 5 y 4 obtuvieron un porcentaje aproximado del 60%, que en general se considera bastante bueno, pero mejorable. En estos atributos hubo un porcentaje importante que mostró descontento, pues los valores 3, 2 y 1 en el primero (atención rápida) alcanzaron un total de 33% y en el segundo (rápido sistema de pago) alcanzaron un total de 28%.

Es importante tomar en consideración estos datos, ya que si analizamos el rápido estilo de vida que caracteriza al venezolano, esta se podría convertir en una debilidad importante de la marca, cuanto le toque escoger dónde comer rápido.

En cuanto a la apariencia del personal de Subway, se realizó una pregunta de respuesta cerrada para conocer qué opina el consumidor acerca de la apariencia de los empleados de la cadena. El resultado fue el siguiente:



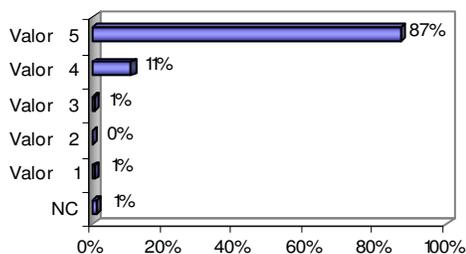
Gráfica #19. Apariencia agradable del personal de Subway

Se obtuvo un elevado porcentaje de personas que no contestaron (50%), sin embargo del 50% restante el 47% considera que la apariencia del personal es agradable y sólo un 3% consideró que no lo es. En general es una percepción bastante positiva.

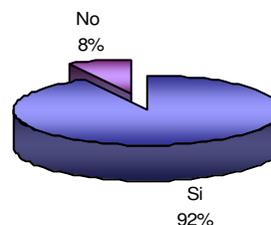
Un tema bastante importante dentro de la cadena Subway es el proceso de producción a la vista, es decir, el proceso de elaboración de los productos a la vista del consumidor. Subway es una de las pocas cadenas de comida rápida que incluye este sistema en su manera de operar, y se quiso medir si el consumidor siente que esta característica hace que Subway se diferencie de las demás cadenas de comida rápida.

Para medir esto, se realizaron tres preguntas de respuesta cerrada. La primera pregunta va destinada a saber la importancia que le asigna el consumidor al sistema de preparación de alimentos en Subway, para esto se le pidió al encuestado que marcara el número que mejor representara su consideración, siendo 5 la evaluación más positiva (muchísima importancia) y 1 la más negativa (sin importancia); la segunda pregunta tuvo como objetivo conocer si el consumidor siente que Subway se diferencia de las demás cadenas por su sistema de producción (Respuesta cerrada Si – No). Y finalmente, en la

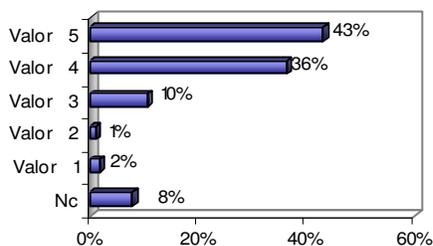
tercera se le pidió al encuestado que marcara un número en la escala del 1 al 5, para indicar en qué medida este proceso afecta su preferencia por Subway, siendo el valor 5 lo más elevado (afecta fuertemente) y 1 lo más bajo (no afecta). Los resultados obtenidos son los siguientes:



Gráfica #20. Importancia preparación de alimentos



Gráfica #21. Proceso de preparación diferencial



Gráfica #22. medida en que afecta la visita

En principio cabe destacar que el porcentaje que le asigna una importancia considerable (Valores 4 y 5) representan una gran mayoría de la población, pues el valor 5 obtuvo el 87% de las respuestas y el valor 4 el 11% (un total de 98%). lo que se puede traducir en que el consumidor Subway, no sólo siente agrado por las características del producto, sino que el proceso de elaboración también es considerado importante.

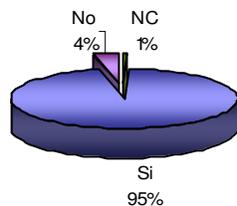
Por otro lado el 92% de los encuestados considera que Subway se diferencia de las demás cadenas de comida rápida por el sistema de elaboración de sus productos y finalmente el 43% le asignó el valor 5 a la medida en que el proceso afecta su preferencia por Subway, igualmente el valor 4 obtuvo un porcentaje elevado (36%), lo

que demuestra que en general el proceso de elaboración de los productos es una ventaja clave y un elemento diferenciador para aquellos consumidores que sienten simpatía por la marca Subway.

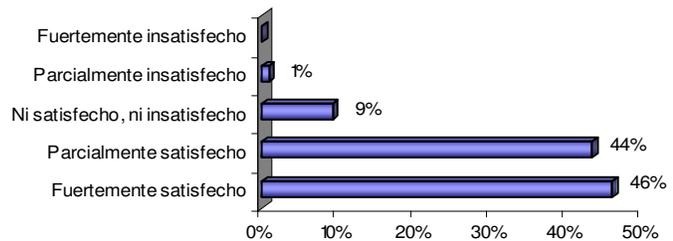
En cuanto a los resultados obtenidos sobre proceso de elaboración vale la pena señalar que la percepción fue positiva alrededor de 90% en todos los casos.

La siguiente unidad de análisis está destinada a evaluar el carácter innovador que tiene Subway dentro del gremio de comida rápida, dentro de esto se incluye el extenso menú y su continua actualización y, por otro lado, cómo es el proceso de compra (ya que primero se prepara el producto y al final se paga).

Para la evaluación del menú de la cadena, se le pide al encuestado que seleccione el número que mejor represente su consideración, siendo 5 la evaluación más positiva (menú muy variado) y 1 la evaluación más negativa (menú nada variado). En cuanto al proceso de compra dentro de las tiendas Subway, primero se le pregunta al encuestado si siente agrado por el proceso, para ello tiene respuestas cerradas Si-No y luego, otra pregunta para escoger la respuesta correcta sobre cuál es el nivel de satisfacción que le proporciona dicho proceso. Los resultados obtenidos son los siguientes:



Gráfica #23. Gusto por proceso de compra



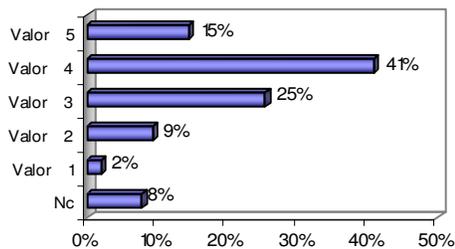
Gráfica #24. Satisfacción por el proceso de elaboración

Es interesante conocer que el 90% de los encuestados respondieron positivamente las preguntas relacionadas con el proceso de compra dentro de las tiendas ya que esto implica que a pesar de considerar un poco lento el servicio de atención y el

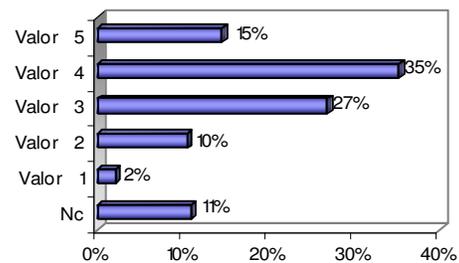
proceso de pago, éstos se encuentran satisfechos con el proceso en general. Los resultados ilustran a simple vista el agrado reflejado por los consumidores a través de la encuestas.

La evaluación de respuesta cerrada Sí/No, obtuvo un 95% la respuesta Sí, sólo el 4% se manifestó descontento con el proceso y el 1% restante no contestó. Por otro lado el 46% se manifestó “fuertemente satisfecho” y el 44% “parcialmente satisfecho”, quiere decir que una buena proporción siente que es excelente, y otra casi igual, siente que es bueno, pero con algunas fallas, que podrían ser las relacionadas con el factor tiempo.

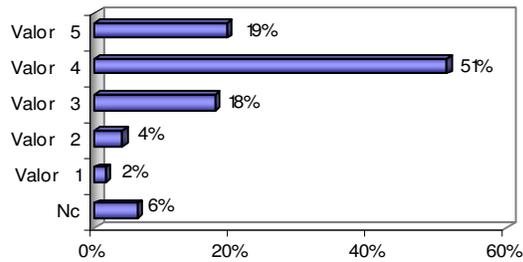
La siguiente unidad de análisis es de gran importancia, puesto que al ser un producto que el consumidor debe adquirir pagando, las demandas de este van a ir en proporción a lo que pagan. Es importante, y sobretodo en la actualidad del país, que el consumidor sienta que lo que está gastando realmente vale la pena hacerlo, por lo que el nivel de satisfacción con el producto y servicio debe ser bastante elevado. A continuación se presentan los resultados de la evaluación que el consumidor realizó de los precios de los productos Subway. Se le presentó tres atributos de precios para que en una escala del 1 al 5, ubicaran lo que representa su apreciación. Los atributos asignados fueron Razonables (siendo 5 muy razonables y 1 nada razonables) costosos (siendo 5 muy costosos y 1 nada costosos) y relación precio valor (siendo 5 buena relación y 1 mala relación). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #25 Evaluación precios. Razonables



Gráfica #26. Evaluación precios. Costosos

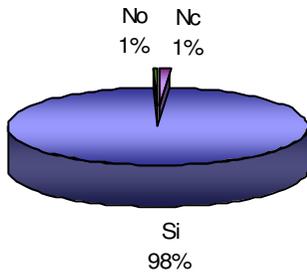


Gráfica #27. Evaluación precios. Buena Relación Precio/Valor

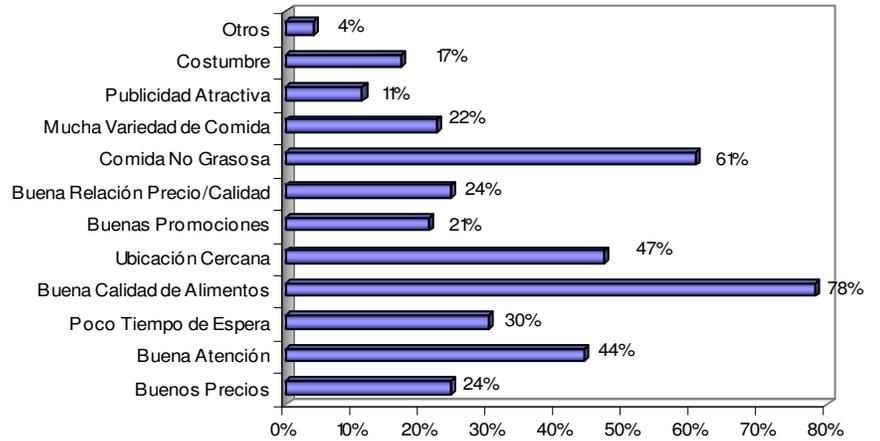
Estas gráficas ilustran unas respuestas bastante interesantes, en primero lugar en cuando a los valores 4 y 5 se puede señalar que a pesar de que 50% de la muestra de consumidores considera que los precios son costosos, 56% los califica como razonables y 70% considera que la relación precio/valor es buena. Los niveles inferiores (valores 3, 2 y 1) obtuvieron resultados bastante parecidos. Pero a grandes rasgos, se podría concluir que el consumidor, a pesar de saber que el producto es un poco más costoso que el resto de los de comida rápida, considera que los vale ya que pueden percibir ellos mismos la calidad y el estado de los ingredientes.

La última unidad de análisis dirigida a estudiar el retorno de los clientes a las tiendas Subway, cuales son las razones que les haría regresar y las razones por las que no regresarían.

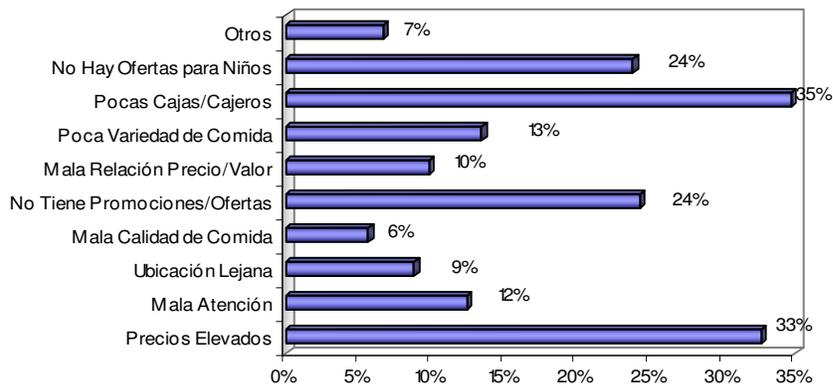
Para obtener los resultados se trabajó con tres preguntas, una que permite conocer si el consumidor después de haber comido volvería a comer, esta pregunta tiene respuesta cerrada Si/No. Luego la segunda y tercera pregunta con respuesta múltiple para que el consumidor escogiera las razones que le harían regresar y las razones que le harían no regresar



Gráfica #28. Retorno de clientes



Gráfica #29. Razones para volver a venir



Gráfica #30. Razones para no volver a visitar Subway

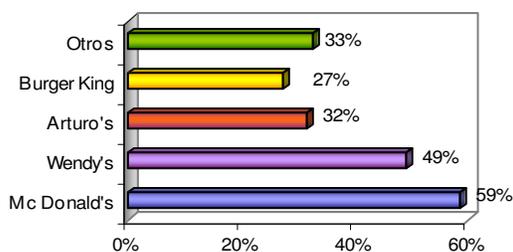
La intención de retorno de clientes es elevadísima, pues el 98% de la muestra manifestó que volvería. En cuanto a las razones, es importante señalar que los porcentajes de repeticiones en las opciones para volver son más elevados que los porcentajes de razones para no volver, lo que indica que es más fuerte la tendencia a volver y que hay más satisfacción que insatisfacción en los clientes.

En cuanto a las razones para volver, hubo varias que alcanzaron porcentajes importantes, se puede destacar: Buena calidad de comida (78%) de repeticiones y comida no grasosa con 61% de repeticiones, otras opciones importantes fueron,

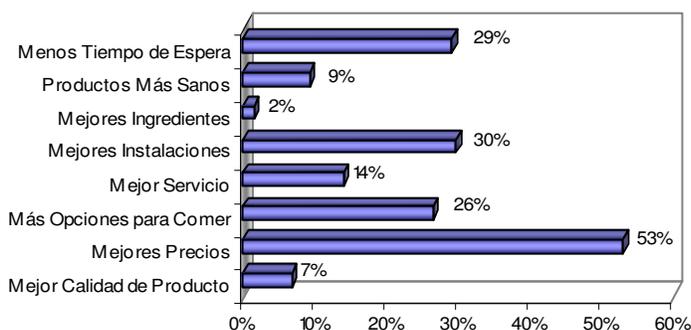
ubicación cercana, con 47% de repeticiones y buena atención, con 44% de repeticiones. Las respuestas reflejan claramente que el punto fuerte de Subway es su producto, con éste la calidad, el sabor, la frescura y sus ingredientes.

Por otro lado, como ya antes se mencionó, el porcentaje de las razones para no venir fueron menores, sin embargo se encuentran dos con porcentajes importantes: “Pocas cajas y/o cajeros” con 35% de repeticiones y “Precios elevados” con 33% de repeticiones. Por otro lado, es importante destacar que las razones “No tienen promociones ni ofertas” y “No tiene promociones para niños”, obtuvieron porcentajes considerables, 24% de repeticiones cada una.

Por último es importante conocer cuál es la competencia para Subway dentro de sus consumidores, para ello se incluyó una pregunta que le pedía al encuestado marcar las diferentes opciones de comida que tomaba cuando no visita Subway. Igualmente, se le pidió al encuestado que comparara Subway con las demás cadenas de comida rápida y evaluara cuales características de las expuestas brindan otros establecimientos de comida rápida diferentes a Subway. Los resultados fueron los siguientes:



Gráfica #31. Opciones dif. a Subway



Gráfica #32. Evaluación comparativa de Subway con competencia

La opción más repetida cuando se hablaba de competencia fue McDonald's que obtuvo 59%, a éste le siguen Wendy's con 49% y Arturos con 32% de repeticiones. Son restaurantes de comida rápida que ofrecen un menú diferente y estilos diferentes a Subway.

En cuanto a las razones, la que obtuvo el porcentaje de repeticiones más elevado fue “mejores precios” con un 53% de repeticiones, le sigue “mejores instalaciones” con un 30% de repeticiones y “menos tiempo de espera” con un 29% de repeticiones.

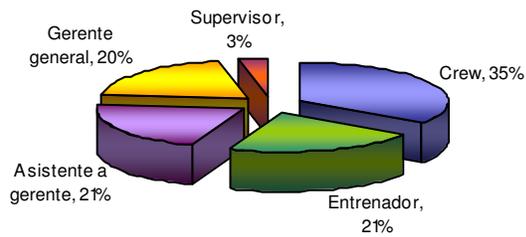
Para la opción “más opciones para comer” resultó bastante curioso el resultado, pues el menú de Subway es uno de los más amplios del mercado de comida rápida, pero se podría inferir que esta apreciación es debida a que los consumidores entienden al “Sándwich” como una única opción, es decir, no toman en cuenta el contenido sino la “categoría Sándwich”.

Con respecto a las opciones orientadas a productos y servicios, el porcentaje fue bastante bajo, lo que reafirma que el consumidor está contento con el producto que le ofrece la cadena, y es éste, la razón principal de su visita.

3 Análisis de Resultado de Empleados

La encuesta de trabajadores fue aplicada en una muestra de 95 empleados de las distintas tiendas de la Gran Caracas.

La primera pregunta de la encuesta de trabajadores tuvo como propósito segmentar a la población de acuerdo a la posición que ocupan dentro de la organización y así poder conocer cómo se encuentra dividida la población encuestada. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



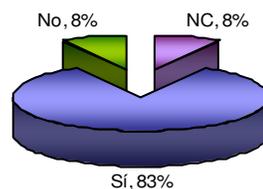
Gráfica #1. Cargos

La gráfica #1 indica la distribución de cargos en la población encuestada. Encontramos el número más elevado en “Crew” (35%), que es el escalón inicial dentro de los cargos que pueden ocuparse en la cadena. A este cargo, le siguen (en orden ascendente) el “Entrenador” (21%), luego el “Asistente a Gerente” (21%), “Gerente General” (20%) y finalmente “Supervisores” (3%), vale la pena mencionar que dentro de la cadena este cargo representa la gran minoría del total de las personas empleadas.

Para iniciar el análisis de la imagen percibida por los trabajadores, se evaluará cuál es percepción del actor en cuanto al ambiente de trabajo en Subway.

Cualquier organización se ve interesada en ofrecer a sus empleados un agradable ambiente de trabajo, tanto físico como humano, ya que este influirá de manera directa en el desempeño que tengan los mismos al elaborar sus tareas dentro de la organización.

En primer lugar, se buscó obtener información sobre la percepción que tiene el empleado del ambiente físico de trabajo. Se realizó una pregunta de respuesta cerrada Si/No para conocer si los empleados consideran que los locales de Subway son cómodos y agradables para trabajar. El resultado obtenido fue el siguiente:



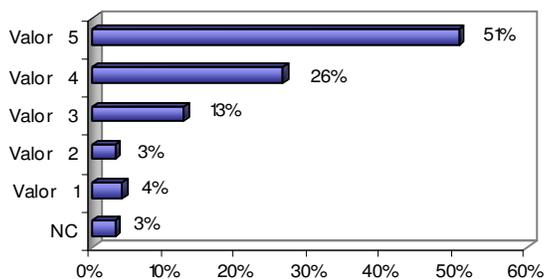
Gráfica #2. Locales cómodos y agradables

A través de esta pregunta se pudo medir de manera global cuál es la percepción que tiene el empleado de los establecimientos de trabajo, como la gráfica #2 lo señala, la gran mayoría de la población se manifestó positivamente, obteniéndose un total de 83% de respuestas afirmativas.

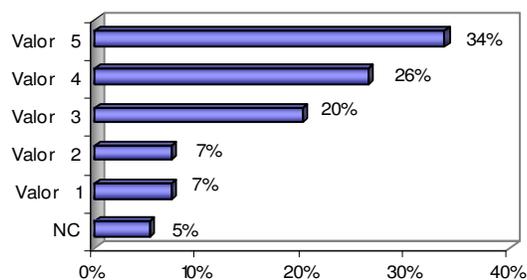
A pesar de ser una pregunta de carácter muy global, se considera de gran importancia, ya que, el empleado primero debió evaluar los pro y contra, y, posteriormente, ponderar para sacar una conclusión que le permitió responder. En base a lo antes explicado, podemos inferir que a pesar de que existan fallas la tendencia en este tema es hacia una percepción positiva.

Por otro lado, para hacer una evaluación más profunda de los locales como ambiente físico de trabajo, se incluyó una pregunta en la cuál se le asignaron tres atributos a los locales: “Tiendas cómodas” “Tiendas espaciosas” y “Tiendas agradables”, y se le pidió al empleado que evaluara cada uno de ellos asignando el número que mejor representaba su consideración, siendo 5 la evaluación más elevada (tiendas cómodas, espaciosas y agradables) y 1 la evaluación más baja (tiendas incómodas, pequeñas y desagradables).

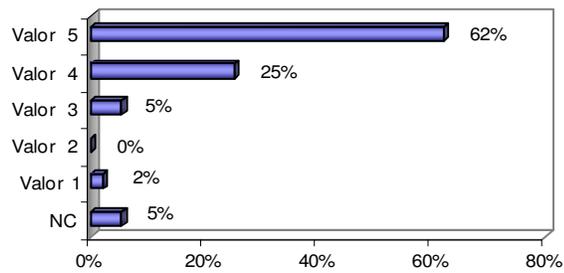
El propósito fue lograr obtener una percepción más precisa y segmentada de las distintas características que hacen de un lugar de trabajo, un espacio cómodo y agradable. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #3. Ambiente Físico: Tiendas Cómicas



Gráfica #4. Ambiente físico: Tiendas espaciosas



Gráfica #5. Ambiente físico: Tiendas Agradables

En general, se consigue una evaluación bastante positiva, pues gran parte de los empleados perciben que las tiendas son cómodas espaciosas y agradables. Sin embargo, existieron diferencias en las evaluaciones que vale la pena destacar.

En el primer atributo (tiendas cómodas) la evaluación positiva (Valores 4 y 5) alcanzó alrededor de un 70%, porcentaje que se considera bastante elevado y positivo; en cuanto al segundo atributo (tienda espaciosa) la evaluación fue un poco más desfavorable, ya que a pesar de que los valores de apreciación positiva (valores 4 y 5) alcanzaron un total de 60% de respuesta, los valores negativos (valores 2 y 1) obtuvieron un 7% cada uno, es decir, un total de 14% de los encuestados reflejaron una percepción negativa con respecto al carácter espacioso de los locales Subway.

Es importante resaltar que la percepción negativa en cuanto a “Tiendas espaciosas” duplica la de los dos atributos restantes (“Tiendas cómodas” y “Tiendas agradables”).

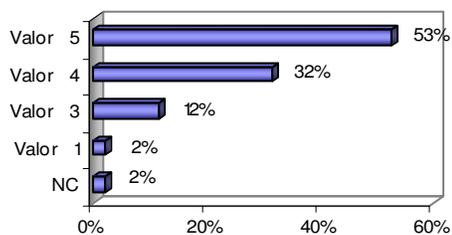
Por último, el atributo “Tiendas agradables” obtuvo la evaluación más favorable, el empleado manifestó una percepción bastante positiva, alcanzando los valores 5 y 4 un 87% del total de las respuestas.

Por otro lado, sería relevante acotar que la percepción de “Tiendas Agradables” no se vio influida por lo “cómoda” y “espaciosa” de las mismas, y esto se vio reflejado

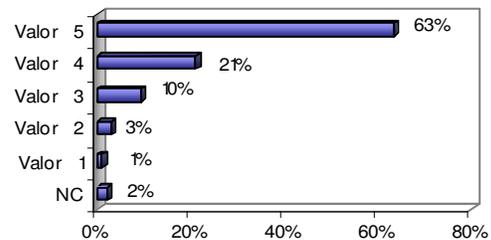
en los resultados, ya que se presentaron casos de encuestados que a pesar de haber considerado a la tienda “no espaciosa” e “incómoda” la evaluaron, posteriormente, como “agradable”. De lo antes mencionado se puede inferir que, los atributos anteriores “espacio” y “comodidad” son medibles de manera más objetiva que el “agrado”, ya que este último depende de un gran número de características personales

Por otro lado, para estudiar cómo es la percepción del ambiente humano de trabajo, se preguntó al encuestado sobre las relaciones interpersonales dentro de Subway. Se incluyó una pregunta que le presentaba al empleado una serie de afirmaciones, para que marcara el número que mejor representaba en qué medida se encontraba de acuerdo con cada una de ellas. Siendo 5 el valor de mejor evaluación (de acuerdo) y 1 el de peor evaluación (en desacuerdo).

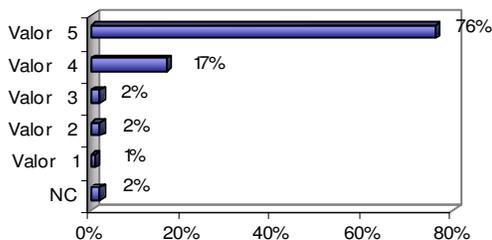
La pregunta se dividió en 4 aseveraciones diferentes: “En Subway, el trato entre compañeros es bueno”, “En Subway, existe respeto entre los compañeros de trabajo”, “En Subway, mantengo buenas relaciones con mis superiores” y “En Subway, mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



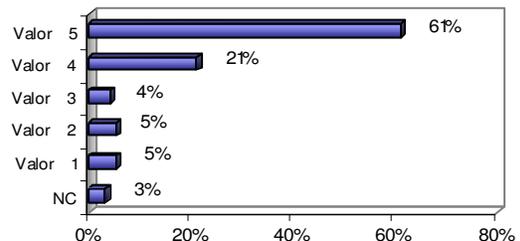
Gráfica #6. Ambiente Humano: Buen trato entre compañeros



Gráfica #7. Respeto entre compañeros



Gráfica #8. Buenas relaciones con Superiores



Gráfica #9. Buenas relaciones con compañeros de trabajo

En general la evaluación fue bastante positiva, siendo los valores 4 y 5 los que obtuvieron, en cada afirmación, mayores porcentajes. Se observa que más del 80% de la muestra evaluó positivamente las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.

Esto es una característica muy positiva dentro de cualquier organización, ya que si los empleados se sienten cómodos y agradados con el ambiente de trabajo, es más probable que la permanencia dentro de la empresa sea mucho más larga.

En cuanto a la evaluación negativa (valores 2 y 1) el porcentaje más elevado se obtuvo en “buenas relaciones con compañeros de trabajo”, con 5% cada valor, lo que traduce en un 10% de evaluación desfavorable.

Cabe destacar que de las cuatro afirmaciones, la mejor evaluada fue la relacionada con las “buenas relaciones con superiores”, la cuál alcanzó una evaluación favorable de 93% del total de la población. Esto puede deberse a que, por lo general, en Subway se nota un trato bastante informal entre los miembros de la organización y las relaciones dentro de la empresa son bastante cercanas, lo que permite que los empleados tengan acercamiento frecuente con sus superiores.

Subway como cualquier organización, debe brindarle al empleado la posibilidad de ascenso y de desarrollo profesional de sus empleados dentro de la misma, por esto un valor esencial dentro de cualquier empresa está en la capacitación que la misma le imparta a sus empleados. En Subway el empleado no sólo debe aprender la forma exacta de preparar los productos, sino que debe adaptarse a los constantes cambios y actualizaciones que recibe el menú de la cadena.

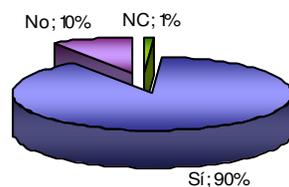
Por otro lado, sería relevante acotar que dentro de la cadena, como en cualquier gran empresa, existe una estructura jerárquica y los empleados, a medida que realicen sus labores de manera eficiente y muestren un rendimiento impecable en las distintas

áreas de trabajo, pueden escalar posiciones, para lo cuál el entrenamiento representaría una herramienta indispensable.

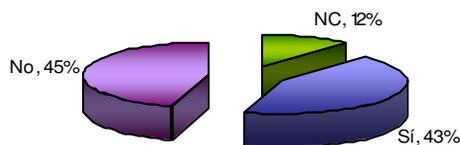
La siguiente unidad de análisis se dedicará a la parte del instrumento que estuvo destinada a conseguir la percepción que tiene el empleado sobre la frecuencia y calidad de los programas de adiestramiento y capacitación del personal.

Para ello se incluyeron tres preguntas de respuesta cerrada que permiten ir evaluando la percepción sobre la periodicidad con la que se realizan los programas de adiestramiento y, al mismo tiempo concluir si son percibidas como suficientes. En principio se midió cuantas personas recibieron preparación al entrar a la cadena, y si recibieron algún otro curso adicional al inicial, con cuanta periodicidad lo hacen.

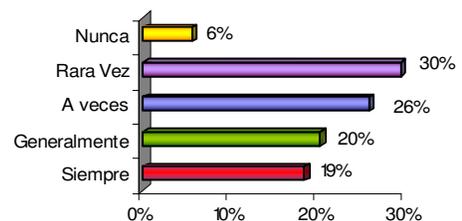
Las preguntas relacionadas con el curso inicial y con haber recibido algún curso adicional, son preguntas de respuesta cerrada Si No. Posteriormente para evaluar la periodicidad, el empleado debió seleccionar la respuesta correcta de acuerdo a su percepción. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #10. Preparación inicial



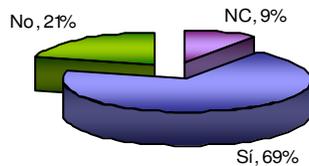
Gráfica #11. Curso adicional al curso inicial



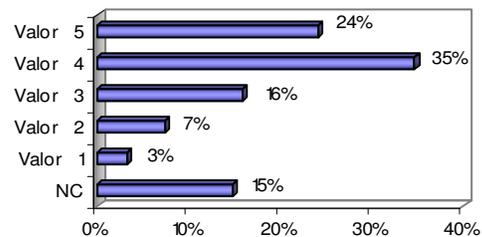
Gráfica #12. Frecuencia cursos

Se consigue con una gran mayoría que recibió un curso de adiestramiento y preparación al entrar en la cadena, pero como ilustra la gráfica #11, sólo el 43% de los empleados recibió cursos de adiestramiento adicional al inicial. Para evaluar la percepción de la frecuencia de los entrenamientos se tomará en cuenta el 43% de la población de empleados, sólo aquellos que han recibido cursos adicionales al inicial. De las respuestas obtenidas para evaluar la frecuencia de los cursos de adiestramiento, se puede destacar que la tendencia es a percibir que no han sido con suficiente frecuencia, pues las respuestas “A veces” “Rara Vez” y “Nunca”, obtuvieron un total de 62%. Se podría interpretar que para el 62% de los empleados que han recibido más de un curso, la frecuencia ha sido insuficiente, y esas necesidades deberían ser tomadas en cuenta por la empresa.

Ahora, además de conocer si el empleado se encuentra satisfecho por la frecuencia de los cursos de adiestramiento, es importante que se evalúe en qué medida la calidad de los adiestramientos cumplió con las expectativas y satisfizo sus necesidades. Para ello se incluyeron dos preguntas dentro del instrumento, una pregunta de respuesta cerrada Si/No con la cual el empleado radicaliza su apreciación. Posteriormente se le pidió al trabajador que evaluara el adiestramiento, marcando el número que consideraba mejor describía su apreciación de la calidad de los cursos impartidos por la cadena, siendo 5 la evaluación más elevada (excelente) y 1 la evaluación más baja (deficiente)



Gráfica #13. Buena calidad de preparación



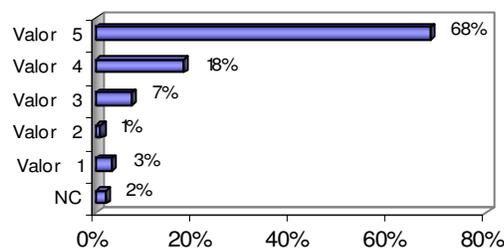
Gráfica #14. Evaluación de cursos de adiestramiento

Como lo ilustran las gráficas #13 y #14, la percepción de los cursos impartidos es en su mayoría positiva. En la gráfica #13 se puede observar que el 69% de los

empleados respondió afirmativo a la pregunta sobre si considera que recibió buena preparación en los cursos de adiestramiento.

Por otro lado, el gráfico #14 ilustra cuál fue la evaluación que los empleados asignaron a los cursos de preparación y adiestramiento, El valor que obtuvo mayor porcentaje fue el 4, con esto entendemos que el empleado considera que la preparación es muy buena; un 24% evaluó excelente a la preparación. Por otro lado, los valores 3 2 y 1 obtuvieron un 16%, 7% y 3% respectivamente, lo que indica que hay un porcentaje importante de gente (26%) que piensa que la preparación no es muy buena o puede mejorarse.

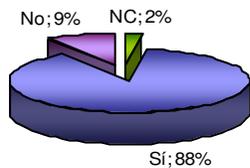
Para terminar con el tema relacionado con la preparación dentro de la cadena, se incluye una pregunta que tiene como objetivo lograr que el empleado le asigne un valor al nivel de importancia que para él representan los cursos de adiestramiento y preparación del personal. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



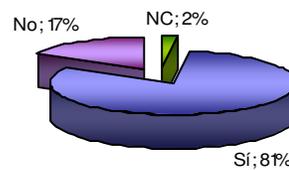
Gráfica #15. Importancia cursos de adiestramiento

En la gráfica # 15 se observa claramente que para la gran mayoría de los encuestados, la preparación y el adiestramiento del personal tiene gran importancia, pues el 68% le asignó el valor 5 (el más elevado) y le sigue el valor 4 con un 18% de respuesta, lo que da un total del 87% de la población que le asignó una importancia considerable al tema. Estos resultados demuestran que el empleado, en general, tiene ganas de aprender y, que al mismo tiempo, perciben de los cursos de adiestramiento la manera para mejorar progresivamente su capacitación y así poder alcanzar sus expectativas de superación personal.

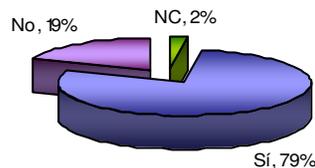
La siguiente unidad de análisis va referida al estudio de la percepción que tienen los empleados sobre la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la cadena, esto incluye, la posibilidad de ascenso que perciben y la posible duración que puedan tener cada uno de ellos dentro de la cadena. En un principio se analizarán los datos obtenidos de tres preguntas de respuesta cerrada Si/No, la primera estaba destinada a averiguar si el empleado cree que puede ascender dentro de la cadena, la segunda pregunta era para conocer si el empleado sabe la forma de ascender y por último, si este percibe que tiene la oportunidad de hacerlo dentro de Subway. Los datos obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #16. Cree ascender



Gráfica #17. Conocimiento de la manera de ascender dentro de Subway



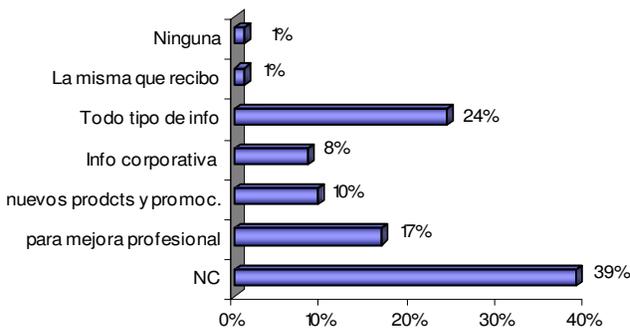
Gráfica #18. Oportunidad de desarrollo profesional dentro de Subway

En cuanto a la posibilidad de ascenso, los empleados presentan una percepción muy favorable puesto que alrededor del 80% de los encuestados respondió afirmativo a las interrogantes relacionadas con la creencia de posibilidad de ascenso, el conocimiento de la manera de ascender y la creencia de oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Estos tres atributos son claves para el desempeño de los empleados dentro de la empresa, ya que si creen en la posibilidad de ascender, se empeñan más por el óptimo cumplimiento de sus actividades dentro de la corporación.

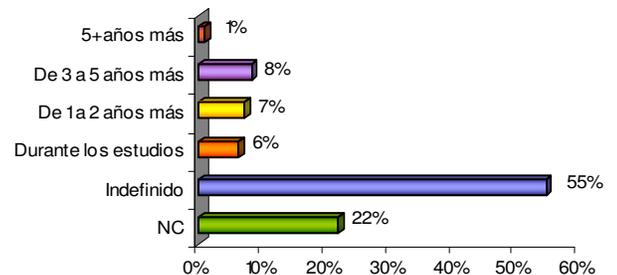
Posteriormente se estudió la percepción que tienen los empleados sobre su permanencia dentro de Subway. En primer lugar se incluyó una pregunta que permitió

conocer cuál es la información que a cada uno de ellos les gustaría obtener de la corporación, para ello, se elaboró como pregunta abierta y, posteriormente, para poder graficar los resultados, se cerraron las respuestas. Esta información se obtuvo con la finalidad de detectar cuáles son las necesidades de información que tiene el empleado y, de acuerdo a ellas, se puede conocer, entre otras cosas, las intenciones del empleado con respecto a su permanencia.

Por otro lado, se incluyó una pregunta pidiéndole al empleado diera un estimado de tiempo de su permanencia dentro de la corporación; igualmente, fue una pregunta abierta que luego, para graficar sus resultados, se cerraron en distintas categorías que englobaran el abanico de respuestas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #19 . Información requerida por el empleado



Gráfica#20. Tiempo que cree trabajar en Subway

A pesar de obtener un porcentaje considerable de respuestas sin contestar se obtuvieron resultados de interesante análisis. Primero, vale la pena destacar que un mayor porcentaje (24%) respondió que quisiera obtener todo tipo de información. Esto puede llevarnos a pensar que el empleado se interesa por cualquier información que le brinde la empresa. Igualmente, hay necesidades de información destinada a la mejora profesional (17%) y con respecto a los nuevos productos y promociones de la empresa (10%). Esto último es un dato curioso, puesto que es deber de la empresa informar a sus

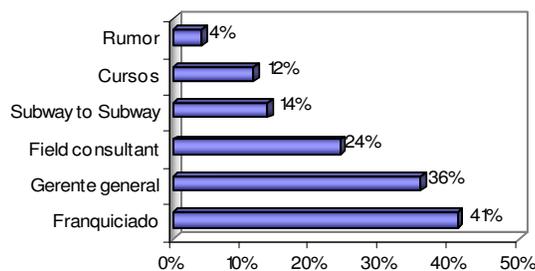
trabajadores sobre los nuevos productos y promociones que trae la marca al mercado venezolano, y sobretodo si son estos quienes tiene contacto directo con el público.

Igualmente es pertinente resaltar que sólo hubo una persona que contestó “la misma información que recibo” (1%), lo que indica claramente que hay necesidades insatisfechas de información por parte de los empleados.

En cuanto a la duración de los empleados en la empresa los resultados claramente reflejan que el mayor porcentaje (55%) de los empleados cree que puede trabajar dentro de la empresa por un tiempo indefinido. Entre las respuestas más comunes encontradas en la encuesta, vale la pena destacar: “hasta que me boten” “hasta que mis jefes quieran” “toda la vida” “indefinido” y muchas otras que quedan incluidas dentro de la misma categoría.

Igual que la pregunta de la información requerida por el empleado, esta obtuvo un porcentaje considerable de preguntas sin respuestas (22%), sin embargo la gente que tiene un tiempo definido de permanencia dentro de la cadena, representan un porcentaje minoritario (22% en total)

Por otro lado, se incluyó una pregunta de respuesta cerrada para detectar cuales son los canales a través de los cuales el trabajador recibe la información corporativa de Subway. Los resultados obtenidos son los siguientes:



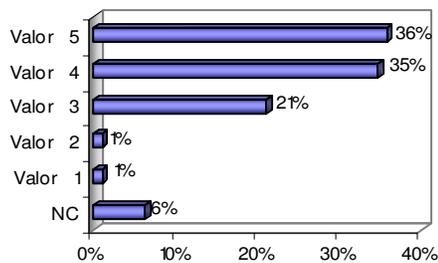
Gráfica #21. Canales de flujo de información

Los resultados obtenidos indican que las principales fuentes de información son fuentes vivas, es decir, dentro de la empresa la comunicación entre los actores es la principal vía o canal de información

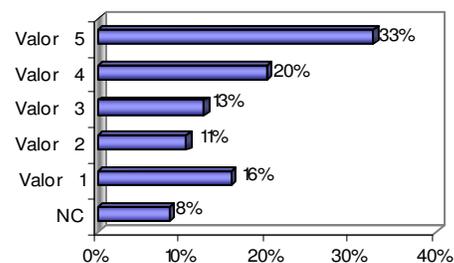
La siguiente unidad de análisis está destinada a conocer el nivel de pertenencia que presentan los empleados con la empresa. El primer atributo de estudio que permitirá conocer el nivel de pertenencia es la identificación, ya que en toda organización es considerado importante que los miembros se sientan identificados con la misma, por tanto, se decidió conocer si los empleados demuestran percibir que forman parte de un gran conjunto, donde todos sus miembros comparten experiencias, valores y conductas.

Para estudiar la identificación, se incluyó una pregunta en la encuesta que permitió medir en qué medida el empleado siente agrado por la marca Subway y sus distintos elementos.

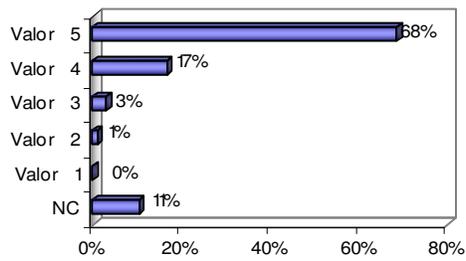
Se le pidió al empleado que marcara en una escala del 1 al 5 en qué medida estaba de acuerdo con las siguientes afirmaciones: “Me gusta todo de Subway” “Sólo me gusta mi tienda Subway” “Me gusta el producto que vende Subway”, siendo 5 la evaluación más favorable (de acuerdo) y uno la evaluación más baja (en desacuerdo). Los resultados obtenidos fueron los siguientes



Gráfica #22. Gusto por Subway



Gráfica #23. Gusto por tienda



Gráfica # 24. Gusto Por producto

En los gráficos se muestra cómo el empleado siente, en general, agrado por todo lo que represente la marca Subway, pues la evaluación en los tres atributos fue bastante positiva.

En cuanto al gusto por Subway el valor 5 obtuvo el 36%, seguido del 4 con un 35%, lo que representa más de un 70% de la población encuestada. En cuanto a la evaluación para la segunda afirmación se debe acotar que hubiese sido favorable encontrar el porcentaje más elevado en los números más bajos de la escala, sin embargo, predominaron los valores 5 y 4 pero en un nivel menor que las otras dos afirmaciones.

Es importante destacar que este resultado refleja la falta de conciencia de pertenencia a la corporación y es un tema que debe tratar de resolverse, puesto que representaría una vía para conseguir más estandarización en el servicio de la misma. Sin embargo, los valores 1 y 2 obtuvieron un 16% y 11%, lo que indica que, en algunos segmentos de la población de trabajadores, se tiene cierto nivel de conciencia.

Por último la evaluación que obtuvo los más elevados porcentajes en valores 4 y 5 fue la relacionada con el producto, un 68% de los encuestados seleccionó el máximo valor para representar el agrado que sienten hacia los productos de la cadena, seguido del 17% que seleccionó 4, obteniendo así un 85% de percepción positiva.

En general se consigue que el empleado tiene una disposición positiva hacia lo que Subway como marca representa, en estos gráficos se consigue que los empleados simpatizan con la empresa y que tienen potencial que puede ser explotado para la mejora del servicio en todas las tiendas de la cadena.

En cuanto al nivel de pertenencia del empleado dentro de la cadena, se decidió incluir dos preguntas en la encuesta, una destinada a saber si el empleado cree que Subway representa una familia, y la segunda (para aquellos que contestaran afirmativa la anterior), le pidió al empleado que indicara en la escala el número que mejor representara en qué medida se siente que forman parte de la familia. Siendo 5 la evaluación más positiva (fuertemente) y 1 la más negativa (nada). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

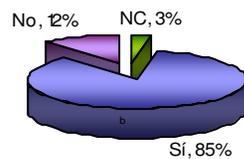
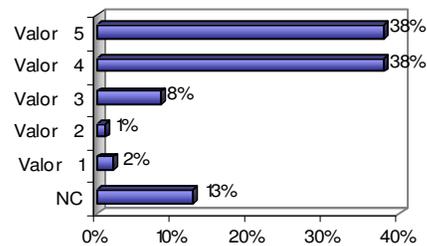


Gráfico #25. Subway como Familia

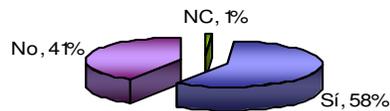


Gráfica #26. Nivel de pertenencia

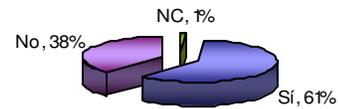
La gráfica # 24 indica que un elevado porcentaje (85%) encuentra que Subway representa una familia, esto se puede relacionar con lo expuesto anteriormente sobre el ambiente humano de trabajo. Las gráficas #6, #7, #8 y #9 indican que existen buenas relaciones, buen trato y respeto entre compañeros, lo que puede corroborar que el empleado sienta que Subway represente una familia.

En cuanto al nivel de pertenencia a la familia Subway, igualmente un elevado porcentaje contestó los valores más elevados (4, 38% y 5, 38%), pudiendo esto indicar que el empleado se siente cómodo y agradado en el ambiente de trabajo.

Por otro lado, para profundizar un poco más la variable del sentido de pertenencia del empleado, se incluyeron dos preguntas destinadas a saber si el empleado comparte algún tipo de actividades con sus compañeros durante horas fuera de trabajo y si visita tiendas Subway diferentes al lugar de trabajo. Los resultados fueron los siguientes:



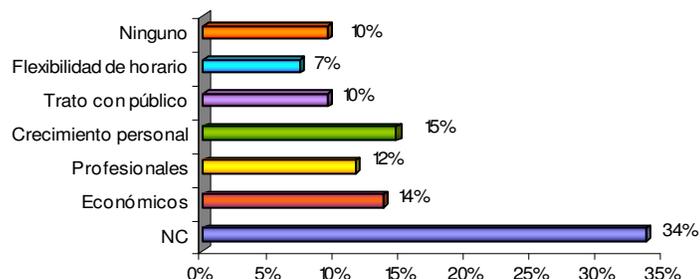
Gráfica #27. Comparte actividades con miembros



Gráfica #28. Visita otras tiendas Subway

Según los datos obtenidos de los encuestados, el 58% de los comparte actividades, fuera del horario de trabajo, con otros miembros de la corporación. De esta manera se puede inferir que el empleado Subway al entrar a la cadena mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, convirtiéndose así, la realización de sus labores dentro de la organización en un trabajo agradable. Esto puede ser muy beneficioso, ya que el nexo que une a todos los empleados es la empresa Subway. Por otro lado el 61% afirmó visitar otras tiendas Subway en horario fuera de trabajo, lo que indica que el empleado siente interés hacia la marca.

Para conocer las razones por la que los trabajadores se sienten beneficiados por trabajar en Subway, se incluyó una pregunta de respuesta abierta que buscaba conseguir aquellas razones que para el empleado eran positivas de trabajar en Subway, los resultados se cerraron para obtener la siguiente gráfica:

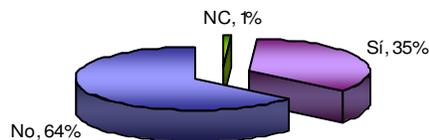


Gráfica #29. Beneficios

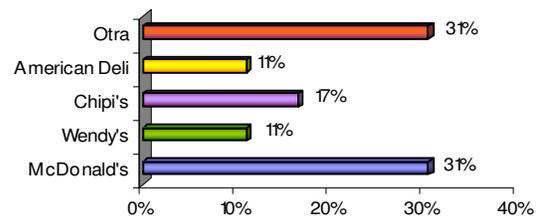
De nuevo, como todas las preguntas abiertas de la encuesta, se obtuvo un alto porcentaje de respuestas sin contestar (34%) sin embargo, con el 66% de las personas que respondieron se obtuvo resultados de interesante análisis. Las tres categorías que obtuvieron mayor porcentaje fueron “crecimiento personal” (15%) “Económicos” (14%) y “profesionales” (12%), es interesante que el mayor porcentaje no lo haya obtenido los beneficios económicos, lo que podría significar que para el empleado Subway, trabajar en la cadena representa muchos más beneficios que los económicos. Un dato bastante curioso representó obtener de un 10% de la muestra que el beneficio que les traía trabajar en la cadena es el “trato con clientes”. Este dato nos indica que existe un potencial humano explotable en los trabajadores de la cadena, ya que un importante número de respuestas demostraron interés hacia la cadena y que cuentan con características importantes para un desarrollo óptimo de políticas de recursos humanos.

Los porcentajes fueron bastante parecidos, la mayoría de las opciones obtuvieron de un 10% a un 15% de las respuestas, por lo que se puede inferir que el empleado consigue múltiples beneficios por pertenecer a la organización.

Por último se decidió medir la lealtad del trabajador hacia la empresa, planteándole la posibilidad de trabajar en otra cadena de comida rápida. Del mismo modo, para aquellos trabajadores que contestaron afirmativa la pregunta anterior (aquellos que si trabajarían en otra cadena) se les presentó una lista de posibilidades para que escogieran una sola opción. A continuación se presentan los resultados obtenidos:



Gráfica #30. Trabajaría en otra cadena



Gráfica #31. Opción de trabajo dif. a Subway

Según los datos reflejados en la gráfica #28 la mayor parte de la población encuestada no trabajaría en otra cadena de comida rápida, el porcentaje de respuestas negativas alcanzó un 64%, más de la mitad de los encuestados. Sin embargo un porcentaje importante contestó que si trabajaría en otra cadena (35%) esto puede ser debido al fuerte posicionamiento que tienen otras restaurantes de comida rápida, lo que le hace puede hacer pensar al trabajador que obtendrá mayores beneficios.

En cuanto a las personas que afirmaron podrían trabajar en otra cadena, la opción que obtuvo un porcentaje más elevado fue McDonald's, con un 31% (del 35% que si trabajaría en otra cadena); vale la pena destacar que fue la que obtuvo mayor Top of Mind en la encuesta de consumidor final y se podría inferir que en los empleados sucede igual, por ello tienen una mejor imagen.

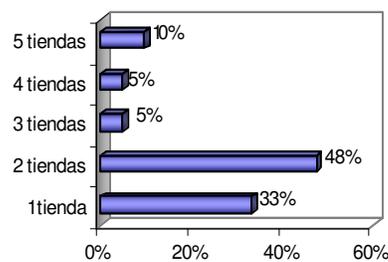
4. Análisis de resultados de Franquiciados

El actor franquiciado es el actor que se encuentra más comprometido con la marca, ya que el haber invertido capital en la adquisición de la franquicia le proporciona, además del establecimiento Subway, la responsabilidad sobre los productos y servicios de la marca, convirtiéndose su actuación en un indicador clave de la imagen que Subway proyecta a sus consumidores. Al mismo tiempo, es importante destacar que la más estrecha relación entre la empresa y los diferentes públicos se da con este actor, ya que se encuentran involucrados sus intereses personales y económicos.

Como todo negocio, la empresa Subway debe ser considerada una empresa rentable, que proporcione beneficios económicos a todas los miembros que la integran, y, sobretodo, a quienes invirtieron dinero para utilizar su nombre y concepto.

Para el análisis de la imagen que percibe el actor Franquiciado de Subway como empresa, se graficarán de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada a los 21 franquiciados de la Gran Caracas.

En principio, se decidió conocer el número de tiendas que posee cada franquiciado encuestado, a fin de obtener una visión de la cantidad de tiendas que, en general, el franquiciado Subway posee. El resultado obtenido fue el siguiente:

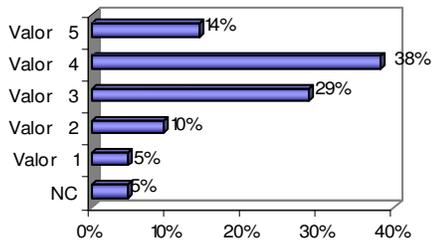


Gráfica #1 Número de tiendas

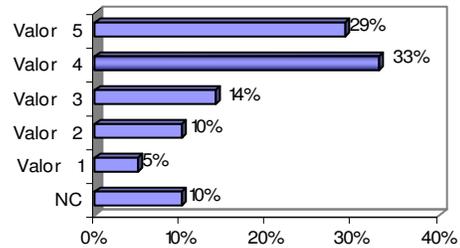
La gráfica #1 muestra que un porcentaje importante de la población tiene entre 1 y 2 tiendas, pues estas dos categorías obtuvieron los dos valores más elevados de porcentaje, obteniendo así, estas dos respuestas un 81% del total encuestado. Sin embargo el porcentaje más elevado lo obtuvo “2 tiendas” con casi el 50% de la muestra encuestada, lo que permite afirmar que más de la mitad de la población encuestada tiene más de una tienda (entre 2, 3, 4 y 5 tiendas se obtuvo un 68% de respuesta), lo que indica a primera vista que hay cierto nivel de satisfacción, ya que de lo contrario no se obtendría este resultado.

Para continuar con el análisis, se estudiarán los resultados obtenidos al preguntarle al franquiciado sobre la recuperación de la inversión. Se realizaron tres preguntas: la primera de respuesta cerrada Si No, preguntándole al franquiciado si recuperó la inversión hecha al adquirir la franquicia; la segunda, para conocer su consideración acerca de la recuperación, por lo que se le asignaron dos atributos:

“recuperación rápida-lenta”y “cumplió con expectativas- No cumplió con expectativas”, de esta manera, se le pidió al franquiciado le asignara el valor que mejor representara su consideración, siendo 5 el valor más elevado (rápida y cumplió con expectativas) y 1 el más bajo (lento y no cumplió con expectativas). El resultado obtenido fue el siguiente:



Gráfica #3 recuperación rápida



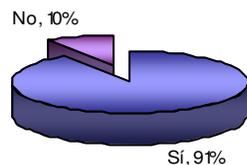
Gráfica #4 Cumplimiento de expectativas

Se observa en general una percepción positiva, en primer lugar más del 50% de la muestra respondió afirmativo haber recuperado la inversión, lo que se considera una imagen bastante positiva, ya que se entiende que es un negocio bastante rentable. En cuanto a la percepción que tuvo el franquiciado del tiempo que tomó la recuperación, se observa una tendencia hacia una percepción favorable, ya que en el atributo “recuperación rápida” los valores 5 y 4, obtuvieron más del la mitad de las respuestas (52%). Por otro lado el valor 3 casi alcanza el 30%, pudiéndose asumir que en este porcentaje no hay descontento ni contento. En cuanto a la percepción negativa (valores 2 y 1) se obtuvo un 15%, lo que indica que un porcentaje minoritario consideró que la recuperación de la inversión fue lenta.

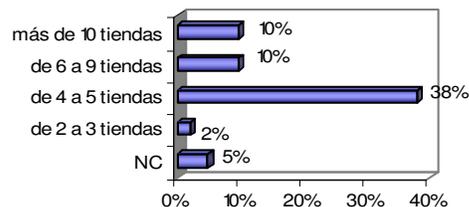
Por otro lado, el atributo relacionado con las expectativas, obtuvo mejor resultado que en el anterior, obteniéndose un 62% de percepción favorable al cumplimiento de expectativas. Los porcentajes obtenidos en los valores de apreciación negativa fueron iguales al atributo anterior, pudiéndose de esta manera presumir que las personas que consideraron lenta la recuperación, son las mismas que sintieron que no cumplió con sus expectativas. Sin embargo, aquellos que contestaron el valor 3 en el

atributo anterior, se manifestaron favorables en este último, lo que podría significar que a pesar de no haber considerado la recuperación de la inversión un proceso rápido, se cumplieron sus expectativas.

Otro punto importante dentro de cualquier franquicia es el deseo de reinversión, es decir, que el franquiciado debido a su satisfacción sienta el deseo de reinvertir. Para conocer esto, se incluyeron dos preguntas en la encuesta: la primera destinada a saber si existe intención, por parte de los franquiciado de la reinversión, y a través de una pregunta de respuesta cerrada Si No se obtuvieron los resultados; la segunda, fue para conocer cuál es el número ideal de tiendas que los franquiciados poseerían. Los resultados obtenidos son los siguientes:



Gráfica #4. Reinversión

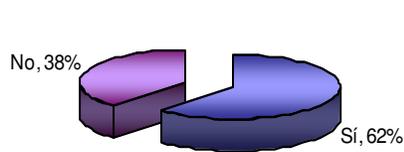


Gráfica #5 - No. ideal de tiendas

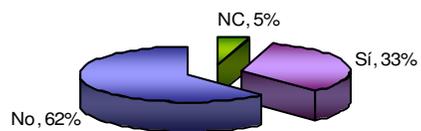
Los resultados demuestran una percepción muy favorable, en primer lugar la gran mayoría contestó reinvertir en Subway (91%) lo que significa que existe un alto nivel de satisfacción por parte del franquiciado Subway. En cuanto al número ideal de tiendas, el porcentaje más elevado contestó de 4 a 5 tiendas, lo que significa que la reinversión sería para obtener un número de tiendas bastante importante. Con respecto a los dos valores más elevados, se obtuvo un 20% de respuesta entre “de 6 a 9 tiendas” y “más de 10 tiendas” con 10% cada uno, esto es bastante importante, ya que son números elevados de tiendas y esto demuestra que la satisfacción por parte de este grupo es bastante elevada.

Un tema importante dentro de cualquier franquicia, y sobre todo para el franquiciado, es el apoyo que este recibe por parte de lo que se denomina “Franquicia Master” o “Development Agent (D.A.)” (Agente de Desarrollo) que son los representantes de la marca en Venezuela y los encargados de su venta y manejo en el país. En un principio se le ofrece apoyo al franquiciado en todo lo que tenga que ver con la logística del producto, para ello se evaluará la percepción del franquiciado en cuanto al proceso de distribución de insumos de venta, que en este caso es centralizado, y la labor de los distintos comités encargados de que Subway, como marca y producto, funcionen exitosamente y sean percibidos por el público como una excelente alternativa para comer sano, rápido y sabroso.

En principio se incluyeron dos preguntas: la primera permitió conocer si el franquiciado considera que existe el apoyo necesario por parte de Subway para explotar el potencial de la tienda, se hizo mediante una pregunta de respuesta cerrada Si/No. La segunda, se refería a si el franquiciado considera que dentro de Subway se llevan todas las actividades necesarias para explotar el potencial de la cadena, igualmente por medio de una pregunta de respuesta cerrada Si/No. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #6. Apoyo para explotar la tienda

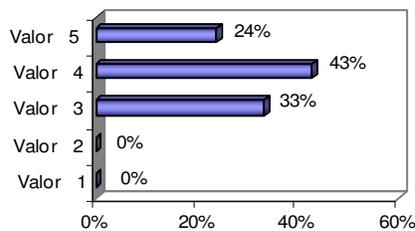


Gráfica #7. Actividades para explotar potencial de la cadena

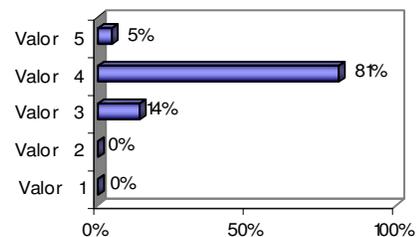
En cuanto a la primera opción, obtuvimos un alto porcentaje de percepción positiva, encontrando que más de la mitad de la población considera que Subway brinda apoyo en para explotar el potencial de las tiendas, Sin embargo, con respecto a si el franquiciado cree que las actividades que se realizan en Subway son suficiente para explotar el potencial de la cadena, la percepción fue negativa en la mayoría de la

población encuestada. El resultado negativo (62%) casi duplica el resultado positivo (33%). Esta percepción negativa hacia los esfuerzos en actividades que ayuden a la máxima explotación del potencial de la marca indica que el franquiciado no siente satisfacción sobre este tema, y, se puede inferir que en general piensa que podrán hacerse muchas más actividades de las que en la actualidad se hacen.

Por otro lado, se considera importante saber la percepción que tienen los franquiciados de la labor efectuada por los dos comités que forman parte de la organización, el “Comité de Publicidad y mercadeo” y el “Comité de Producto”. Se incluyó en la encuesta dos preguntas dónde se le pedía al encuestado asignar el valor que mejor representara su consideración sobre la labor de ambos comités, siendo 5 la evaluación más favorable (muy satisfecho) y 1 la menos favorable (Nada satisfecho). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



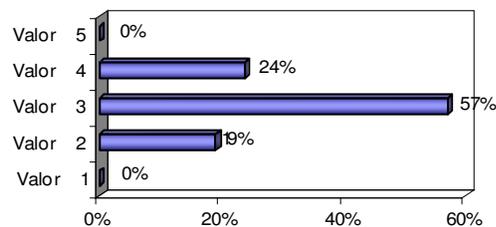
Gráfica #8. Evaluación Comité Public y Mercad



Gráfica #9. Evaluación de Comité producto

La evaluación de los comités fue con una tendencia meramente positiva, en ambos casos los valores obtenidos en los resultados fueron el 3, 4 y 5, sin embargo, la tendencia más positiva fue hacia el comité de producto, ya que entre los valores 4 y 5 se alcanzó un 86% de las respuestas contra un 67% del comité de publicidad y mercadeo. Ambas evaluaciones se pueden considerar bastante favorables, lo que indica que el franquiciado, en general, está contento con las labores ejecutadas por dichos comités.

Para terminar con el apoyo brindado en la logística de producto, se decidió conocer la percepción del franquiciado sobre el sistema de distribución de insumos de venta que utiliza Subway, para ello se incluyó una pregunta para que el franquiciado diera a conocer su percepción del proceso, pidiéndole que seleccionara el número que mejor representaba su consideración para responder en qué medida se encontraba contento con éste. Siendo 5 la mejor evaluación (contento) y 1 la peor evaluación (descontento). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



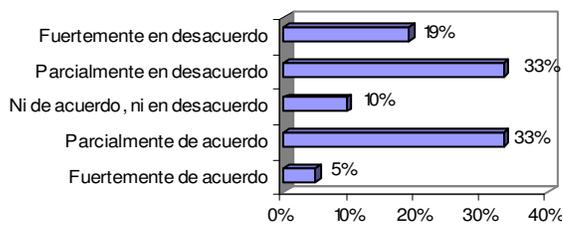
Gráfica #10. Contenido con SDIV

En general, el resultado obtenido demuestra que hay cierto nivel de insatisfacción sobre este tema ya que la evaluación positiva fue solamente un 24%. Es importante señalar que el mayor porcentaje lo obtuvo el valor 3, con un 57%, lo que podría entenderse como que no se encuentran no se encuentran satisfechos ni insatisfechos.

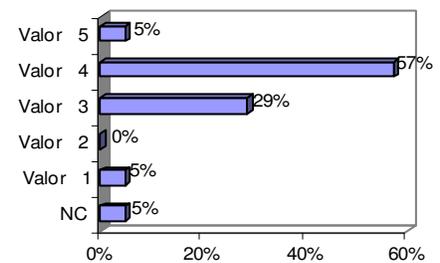
El nivel de insatisfacción fue de 19%, bastante cercano al de insatisfacción, claramente se detecta que en este tema deben encontrarse soluciones que mejoren la percepción que tiene el franquiciado.

Igualmente dentro del concepto de franquicia debe existir apoyo en relación a las operaciones que realiza la cadena para lo cual deben realizarse políticas de adiestramiento del personal y un sistema que permita evaluar la operación de las tiendas. Ambas actividades son realizadas dentro de la cadena y se quiso saber si la percepción de estas por parte del franquiciado es favorable, es decir, si considera que el entrenamiento que se imparte a los empleados es el adecuado y si el sistema de

evaluación de tiendas representa un apoyo operacional. Para obtener esta información se realizaron dos preguntas, la primera con una afirmación (“Dentro de Subway se llevan a cabo planes de capacitación, formación y desarrollo del personal”) para que el encuestado seleccionara la respuesta que consideraba más correcta. Por otro lado se le pidió que evaluara en qué medida consideraba que el sistema de evaluación de tiendas puede detectar las principales amenazas del negocio, siendo 5 la evaluación más favorable (fuertemente) y 1 la mas desfavorable (nada). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #11. En Subway se llevan planes de RRHH



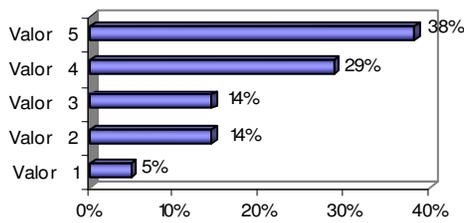
Gráfica #12. Capacidad del S.E. para detectar amenazas

En cuanto al adiestramiento y preparación de los empleados, el franquiciado tuvo una tendencia de percepción negativa, pues los valores positivos (fuertemente de acuerdo y parcialmente de acuerdo) obtuvieron un 38% de respuesta, mientras que la apreciación negativa fue mayor (53%). Este resultado indica que la mayoría de la población encuestada se muestra descontenta con los procedimientos de adiestramiento del personal que opera en las distintas tiendas.

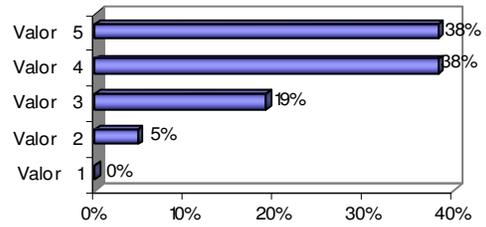
Por parte del sistema de evaluación de tiendas, la tendencia fue bastante favorable, ya que un 62% le asignaron los valores 4 y 5 y sólo un 5% le asignó la evaluación negativa (valor 1).

Para finalizar con el apoyo operativo que Subway ofrece a sus franquiciados, se incluirá una tercera evaluación sobre el apoyo brindado por Subway a los franquiciados, durante el proceso de preapertura de las tiendas. Se hizo mediante una pregunta, donde

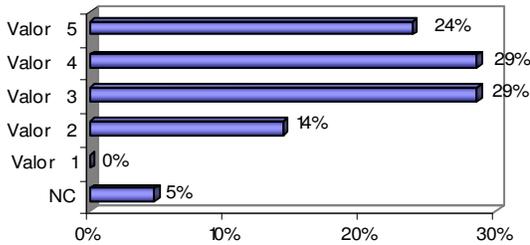
se le pedía al encuestado que manifestara en qué medida se encontraba de acuerdo con las siguientes frases: “La venta de la Franquicia fue un proceso rápido” “El franquiciado recibe buen entrenamiento y preparación al adquirir el negocio” “El franquiciado recibe buena orientación en la selección del local” “El franquiciado recibe apoyo en el diseño de la tienda” y “Los equipos llegan rápida y eficientemente”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



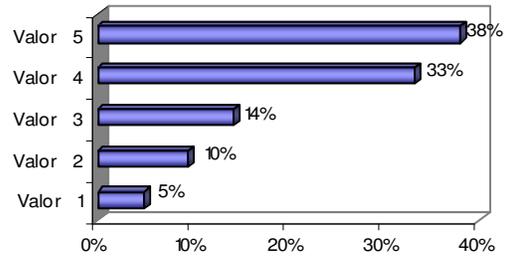
Gráfica #13 Venta de franquicia rápida



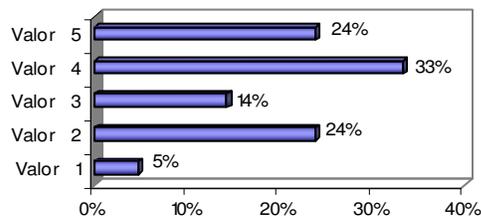
Gráfica #14 Buen entrenamiento franquiciados



Gráfica #15. Orientación selección local



Gráfica #16. Apoyo diseño de tienda



Gráfica #17. Equipos llegan a tiempo

En principio, en las seis afirmaciones la evaluación fue con una tendencia positiva, ya que todas obtuvieron más de 50% de evaluación positiva (Valores 4 y 5). De las afirmaciones, la que obtuvo mayor evaluación desfavorable fue la relacionada con la llegada de los equipos, un 29% se manifestó con los valores 1 y 2; a esta le sigue la relacionada con el proceso de venta que obtuvo un 19% de evaluación negativa valores 1 y 2) y las dos relacionadas con el local: orientación en selección y diseño de tienda que fueron evaluadas desfavorablemente en un 14% y 15% respectivamente.

El franquiciado se manifestó más contento en la afirmación relacionada con el entrenamiento del franquiciado, ya que obtuvo un 76% de evaluación positiva (valores 4 y 5). Vale la pena destacar que a pesar de la afirmación relacionada con el proceso de venta de la franquicia haya tenido la segunda evaluación más negativa, también obtuvo la segunda más positiva, ya que un 67% se manifestó favorablemente (valores 4 y 5).

Una vez concluida la parte relacionada al apoyo brindado por Subway a los franquiciados se evaluará los resultados obtenidos en relación con la solidez de la misma. Como toda organización Subway se interesa por ser percibida como una empresa sólida y estable y en cuanto a este tema se decidió conocer cuál era la percepción que tenía el franquiciado.

En primer lugar se conoció cuál es para el franquiciado la visión de Subway como empresa sólida y con perdurabilidad en el tiempo. Para obtener estos datos se incluyeron dos preguntas en la encuesta de respuesta cerrada Si No, la primera le preguntaba al encuestado si considera que Subway había tenido un crecimiento notable los últimos años; la segunda le preguntaba sobre si cree que la empresa seguirá creciendo. Los resultados obtenidos son los siguientes:

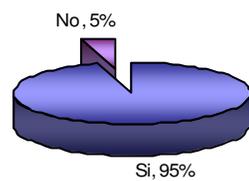
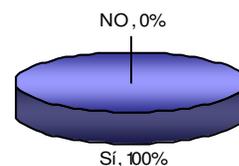


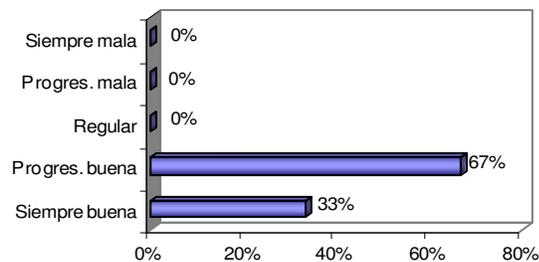
Gráfico #17. Crecimiento de Subway



Gráfica #18. Visión de crecimiento

Con respecto al crecimiento de Subway la tendencia, como lo indican las gráficas #17 y #18, es fuertemente positiva. En la primera pregunta demuestra que el franquiciado percibe casi en su totalidad (95%) que Subway ha tenido un crecimiento notable en los últimos años. En cuanto a si creen que seguirá creciendo, la respuesta fue totalmente positiva, el 100% de los encuestados percibe que Subway es una empresa que seguirá creciendo en el mercado venezolano. Estos resultados son de mucha importancia, ya que muestran que el franquiciado tiene una imagen muy positiva de Subway como empresa, y encuentra en la cadena un enorme potencial y capacidad de perdurar en el mercado por muchos años.

Por otro lado se incluyó una pregunta de respuesta cerrada, donde se le pedía al encuestado seleccionara la respuesta correcta para responder cuál era la trayectoria que creía, Subway había llevado a lo largo de los años en el mercado venezolano. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

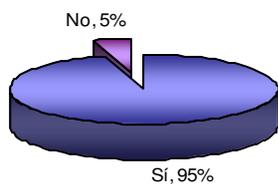


Gráfica #19 Trayectoria de Subway

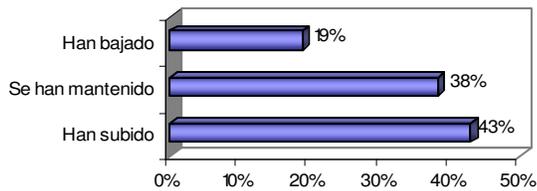
La gráfica #19 muestra una percepción 100% favorable de la trayectoria que ha tenido la empresa para los franquiciados, los resultados reflejan que para el 67% de la población encuestada la trayectoria ha sido progresivamente buena, pudiendo inferir que percibe que ha crecido y seguirá creciendo en el mercado venezolano. Por otro lado, el 33% restante consideró que la trayectoria de Subway siempre ha sido buena.

Un tema importante dentro de cualquier organización, es la capacidad de la misma para superar crisis lo que dependerá de la solidez de la misma, por lo que se

decidió estudiar cuál es la visión que tiene el franquiciado de la capacidad de Subway para superar la fuerte crisis económica, política y social que afronta actualmente Venezuela. Se incluyeron dos preguntas en la encuesta, la primera le demandaba al encuestado si creía que a pesar de la dura crisis que afronta el país Subway se había mantenido, la segunda le pedía al encuestado que marcara la respuesta más correcta con respecto al comportamiento de las ventas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



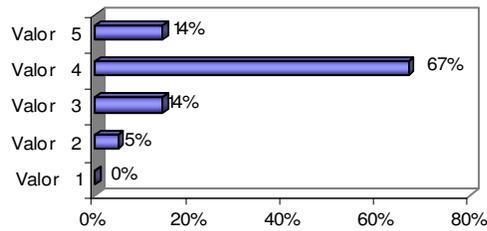
Gráfica #20. Afronta crisis



Gráfica #21 Comportamiento de ventas

En cuanto a este tema el franquiciado, una vez más, mostró una percepción bastante positiva; en la primera pregunta (con respecto a si Subway afronta crisis) se obtuvo casi la totalidad de las respuestas favorables (95%), esto lo podemos relacionar con lo manifestado por el franquiciado con respecto a la intención de reinversión y al elevado número “ideal” de tiendas que poseería (gráficas #4 y #5), ya que la percepción que tiene el franquiciado es de Subway como una empresa que ha crecido y seguirá creciendo, y que, a pesar de la dura crisis actual del país, se ha mantenido.

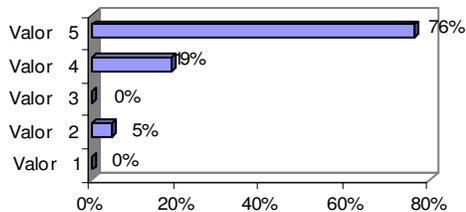
Un valor esencial para el franquiciado es que la marca Subway es una empresa (franquicia) que ha sido exitosa en otras partes del mundo, cuando la compra, se vale de una estandarización que le proporciona tranquilidad y credibilidad al negocio, por eso, se decidió conocer cuál es la percepción que tiene el franquiciado de la estandarización que ofrece Subway como franquicia. Se incluyó una pregunta donde el franquiciado debía escoger el número que mejor representaba su consideración sobre si Subway ofrece los mismos productos y servicios en cualquier lugar donde se encuentre, siendo 5 la mejor evaluación (siempre igual) y 1 la peor (nunca igual). Los resultados obtenidos son los siguientes:



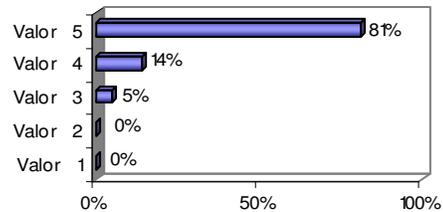
Gráfica #22. Estandarización

Como lo indica la gráfica #21 el franquiciado percibe estandarización en los productos y servicios que ofrece la cadena donde quiera que se encuentre, es un valor importantísimo, ya que le asigna la credibilidad que los franquiciados reflejan sentir por Subway. En todo concepto de franquicia es importante que los miembros manifiesten tener sentido de pertenencia a la organización, por lo que se decidió obtener la en qué se sienten identificados los franquiciados con Subway y sus atributos, y cuál es el nivel de pertenencia de los mismos en la organización.

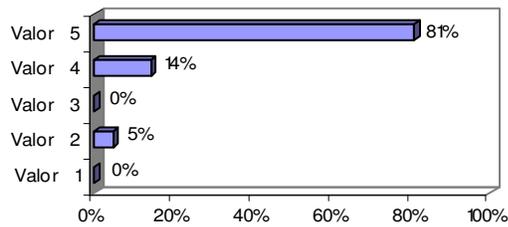
En principio se analizará la identificación que siente el franquiciado con todo lo referente a Subway, para ello se incluyó una pregunta que le pedía al encuestado responder en qué medida se encontraban de acuerdo con las afirmaciones siguientes: “Me siento identificado (a) con Subway como marca” “Me siento identificado(a) con mi tienda” “Me siento identificado(a) con el producto”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica #23. Identificación con Subway



Gráfica #24. Identificación con tienda

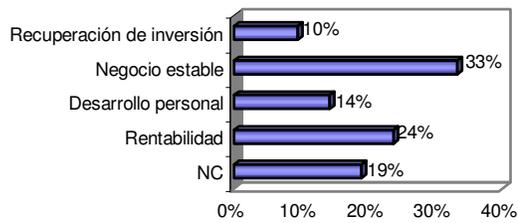


Gráfica #25. Identificación con Producto

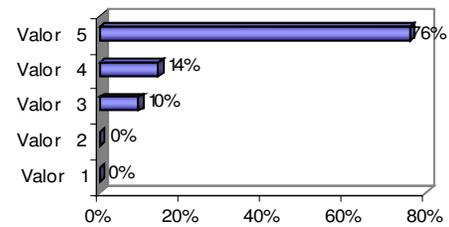
Igual que en los resultados de los trabajadores, existió una tendencia hacia respuestas positivas, en los tres casos los valores 4 y 5 obtuvieron resultados elevadísimos, en todos los casos por encima del 80%, sin embargo, la identificación se percibe más hacia la tienda y el producto, y menos con Subway como marca. Igual que en el caso de empleados, esto debe ser solucionado, pues se nota que no existe conciencia de lo que representa el concepto de franquicia, donde el conjunto representan la totalidad de la empresa y donde el interés debe ir enfocado hacia la mejora del conjunto y no de las tiendas individuales.

Este asunto debe ser tomado en cuenta por la empresa y tomar medidas en función de crear una conciencia corporativa adecuada para conseguir la mayor estandarización de los productos y servicios que la cadena ofrece.

Para estudiar el nivel de pertenencia del franquiciado con Subway, se decidió incluir cuatro preguntas: la primera destinada a saber cuales son los beneficios que les ofrece la cadena, esto se realizó mediante una pregunta abierta cuyas respuestas se cerraron para poder graficar; la segunda pregunta buscaba saber en qué medida se encuentran los encuestados orgullosos de ser franquiciados Subway. Los resultados obtenidos en las dos primeras preguntas fueron los siguientes:



Gráfica #26 beneficios de pertenencia

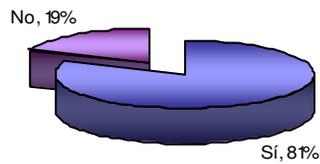


Gráfica #27. Orgullo de pertenencia

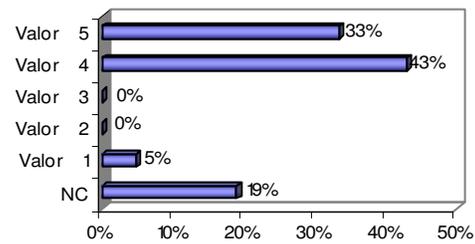
Los beneficios encontrados por parte de los franquiciados son en su mayoría económicos, ya que “negocio estable” y “rentabilidad” obtuvieron los porcentajes más elevados, esto no demuestra ninguna relación con el sentido de pertenencia del franquiciado a la organización.

Por otro lado, en cuanto al orgullo, vale la pena mencionar que la gran mayoría marcó la opción Valor 5 (76%) y que la evaluación favorable, valores 4 y 5 obtuvo en total un 90%. No existió evaluación negativa, los valores 1 y 2 no obtuvieron ninguna respuesta. Esta respuesta manifiesta que el franquiciado Subway se encuentra muy orgulloso de pertenecer a la organización, y esto puede deberse a su gusto por la marca y los productos, a la credibilidad que ofrece la misma y a la visión que tiene el franquiciado de una empresa que durará bastante en el tiempo.

Para profundizar un poco en el nivel de pertenencia se incluyeron dos preguntas más, la primera es una pregunta de respuesta cerrada Si No, donde se le pregunta al franquiciado si considera que Subway es una familia, la última pregunta del nivel de pertenencia a la organización le demandaba al franquiciado que escogiera el número que mejor representaba en qué medida se sentían ellos parte de la familia Subway, siendo 5 la evaluación más favorable (fuertemente) y 1 la menos favorable (nada). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



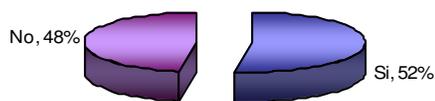
Gráfica #28. Subway ay como Familia



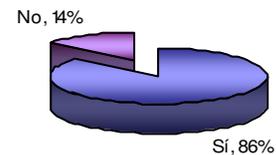
Gráfica #29. Nivel de pertenencia

La gran mayoría respondió que Subway representa una familia (81%) lo que representa que hay un nivel de pertenencia bastante elevado. Del mismo modo, los valores 4 y 5 obtuvieron los porcentajes más elevados en cuanto al nivel en que se sienten forman parte de ella. Vale la pena destacar que sólo un 5% de la población hizo una evaluación desfavorable (valor 1), lo que representa una gran minoría.

Además de las preguntas anteriores se incluyeron dos preguntas que reforzaran el resultado obtenido en las preguntas anteriores, la primera destinada a conocer si los franquiciados comparten actividades en horario fuera del trabajo con otros miembros de la organización y la segunda, para conocer si el franquiciado visita tiendas Subway cuando se encuentra de viaje. Los resultados fueron los siguientes:



Gráfica#30. Comparte actividades con miembros

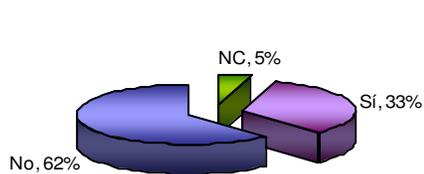


Gráfica #31. Visita SW cuando está de viaje

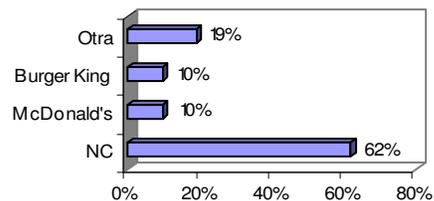
El resultado demuestra que un poco más de la mitad de los encuestados respondieron afirmativa la pregunta referente a compartir actividades fuera de trabajo con otros miembros de la corporación, lo que representa un porcentaje bastante elevado. En cuanto al resultado obtenido en la pregunta relacionada con la visita de Subway

cuando se encuentra de viaje, el franquiciado en más del 80% respondió afirmativo. Estos dos resultados reafirman que entre franquiciados se encuentra un sentido de pertenencia en un nivel bastante elevado, sin embargo hace falta realizar esfuerzos comunicacionales para que quede más claro el concepto y por qué debe haber una unidad entre todas las personas de la organización.

Por último se decidió medir la lealtad de los franquiciados hacia la marca Subway, y se incluyó una pregunta planteándole la posibilidad de adquirir otra franquicia de comida rápida, la idea fue obtener cuántas personas la comprarían y cuál sería la mejor opción. Los resultados fueron los siguientes:



Gráfica #32. Inversión en otra cadena



Gráfica #33 Opción diferente a Subway

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de la población encuestada, bajo el supuesto de contar con todos los requerimientos, no compraría otra franquicia, lo que representa un elevado porcentaje de la población que prefiere Subway por encima de cualquier otra opción. Sin embargo un porcentaje importante (33%) contestó afirmativo.

De las opciones de compra, McDonald's y Burger King obtuvieron los porcentajes más elevados.

Una vez concluido el análisis de todos los públicos, se podría inferir, que en general, los distintos actores se sienten atraídos por el producto y el concepto de Subway, esto es lo que hace que la imagen de los tres actores sea en su gran mayoría bastante positiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo lograr una auditoria de imagen de marca a una empresa del sector comida rápida del mercado venezolano, en este caso la empresa seleccionada fue Subway, ya que ha sido en Venezuela la empresa, dentro de este sector, que ha presentado un mayor crecimiento en los últimos años. Para su realización se contó con la ayuda de la franquicia Master de Venezuela, quienes, a través de una entrevista, dieron a conocer cuál es la percepción deseada de Subway para cada uno de sus actores, tomando como entes de estudio en público interno: a los trabajadores y franquiciados, y como público externo: consumidor final.

Los resultados obtenidos en la investigación, apuntan a que en general, los diferentes actores de la empresa presentan una percepción bastante favorable de Subway, pues los resultados obtenidos fueron, en términos globales, bastante cercanos a los deseados por Subway. De los tres actores, el que presenta mayor brecha entre la percepción deseada y la percepción real, es el actor franquiciado, se presume que esto se debe a que este actor se encuentra mucho más involucrado con la organización, pues para su pertenencia debió invertir una suma importante de dinero.

Por otro lado los actores trabajadores y consumidor final, presentaron, solo en algunos aspectos una imagen desfavorable, pero esto será posteriormente analizado con mayor profundidad y detalle.

El consumidor es un ente clave para la empresa, son ellos los consumidores del producto final que vende la cadena y a través de su satisfacción se garantizará el éxito de la compañía a lo largo de su permanencia en el mercado venezolano. Por esto se hace

una síntesis de los resultados obtenidos al estudiar la imagen que percibe el consumidor de la empresa de comida rápida Subway.

En principio vale la pena destacar que el consumidor siente agrado por los productos de la cadena, pues la imagen percibida en este punto es bastante favorable, la evaluación positiva de cada uno de los atributos casi alcanza la totalidad de la población encuestada, entendiéndose con esto que el consumidor de Subway se siente fuertemente satisfecho con el sabor, la frescura, el sano contenido nutricional y la apariencia que tienen los productos que vende la cadena.

Un atributo que tiene bastante valor para el consumidor Subway, es el bajo contenido grasoso de sus productos, esto representa la ventaja competitiva de la marca dentro del mercado venezolano de comida rápida, y esto debe ser aprovechado en la comunicaciones que realiza la empresa hacia los consumidores potenciales y los consumidores actuales, ya que cada vez más se da la tendencia por el cuidado de la salud y apariencia física de la mayoría de la población, lo que convierte a Subway en la mejor alternativa para comer rápido, sano y sabroso.

Como lo indicaron los resultados obtenidos en la empresa, el producto está posicionado como “Sabroso”, “Fresco” y “Sano”, ya que son características que de por sí presenta, por lo tanto se recomendaría invertir esfuerzos en comunicación masiva, que den a conocer la marca y los valores nutricionales que tiene el productos, para lograr así un mayor posicionamiento entre las opciones de comida rápida.

Por otro lado, en relación a la estandarización de productos y servicios de la cadena, la población encuestada manifestó una evaluación un poco más desfavorable que en relación al producto, ya que la evaluación favorable alcanzó alrededor de un 50% de la población encuestada; esto comparado con los resultados obtenido en otras evaluaciones, es una evaluación que presenta un porcentaje importante de evaluación desfavorable. Con respecto a la percepción de un producto y servicio estandarizado, casi

el 50% de la población encuestada manifestó descontento, por lo que deben tomarse acciones que lleven a una mayor aproximación en el producto y servicio que ofrece Subway a través de todos sus puntos de venta en el país.

En cuanto a la percepción del servicio, igualmente el consumidor presentó una imagen bastante favorable, ya que se mostraron en su gran mayoría (alrededor de un 80% de la población encuestada) contentos con la atención, amabilidad y trato hacia el cliente. Sin embargo en cuanto al tiempo de espera la evaluación positiva disminuyó a un 60%, lo que podría significar que un 40% de la población encuestada que no se manifestó satisfecha con el tiempo que toma comer en la cadena, pues las evaluaciones de “me atienden rápidamente” “el sistema de pago es rápido” fueron en un porcentaje importante negativas.

Esto debe tomarse en consideración, ya que el factor tiempo es cada vez más escaso en la población caraqueña y tomarse medidas que ayuden a disminuir el tiempo que el consumidor pasa esperando pagar.

Igualmente las acciones de comunicación podrían dar a entender que el valor de Subway es la frescura de sus productos, y el que estos sean preparados exclusivamente bajo las necesidades de cada cliente amerita más tiempo en su elaboración, por lo que se podría justificar que a cambio de un proceso elaborado se obtiene un producto sabroso de alta calidad y sano.

Debido a lo antes mencionado, se puede considerar que un tema importante dentro de la cadena es el proceso que se utiliza para la elaboración de los productos. Dicho proceso representa un valor diferencial de la cadena dentro del competitivo mercado de comida rápida, por lo cuál se midió cual era la satisfacción del cliente con respecto al proceso y en que medida esto afectaba su visita. La percepción fue casi totalmente favorable, alrededor de un 90% de los encuestados afirmaron que la línea de

producción a la vista representa un valor diferencial de la cadena y que afecta en gran medida la decisión de visita de los mismos.

Por otro lado, al evaluar la satisfacción del clientes por el proceso, se encontró con una imagen favorable en un 100% de la población, lo que indica que para el consumidor de Subway el proceso de elaboración de los productos a la vista, representa un punto clave para la imagen favorable que este pueda percibir, lo que indica que dar a conocer de manera masiva esta ventaja de Subway podría ser beneficioso para la cadena y atraer un público potencial que desconoce de su existencia y concepto.

Un punto de extrema importancia dentro de cualquier empresa, es que sus precios sean percibidos como accesibles, razonables y que se adecuan a una buena relación precio/valor, el consumidor debe sentir que lo que paga debe ser justo a cambio de lo que recibe. En cuanto a este punto, el consumidor presentó una imagen favorable ya que, a pesar de en un 50% de la población encuestada percibirlos como costosos, el mismo 50% los evaluó como razonables, sin embargo, alrededor de un 70% de la población encuestada se manifestó con una evaluación favorable en cuanto a la relación precio/valor, lo que da a entender que a pesar de considerarlos costosos los productos, perciben que es justo lo que se paga para adquirirlos.

Igualmente la empresa se ve interesada en que la intención de retorno del cliente, sea casi en su totalidad, y a esto los resultados apuntan que el cliente obtiene una gran satisfacción en la empresa, por lo que alrededor de un 90% de los clientes encuestados manifestaron intención de retorno. Sin embargo, se le pidió a la población encuestada diera a conocer tanto las razones que le harían volver a Subway, como las razones que no le harían regresar. Los hallazgos encontrados en los resultados indican que la fortaleza de la marca está en el producto, pues un alto porcentaje de los encuestados manifestó que las razones para volver a Subway se encuentran en las diferentes fortalezas del producto. Sin embargo, en cuanto a las razones para no volver a Subway,

las principales debilidades encontradas por el consumidor son su precios, considerados como elevados y la lentitud del sistema de pago.

Igualmente esto se vio reforzado en una evaluación comparativa que realizó el consumidor de Subway con otras empresas del sector comida rápida, dando a conocer las ventajas que ofrecían otras cadenas de comida rápida con respecto a Subway. Los resultados apuntaron en la misma dirección, los beneficios relacionados con el producto fueron bastante escasos, sin embargo, el consumidor encontró que otras cadenas ofrecen mejores precios, mejores instalaciones y menos tiempo de espera. Lo que transforma al factor tiempo y al factor monetario en debilidades de la empresa.

En general, las acciones comunicacionales llevada por la empresa han sido bien tomadas por el público, y esto aunado a la calidad del producto representa una ventaja clave de la empresa Subway, por lo que se recomienda tomar acciones de comunicación que permita alcanzar un seguimiento y reforzamiento de la imagen positiva que tiene el consumidor final, pudiéndose agregar a las comunicaciones masivas el beneficio clave de la empresa (proceso de elaboración y productos sanos) en vista de las tendencias hacia el cuidado personal y de la salud que se está manifestando el ser humano.

Con lo antes explicado se cierra las conclusiones obtenidas del análisis de resultados arrojado por la investigación realizada en consumidores finales de la cadena, posteriormente se concluirá en base a los resultados obtenidos en los trabajadores.

En principio, Subway manifiesta su preocupación por ofrecerle al empleado un ambiente agradable de trabajo, por lo que acondicionan las tiendas de la mejor manera (espacio y comodidad) y trata que las relaciones dentro de la empresa sean buenas y cercanas. Con respecto al ambiente (físico y humano) de trabajo, el empleado presentó una imagen positiva ya que la mayoría de las evaluaciones alcanzaron una percepción favorable en este tema. Por la parte del ambiente físico de trabajo, la mayor parte de la población encuestada encontró que las tiendas son agradables, cómodas y espaciosas,

encontrándose una evaluación más favorable en cuanto a lo agradable. Por otro lado, un elevado porcentaje manifestó una percepción positiva en cuanto a las relaciones humanas dentro de Subway. La mayoría de las respuestas indicaban que existen buenas relaciones entre compañeros y sus con superiores, y que el trato entre ellos es bueno, lo que hace que el ambiente humano de trabajo sea percibido favorablemente.

Por su parte, a pesar de haber obtenido por parte de Subway información de una constante realización de programas de adiestramiento y preparación del personal, a través del cual se logra capacitar a los mismos para la mejora de sus actividades dentro de la empresa, y de esta manera lograr que cada uno de ellos tenga la posibilidad de ascender. Esto último no fue percibido por la población encuestada, ya que los resultados reflejan que mayoría de sólo recibió el entrenamiento inicial, y de aquellos que han recibido cursos adicionales la percepción, en cuanto a su periodicidad, es desfavorable. Sin embargo, gran parte de la muestra los consideró de alta calidad e importancia.

Igualmente la empresa considera que sus empleados deben percibir la posibilidad de lograr una carrera dentro de la empresa, ya que en esta se puede ascender y escalar posiciones a lo largo de la estadía, lo que hace de la compañía que brinde a sus empleados la posibilidad de larga permanencia dentro de la organización. A pesar de ser esta la percepción deseada, se asemeja mucho con la realmente percibida por dichos actores, pues los resultados indican que el empleado, en general, considera su estadía dentro de la empresa como un tiempo indefinido, al igual que manifestaron la posibilidad y creencia de ascenso y desarrollo profesional.

Otro punto de vital importancia es la cantidad de información que percibe el empleado recibir, a pesar de la empresa haber manifestado su preocupación por informar al empleado con toda la información requerida para el mejoramiento profesional, los empleados se manifestaron insatisfechos en cuanto a las necesidades de información, lo que puede ser un problema resuelto mediante la implementación de canales efectivos

donde el flujo informativo llegue de manera eficiente al empleado. En cuanto a los canales de información detectados a través del instrumento de estudio, figuraron como Principales agentes transmisores las fuentes vivas (Franquiciado, Gerente general y Field Consultat) siendo el franquiciado el líder de información, lo que los convierte en actores claves para el buen desenvolvimiento de los procesos comunicacionales, ya que son la conexión entre los escalafones inferiores y los superiores de la empresa.

Otro punto importante es el acceso escaso que manifestó el empleado hacia “Subway to Subway” (medio de publicación interna a través de Internet). Se puede considerar que el acceso a Internet por parte de los empleados de la empresa es escaso, por lo que se recomendaría que cada franquiciado imprima la información y la coloque en las pizarras informativas dentro de cada tienda, facilitado de esta manera el acceso a este público a todo tipo de información corporativa.

Por otro lado y para finalizar las conclusiones halladas por la investigación de los empleados de la corporación, se puede considerar que este público siente gran identificación hacia la marca, pues mostró a través de sus respuestas una percepción favorable hacia lo que Subway representa como marca y sus elementos. Sin embargo, no se detectó, por parte de empleados, conciencia de pertenencia a la corporación (ya que en general mostraron más agrado hacia sus tiendas que hacia la marca y la empresa), por lo que se recomienda que implementar un plan de comunicaciones internas a fin de crear una cultura corporativa destinada a concienciar a la población de que son una sola organización, y que cada uno de ellos representa una parte importante para el buen desenvolvimiento y proyección de la marca Subway en Venezuela y el mundo.

Por último se evaluarán las conclusiones de acuerdo a lo manifestado por el actor franquiciado, que como antes se mencionó, son un público clave, ya que, adquieren un mayor compromiso organizacional debido a la estrecha relación que existe entre las metas personales y las metas de la organización.

En principio Subway manifestó que los franquiciados deben percibir a la empresa como un ente rentable, donde se recupera la inversión realizada y la satisfacción es tan elevada que se produce un alto nivel de reinversión. Los hallazgos encontrados en la investigación de franquiciados, apuntan hacia una percepción, en su gran mayoría favorable, ya que a pesar de que algunos encuestados se manifestaron descontentos con la recuperación de inversión y respondieron negativo ante la posibilidad de reinversión, la mayor parte de los encuestados se manifestó satisfecho por el tiempo de resuperación de la inversión e igualmente la intención de reinvertir en la marca. Vale la pena destacar que el número ideal para gran parte de los franquiciados es superior a 4 tiendas, lo que indica una imagen bastante favorable de Subway como empresa rentable.

Por otro lado, Subway manifiesta brindarle el apoyo necesario a todos sus franquiciados, para así asegurar un excelente manejo de la marca, sus productos y servicios, a fin de lograr el posicionamiento adecuado y que se manifieste en el crecimiento de las ventas. Por la parte del apoyo operacional, el franquiciado mostró cierto nivel de descontento considerando un porcentaje importante de encuestados que en Subway no se realizan las actividades necesarias para explotar el potencial de la cadena. De igual manera, se mostraron en desacuerdo con la aseveración relacionada con que en Subway se llevaban políticas de adiestramiento y preparación del personal, lo que deja entender que el franquiciado detecta las necesidades de programas de Recursos Humanos, sin embargo no recibe apoyo en este aspecto. Por otro lado en cuanto a la labor de los distintos comités la evaluación fue positiva y cierto número se mostró en desacuerdo con el sistema centralizado de distribución de insumos de ventas.

Por otro lado, con respecto al apoyo que se recibió en la fase de preapertura se mostraron bastante contentos, alcanzando los valores de percepción positiva los porcentajes más elevados.

Un punto digno de reconocimiento, se muestra al igual que en los empleados, en la parte de conciencia de pertenencia a la organización. Al igual que el público

empleado, los franquiciados mostraron una percepción positiva en lo que Subway como marca representa, sin embargo manifestaron una mayor identificación hacia cada una de sus tiendas que hacia la corporación. Al igual que antes se mencionó, se recomienda la implantación de un plan de comunicaciones internas destinado a fortalecer la conciencia de pertenencia organizacional, a fin de lograr una mayor unidad entre los diferentes puntos de ventas de los productos y servicios que ofrece la cadena.

Es importante recalcar, que este actor (franquiciado) es de vital importancia para el sistema, pues de ellos depende el funcionamiento de sus locales y de su personal, por lo que se considera que si se son capacitados para impartirle a los empleados la formación de conciencia de pertenencia, el sistema Subway como franquicia funcionaría de una manera más cercana a lo que idealmente el concepto requiere.

Una vez concluida una breve conclusión individual para cada actor, se puede aseverar que el principal problema detectado dentro de la organización, y que afecta la imagen que perciben todos los públicos está en la falta de conciencia o cultura organizacional, pues el consumidor final a pesar de mostrarse bastante positivo hacia la organización y sus productos, manifestó que no existe total estandarización de la marca en cuanto a sus productos y servicios, del mismo modo el empleado y franquiciado se mostró insatisfecho con el adiestramiento que la cadena imparte a sus miembros, pues en general los consideran insuficientes. Los planes de Recursos humanos y con ellos el adiestramiento del personal, serían una vía bastante efectiva para lograr una mayor estandarización en los diferentes puntos de venta, sin embargo no es una variable de tipo comunicacional, pero vale la pena destacarla puesto que en el estudio representó

Se puede recomendar que el proceso de selección y reclutamiento de los franquiciados sea más minucioso para aquellos franquiciados que entren a la organización a futuro, se recomienda buscar personas con sensibilidad comunicativa a fin de garantizar la armonía y optimizar el desempeño de los empleados y lograr mayor

fluidéz de comunicaciones desde las instancias más bajas a las más altas de la organización.

Por lo que se recomienda un franquiciado con competencias gerenciales capaces de comunicar lo que se debe hacer tomando en cuenta el bien de la organización, capaces de adquirir el mayor compromiso con la organización y aquellos que presenten la necesidad de búsqueda, curiosidad y deseo. En otras palabras, personas capaces de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás y aquellas que presenten deseo y capacidad de orientar su comportamiento en dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Vale la pena destacar que el adiestramiento del personal no debe ser bajo métodos formales, es recomendable utilizar comunicaciones cara a cara, ya que el empleado se mostró bastante positivo en cuanto a las relaciones que mantiene con compañeros y empleados, y las relaciones dentro de la organización se llevan a través de un trato información y cercano, por lo que sería recomendable utilizar este tipo de métodos.

Como recomendaciones para futuros estudios dentro de la compañía, se recomienda la elaboración de un plan de comunicaciones internas efectivo para lograr la creación de una cultura corporativa arraigada que permita, no sólo la mejora de productos y servicios, sino la identificación fuerte de cada individuo con la organización. Por otro lado sería importante conocer cuál es la imagen que tiene casa matriz (en estados Unidos) de la franquicia Subway en Venezuela, que cabe destacar, figura entre las 4 de mayor crecimiento del mundo, luego de Estados Unidos, Canadá y Australia.

Igualmente el plan de comunicaciones internas recomendado debe ir dirigido a la inducción y socialización de los actores de la organización a fin de alcanzar una cultura corporativa arraigada por parte de cada actor que forme la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL, F.(2001) Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del Marketing estratégico. Madrid: Esic Editorial
- ARELLANO, R.(2000) Marketing. Enfoque América Latina. México, D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores SA
- D´APRIX, R.(1998) La comunicación para el cambio. Barcelona: Ediciones Granica
- DAVID, F. (1994) La Gerencia Estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- DENINSON, D. (1991) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia: Editorial Legis.
- FERNÁNDEZ, C. (1999) La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- FERNÁNDEZ, G. (1988). La empresa y la comunicación social. Madrid: Editorial Dagur.
- FRANK, R., Kuehn, A., y Massy, W. (1969) Análisis de Mercados, técnicas cuantitativas. México DF: Editorial Trillás CA
- GARBETT, T. (1991), Imagen Corporativa. Cómo crearla y proyectarla. Bogotá-Colombia: Legis editores S.A.
- GOMEZ, C., y Villalobos, J. (1998) Como gerenciar la imagen corporativa. Caracas: Ediciones Plain Art
- HERNÁNDEZ, R., Fernández, C. y Baptista , P. (1995) Metodología de la investigación. Colombia: McGraw Hill
- IND, N. (1992) La imagen Corporativa. España: Díaz de Santos.

- KOTLER, P (1989) Mercadotecnia. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica.
- KOTLER, P. (1993) Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice-Hall Hispanoamérica
- MAZARRASA, M (1994). Marketing y Calidad Total. Madrid: Ediciones Gestión 200 S.A.
- OUCHI, W (1982) Teoría Z. México: Fondo Educativo Interamericano.
- POTTER, L. (1999) The communication plan; the heart of strategic communications. New York: International Association of Business Communicators.
- REGOUBY, C. (1989) La Comunicación Global. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- RIVADENEIRA, R. (1979). Opinión Pública. México: Trillas.
- RÖMER, M. (1994) Comunicación Global: El reto gerencial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social.
- SABINO, C. (2000) El Proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- DE LA TAJADA, S. (1994) Auditoria de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Madrid: editorial Síntesis, S.A.
- UNDERHILL, P (2000) Por qué compramos. La ciencia del shopping. Barcelona: Gestión 2000
- WEIL, P (1992). La Comunicación Global. España: ediciones Paidós

Anexo A

Estudio previo de Subway

Name:

Market and Customer

Market and Customer - Strengths	Agree/disagree	Importante to strategy
1 The Subway offer of healthy, tasty food, prepared on request, is valued and unique in many countries and is aligned with the increasing emphasis on healthy eating as markets mature	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2 The results of Consumer research, when undertaken, is generally positive and often show that the variety of tastes, freshness and quality of the product is appealing to customers	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3 The category(sandwiches, bread based meals) exists in most developed countries and therefore, we do not have to sell the category as well as selling the Brand	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4 The process for building the Subway brand has been tried and tested in the US/Canada	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5 The brand concept seems to be acceptable in most regions, countries and cultures and in general, customer loyalty is not difficult to engender once the product has been tried and understood	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Market and Customer - Weaknesses	Agree/disagree	Importance to strategy
1 Subway as a brand does not exist and needs to be built in all countries without US cultural proximity	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2 Limited and/or dispersed presence in most markets is a major barrier to building consumer awareness, consumption and brand acceptance	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3 There is little or no insight into the consumer in most international countries	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4 There is little co-ordinated marketing communications outside CANZUS and the tools available are not appropriate for the stage of development of most other markets

5 Key attributes, offerings and messages are often expressed or presented in ways that are not culturally relevant or appropriate. ie Subway messages presented from Subway perspective only

Franchisee and store

Franchisee and Store - Strengths

1 System has low cost of entry

2 The system is proven and works well if applied rigorously with strong controls and sound operational standards i.e. Franchisees can't pick and choose where they comply

3 Evaluation process (if done correctly) can be valuable and a source of advice and expertise

4 International franchisees generally demonstrate as much passion and buy-in to the Subway concept and values as North American ones

5 The Subway system rewards DAs and franchisees that are customer-oriented and business-oriented, understanding the relationship between providing a good customer experience at every level and sales/profits

Franchisee and Store - Weaknesses

1 Emphasis on country opening over country development means that the resources in support are not available in the crucial early stages and has created a significant proportion of disaffected/disillusioned franchisees and DAs with 1 to 5 year experience

2 Many aspects of the franchisee offer (POS, marketing, HQ responsiveness), are sub standard for international countries yet no allowance is made for this in targets or royalty rates. Many franchisees are not getting the same value for their 8% as franchisees in the US

Agree/disagree

Agree/disagree

3

The sharing of knowledge and best practice is unstructured, informal and largely ineffective (with the exception of the Operations Manual). No system exists for enabling new franchisees and DAs to climb the learning curve to profitability rapidly

4

The lack of interest, infrastructure, support mechanism and focus has led to a much higher failure rate in International

5

Cost of food and paper is generally too high because there is insufficient focus on reducing these costs. Franchisees and DAs waste time that could otherwise be spent on growing the business

Franchisee Development

Franchisee Development - Strengths

1 There are examples of how to develop countries quickly and successfully

2 Huge amount of experience on which to draw and great willingness to mentor amongst successful DAs

3 An emphasis on fostering team-working and leadership within countries accelerates progress to critical mass, where used

4 International team are highly motivated and perceived to be doing their best with limited resources

5 Almost all countries with significant potential have been opened (reducing future costs)

6 The regional training centres are seen as a very positive move by those countries involved

7 Training for franchisees is well received and inculcates Subway's vision and values throughout the system

8 Almost all markets with significant potential have been opened (reducing future costs)

9 Store assistance programme (for the weakest 5%) is a great asset, but under exploited

Franchisee Development - Weaknesses

1 Insufficient focus on driving countries through early phases to critical mass

Agree/disagree

Agree/disagree

2	DAI/SIBV development resources are stretched (covering too many roles), spread too thin (geography) and are unable to meet the demands of International development	<input type="text"/>
3	Decision making and communications with US head office are slow, often unresponsive and demonstrate a lack of appreciation of country differences	<input type="text"/>
4	Lack of tools, resources and infrastructure tailored to the needs of international development. There are no effective mechanisms for exchanging learning and best practice as to how DA's should develop their countries	<input type="text"/>
5	DA's appointed too quickly and with insufficient attention to critical competencies and qualities, eg real estate, business skills, marketing	<input type="text"/>
6	Have not defined the critical skill sets and attributes required for success as a DA. Slow and reluctant to remove unsuccessful and non-compliant DAs & franchisees	<input type="text"/>
7	Franchisees appointed with insufficient attention to critical competencies, qualities and potential. Early, poor appointments can delay significantly time to critical mass	<input type="text"/>
8	SFAFT is not meeting the needs of new markets yet to reach critical mass because it is not giving the right type of support or appropriate levels of support to international	<input type="text"/>
9	SFAFT is seen by international DAs and franchisees as a road block. The value of paying 3 ½% is often questioned	<input type="text"/>
10	SFAFT is not structured to address international, does not understand its requirements and is inflexible in current practices. SFAFT is not responsive to international countries and is holding up much needed cash	<input type="text"/>

Operations / Supply Chain

Operations / Supply Chain - Strengths

Agree/disagree

1	Subway's size offers tremendous purchasing power and influence over suppliers on a global basis	<input type="text"/>
2	IPC has been critical to lowering food costs, improving product quality, maintaining manufacturing standards and improving distribution/logistics processes. It is evolving and developing to respond to regional needs	<input type="text"/>

- 3 Operations are relatively simple therefore International implementation is straightforward. Operating standards are generally accepted as an excellent guideline on how to run a restaurant successfully and profitably

- 4 Gold Standard system codifies best practice and standards for ensuring consistently high quality products

- 5 Proven mechanisms exist for menu flexibility to meet local market needs (MOP, SOP)

Operations / Supply Chain - Weaknesses

Agree/disagree

- 1 Subway is not leveraging its purchasing power with current suppliers to benefit international countries, and with a lack of critical mass in all but 7 countries food costs will continue to be higher than targeted (33%) for several years. The company doesn't help manufacturers and distributors internationally to reach gold standards

- 2 Gold Standard is often unachievable for international markets owing to availability of ingredients or manufacturing processes. This leads to Gold Standard or "No Standard" resulting in great inconsistency of product quality.

- 3 There is no mechanism to adjust specifications to suit international market requirements whilst maintaining the Gold Standard

- 4 RMs and DAs are swamped with sourcing, distribution and quality issues yet most lack any experience or expertise in these areas

- 5 Operations training and support is not sufficient to reinforce key concepts and procedures required for success in International markets

- 6 International countries are overwhelmed by the rate of product launches/ rotation, which is driven by the US promotional calendar. This causes great difficulties in non US countries (even in Australia where IPC do the negotiating)

Organization / Resources

Organization / Resources - Strengths

Agree/disagree

- 1 The DA role is very effective and has been the cornerstone of Subway's development. They are generally very collaborative whilst constructively competitive

- 2 A great majority of people in the Subway system really believe in Subway's offer and are motivated to "make it happen"

- 3 International staff show a "can-do" attitude and achieve much with limited resources

- 4 The company has a wealth of experienced people, who know the business and have grown up with the company. The company enjoys a low attrition rate especially among senior managers

- 5 Morale at HQ is high. They feel part of the "Subway family" - caring, sharing, celebration, successful

Organisation / Resources - Weaknesses

Agree/disagree

- 1 Infrastructure and resources at head quarters are not aligned with the scale and demands of international markets and as a result responses to DA and Franchisee queries are often slow, inconsistent and highly dependent on personal relationships with DAI

- 2 The International group does not have control over many of the resources, departments and policy to allow them to perform effectively and regional/ local structures have not been sufficiently developed or empowered

- 3 The Regional Manager role is too broadly defined and therefore their contribution to the system varies according to individual strengths, as opposed to the region's needs. RMs are overstretched, unable to focus and often lack particular skills needed to address their region's issues

- 4 More time is spent on one store countries than many big store potential areas by the company

- 5 As there is a lack of a complete "soup to nuts" overview of the process of how Subway does business, it is hard for DAs and franchisees to identify and contact decision makers

Business Model

Business Model - Strengths

Agree/disagree

1 The business model is very simple, easily understood and has been successful to date in the US and several other markets. It can be implemented consistently in almost every market

2 Growth is financed by the investment of franchisees and DAs

3 As the business grows the business model becomes self reinforcing and more profitable for all those involved, with no upper limits

4 Business model reinforces goal congruity so when it works it works for all and all share a common interest in addressing weaknesses

5 The “loose-tight” characteristics of Subway’s business model harnesses the best aspects of the entrepreneurial spirit and a controlled business

Business Model - Weaknesses

1 The reliance on solely financing growth through DAs and franchisees limits the ability of the company to control, drive and accelerate the rate of growth for International

2 The methodology for defining territories and setting the seven year targets is not seen as rational to high calibre DAs and prevents recruitment

3 The stringent contract terms, schedule and penalty provisions typically have the effect of removing much needed finances from the territory at the stage of development when it is most needed and is demotivating

4 DAI growth is held back by not allocating resources to the areas of greatest return and quickest payback. Costs are not attributed to activities so there is poor knowledge of how to optimise ROI

5 Subway often uses the wrong measures at the wrong period, based on the stage of development .The measures are often perceived as being inaccurate and inappropriate for most international markets

Change Management

Change Management - Strengths

Agree/disagree

Agree/disagree

1 People feel that “something must be done with International”, therefore they already have a positive attitude to change within DAI

2 This project is a positive sign for many that management has accepted a need for change

3 There is sufficient dissatisfaction in the field to make things happen

4 There is a history of strong management with clear vision and values, speed of commitment to invest, once a decision has been taken and a track record of successful change management

5 The organisation is non-hierarchical and has short communication lines

Change Management - Weaknesses

1 Subway as an organization fails to recognise the diversity of international markets and is not internationally attuned. Culture at HQ does not extend out, creating a “them” and “us” insularity

2 Very centralised organisation and decision making, with little empowerment at lower levels

3 Inter-departmental communications are poor as people often work in “silos” and DAI suffers from a parochial attitude and mentality

4 DAs have a lot of autonomy, therefore the effectiveness of implementation may vary greatly depending on time and resources required

5 Many doubt the willingness and ability of DAI to make the changes required. HQ demonstrates a high level of satisfaction, even complacency, compared to the International field (a barrier to change)

6 Skill levels are inconsistent at all levels

Agree/disagree

Opportunities

Opportunities

Agree/disagree

1	Achieve higher international growth rates by <i>focusing</i> at every level of the system on highest potential countries, territories and locations	<input type="text"/>
2	Achieve immediate ramp up in Europe and Asia Pacific and sustain growth in all International regions over the long term	<input type="text"/>
3	Take advantage of consumer trends to healthier food, more frequent QSR visits over greater number of day parts in almost every major international country through effectively communicating Subway's core attributes	<input type="text"/>
4	Leverage the size and strength of Subway's brand and power in engaging with suppliers, DAs and franchisees	<input type="text"/>
5	Reduce barriers or costs, currently being encountered in individual markets, through rapid, tailored development of regional structures and System infrastructure	<input type="text"/>
6	Reduce the time taken to develop markets and improve overall responsiveness of the business by harnessing Subway's enormous experience base	<input type="text"/>
7	accelerate market development through improved selection and development of DAs (and franchisees)	<input type="text"/>
8	Strengthen overall business, through reducing dependence upon NA market	<input type="text"/>

Threats

Threats	
1	Global slowdown, reducing demand from target segments (ie in many international markets, Subway will not do better in recessions)
2	McDonalds, other QSR players or other types of player entering or developing competitive sandwich businesses
3	Brand is damaged in some way (eg hepatitis case, Brazil negative brand equity) or not available in key markets
4	Adverse cost pressures on Subway-unique elements
5	External events causing negative sentiment to core Subway elements (eg anti-American reactions to tariffs, etc)

Agree/disagree	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo B

Resultado del Focus Group

RESULTADOS OBTENIDOS DEL FOCUS GROUP

El martes 21 de mayo de 3 a 5 de la tarde, en las oficinas principales de Subway de Venezuela, se realizó un *focus group* con tres actores claves de la organización, a fin de obtener cuál es la imagen que la empresa desea transmitir. Se presentará a continuación un resumen de los resultados obtenidos del *focus Group*:

¿Cuales son los públicos atendidos por la corporación Subway de Venezuela?

Básicamente nos esforzamos por mantener contentos a nuestros tres públicos o actores claves, que son, indudablemente en primer lugar nuestro consumidor final, ya que son ellos quienes mantienen viva la corporación, es decir, son quienes invierten en nuestros productos y a través de los cuales la empresa se sustenta económicamente. Por lo que nos conviene mantenerlos altamente satisfechos.

Por otro lado tenemos a los empleados, son ellos quienes tratan directamente con el consumidor final, bien sea preparando los alimentos, manteniendo agradable la tienda o supervisando que todo marche sobre ruedas. Son un público esencial, ya que ellos son el canal entre la empresa y el consumidor final, la vía a través de la cual (además de los locales comerciales) nuestro producto logra ser consumido.

Un tercer actor fundamental dentro de esta organización son los franquiciados, a través de los cuales hemos logrado expandir la marca, pues a medida que existan más franquiciados, existirán más tiendas, lo que le dará un crecimiento notable a la marca en Venezuela. Indudablemente nos interesa mantenerlos bastante contentos, pues Subway busca conseguir en sus franquiciados una alta tasa de reinversión, para lo cual nos esforzamos bastante en que el franquiciado se sienta cómodo

Esos son los públicos que como corporación nos interesa atender, si los mantenemos contentos seguiremos creciendo como lo hemos venido haciendo.

¿Y en cuanto a públicos externos como líderes de opinión?

La verdad para nosotros no hay diferenciación de mensajes, no tenemos mucho contacto con los medios de comunicación social, por lo que para nosotros son como un consumidor final más.

En cuanto a los Objetivos de la empresa. ¿Qué se quiere lograr?

Los objetivos fueron planteados para crear un posicionamiento, pero siempre te interesa la visita, porque esa es tu venta, entonces, en la medida en que tu tiene una campaña en televisión, con eso subes el *Top of Mind*, y al subir el *Top of Mind*, eso redundo, se supone, en el número de visitas.... porque si tu dices ¿para dónde voy a ir a comer? Y primero piensas en McDonlad's y luego en Subway, lo que no sería lo mismo que no se te ocurra Subway jamás

como alternativa aunque hayas ido hace un año y lo conozcas... Para eso repites tanto una cuña o comercial y para eso precisamente trabajas tanto el *Top of Mind*.

Entonces haces dos cosas, creas un posicionamiento, que no lo tenías y por su puesto, que eso se supone que va a, bueno de hecho es así, eso va directamente proporcional a las ventas, ya que tienes un posicionamiento y piensan en Subway y dicen, esta comida es sana, es fresca

¿Cuales han sido las estrategias y los objetivos que se ha trazado la cadena SW en lo concerniente al marketing, en este año?

La primera necesidad que tiene SW y la primera necesidad que nos planteamos como objetivo para este año, es tener, por fin, una marca con un posicionamiento, es decir desde que Subway llegó primero ha tenido muchos cambios de *slogans*, eso redundando en que no hemos dicho nunca nada claro, hemos dicho que somos los artistas del sándwich, hemos dicho cómo deber ser un sándwich, hemos dicho come más preocúpate menos; pero hemos saltado de un slogan al otro y no hemos tenido chance de tener uno en concreto, por un lado, y segundo que en ningún momento hemos tenido comunicación masiva, esto lo que hace es que tu salgas a la calle y preguntes ¿Qué es Subway para ti? Y la gente te diga o “no sé qué es” o te digan “ah! Eso es una cosa dónde venden Sándwiches”, pues no tiene un posicionamiento ni tiene una imagen, ni la gente sabe qué queremos decirles nosotros a ellos que somos, o sea cuál es el beneficio le proporcionamos a ellos, es decir, no estamos posicionados dentro del sector comida rápida y eso es uno de nuestros objetivos...

Claro que nosotros sabemos (y por encuestas) que a la gente lo que le gusta de Subway es que te preparan el sándwich delante de ti, que tu puedes ver que los vegetales estén frescos, que tu ves que te hacen el pan ahí.... pero porque la gente va, lo ve y ya.

Entonces ahora, y este año ya por primera vez con un presupuesto, digamos, suficiente como para tener una comunicación masiva que compita dentro de la comida rápida ya decidimos irnos a lo que internacionalmente se está llevando a cabo que es el posicionamiento del lugar de comida rápida sana, sabrosa, fresca; entonces ya vamos directamente a decirle a la gente en Subway puedes comer algo, que es sano para tu cuerpo, que está todo fresquito y además es sabroso; porque normalmente si tu piensas en dieta, si tu piensas que tienes que comerte lechuga, pollo a la plancha, etc. pues eso pareciera que no es rico mientras que comida rápida, supuestamente es todo lo contrario, comida rápida, son pizzas, son papas fritas, son hamburguesas, es pollo, es todo eso, entonces, en ese caso, es como una contradicción pero no es el caso de Subway.

Los objetivos se cumplirán a través de estrategias de comunicación masiva. O sea, para poder competir en comida rápida y poder crear un posicionamiento claro y estar en el *Top of Mind* tenemos que ir a comunicación masiva. Prácticamente todo nuestro presupuesto va a comunicación porque es nuestra primera necesidad

¿Cómo se comunica Subway con su público externo?

Básicamente empezamos a comunicarnos masivamente el año pasado con una campaña de prensa y porque venían productos nuevos, entonces, aprovechamos para decir que había productos nuevos y la forma comunicacional, fue diciendo que podías comer más y preocuparte

menos por las calorías, o por estar comiendo comida chatarra, pan viejo (esta campaña fue en junio del año pasado)

Este plan de mercadeo fue efectuado hacia finales del año 2001 para ser implementado este año

¿A qué público prioritario desean sensibilizar con las estrategias de comunicación?

Nuestro Target es totalmente clase media, es decir, nosotros no somos clase media alta, porque la clase media alta es muy poquita y comida rápida siempre es más masivo, pero somos un Target un poquito por encima de lo que es McDonlad's. El posicionamiento no es directamente dietético.

Para nosotros la relación precio-valor es siempre nuestro lema, y así no caer en las promociones de precios y volvernos locos en una Venezuela de guerra de precios dentro de la comida rápida. E incluso a la mayoría de la gente que le preguntes, Subway le va a parecer caro y de mi buzón de sugerencias saco muchos comentarios que dicen que SW es caro, sin embargo la gente va y se compra su sándwich caro porque sabe que es bueno. Lo importante no es que sea caro es si lo vale.

Sabes que pasa mucho con la comida, es que a nadie le gusta comer mal, a nadie le gusta comer consciente de que lo que te estas comiendo no es bueno, que no limpian la plancha donde hacen las cosas, que usan un aceite durante demasiado tiempo, por mil bolívares más prefiero comer bien.

¿Cuales son los atributos que quieren que capten del producto y servicio?

Es una especie de promesa básica y luego de *Reason Why*, la promesa básica, o sea nuestra principal ventaja es básicamente lo que hemos venido hablando. La ventaja es que somos comida rápida, fresca y sabrosa, tal cual como lo dice el slogan. Porque nosotros horneamos nuestro pan allí, los vegetales son frescos porque llegan todos los días, son productos que tienen pocos días de almacenaje, nada es frito y las carnes también son frescas (jamón, atún, pavo) básicamente todo es sano.

Pero nosotros queremos decirle eso y la gente apenas entra a la tienda ya ahí ves el *Reason Why*, o sea, tu entras a la tienda y ya puedes percibir que Subway es eso, no es que te lo dicen y tu no lo sabes, es algo que ves. Es fácil que la gente con sus propios ojos vea cuál es el beneficio que les presta la cadena Subway.

En líneas generales es que te hacen el Sándwich en frente de ti, tu decides lo que lleva, cuanto lleva, que va primero. De ahí viene "as a sandwich should be", "sandwich artist". Y esa parte que expresa que nuestro beneficio es que hacemos el sándwich a tu medida y como tu quieres. Esa era la estrategia que se estaba usando hace dos años y en ese momento el beneficio principal de Subway era eso, que podían hacer el sándwich a tu medida, pero nos dimos cuenta, primero de que internacionalmente estábamos completamente alejados de lo que internacionalmente se estaba haciendo, pensamos que no era lo suficientemente fuerte como para ser el mensaje que le diera el beneficio a la marca y también que el mensaje no tenía el

presupuesto suficiente para tener el alcance, la frecuencia y todo lo que necesitamos para que el mensaje llegue. Cuando tuvimos nuevamente un presupuesto, que fue este año, este año de precompra, decidimos alinearnos a lo que internacionalmente se estaba haciendo porque ya habíamos hecho la pequeña prueba de la campaña de prensa que antes mencioné de “come más, preocúpate menos”, que en realidad fue el lanzamiento de nuevos productos pero aprovechamos para ligarla a eso y nos dio muy buenos resultados, entonces a partir de ahí ya comenzamos en esta nueva línea de comunicaciones. Entonces ese beneficio de que tu te haces el Sándwich como tu quieres es un beneficio que desde el punto de vista de servicio lo damos en el momento que llegas a la tienda no es un beneficio comunicacional para el posicionamiento. Pero podría ser un valor agregado.

La comunicación masiva y los comerciales de televisión nos dan la oportunidad de decir que somos visualmente y desde el punto de vista de apetitividad, pero no nada más que somos sino ya ir a un posicionamiento. Originalmente la campaña que se quería hacer era destinada a decirle a la gente qué somos y empezar desde cero, pero eso es muy costoso para solamente decir que en Subway tú puedes hacer eso.

Ahora hablemos específicamente del consumidor final, ¿Que desea Subway que piense el consumidor final de la marca?

En primer lugar para aquellos consumidores de restaurantes de comida rápida, Subway ofrece los productos más frescos del mercado, ninguna otra cadena puede competir con esto, ofrecemos pan recién horneado y un sistema de selección de frescos ingredientes que hacen de Subway el Artista del Sándwich. Además le ofrecemos al consumidor comida que sabe bien y les hace bien, gracias a la calidad de la materia prima y el bajo contenido graso de su composición.

Subway es una marca que por su nombre inspira confianza, ya que sabes que donde entres y al que entres obtendrás una misma atención, dentro de un mismo menú y, sobre todo, con una misma calidad de productos.

Por otro lado el principal producto de Subway es la satisfacción de sus clientes, lo cual deriva en un fuerte compromiso de ofrecer el mejor servicio posible, por lo que atendemos a cada consumidor y le preparamos un sándwich a la vez, lo que se presta para una atención escrupulosa y el servir cada producto como una obra de arte.

Un valor indiscutible de Subway es su proceso de producción, ya que en las distintas tiendas se satisface las demandas del consumidor permitiéndole participar directamente en el ensamblaje de su producto, fin para el cual la línea de producción se encuentra a la vista del cliente. Esto hace que cada producto que sale de la línea de producción de Subway sea único y adaptado a los requerimientos de cada cliente.

Por supuesto no podemos dejar de hablar de los precios de nuestros productos, ya que Subway ofrece a todos sus consumidores una amplia variedad de productos de alta calidad a precios accesibles, con el fin de ubicar a la cadena como la #1 en preferencia por el consumidor.

En fin, todo esto antes mencionado permite que el consumidor salga de las tiendas altamente satisfecho y que en gran medida regresen a vivir nuevamente una experiencia Subway.

Eso es básicamente lo que nos interesa que sea percibido por el consumidor de Subway.

Ahora, en cuanto a los empleados, ¿Qué le interesa a Subway que sea percibido de esta como empresa empleadora?

En primer lugar ofrecerle al empleado un excelente ambiente de trabajo, que nosotros dividimos en dos fases: primero que se sientan satisfechos con el ambiente físico de las diferentes tiendas y luego con el ambiente humano que se crea durante su estadía en la corporación.

En principio nos interesa que el empleado sienta que los establecimientos cómodos, ya que la fatiga del empleado es un factor de alta consideración que afecta directamente la experiencia que el consumidor final obtiene. Así, el diseño de cada una de las tiendas – desde la distribución de espacios hasta la altura de los muebles – está adecuado para la optimización del trabajo, sin discriminación del metraje cuadrado de las mismas. Arquitectónicamente las tiendas se conciben con un fin meramente utilitario, de manera que el espacio colabore, en vez de que obstaculice, en la realización de cada una de las tareas del empleado.

La motivación del empleado es también un factor de sensibilidad para la concepción y el mantenimiento de las tiendas. Las condiciones de trabajo (iluminación, temperatura, aroma, disposición de estaciones de trabajo, ambiente musical, brillo, estado de la planta física, pulcritud) son controladas según estándares detallados por la casa matriz con el fin de ofrecer un ambiente laboral estimulante.

Ahora en cuanto al ambiente humano, es un poco más difícil de controlar, sin embargo nos encargamos de una minuciosa selección de nuestro personal, a fin de sólo contratar a muchachos jóvenes de trato cordial y amable, y aquellos quienes se estima, pueden mantener buenas relaciones, tanto con el cliente como con sus compañeros y jefes.

Por lo general en Subway el empleado siente que el trabajo en equipo es primordial para la obtención de los objetivos de la marca, razón por la cual Subway fomenta el cultivo del sentimiento de camaradería en el grupo laboral de cada tienda.

Por otro lado, la identificación de cada empleado con la marca es un elemento crucial para la oferta óptima de los servicios de Subway. Por esta razón, se promueve la existencia de una organización horizontal, de chata jerarquía y plausible accesibilidad a los actores que toman las decisiones del día a día. Así, cada empleado puede entrar en contacto con los más elevados cargos de la organización, para cumplir con actividades que oscilan de las más superfluas a las más delicadas.

Otro factor que nos interesa, es que el empleado sienta que dentro de Subway crece profesionalmente, para lo cual se le imparten distintos cursos de adiestramiento de excelente calidad desde el momento que el empleado entra a la cadena y durante su permanencia en el sistema, son capacitados en las distintas áreas del negocio de forma progresiva a medida que van escalando posiciones.

Así, a través de un entrenamiento eficiente, el empleado sentirá que tiene la posibilidad de ascender dentro de la cadena, ya que Subway les ofrece a cada uno de ellos planes de carrera

definidos y alcanzables, de esta manera el empleado sabe a cabalidad a qué puede aspirar y cómo alcanzarlo, de manera que tanto el empleado como sus superiores pueden administrar el crecimiento interno.

Por lo general, en Subway el empleado siente que se promueve la permanencia en el tiempo como parte de una relación en la que todos ganan: el empleado tiene una posibilidad real de desarrollar una carrera y el franquiciado tiene el privilegio de contar con personal calificado, así el cliente se beneficia al ser atendido por un equipo altamente instruido para tales fines.

Por último, Subway promueve la identificación de sus empleados con la empresa, sienten que forman parte de una organización, no sólo a nivel nacional, sino internacional y eso les hace sentir un orgullo bastante peculiar. Para lograr esto, el sistema Subway transmite sus ideales de servicio al cliente a todos sus empleados y comparte sus metas para que estos se unan a la búsqueda de un fin común y en la celebración de las victorias alcanzadas.

Lo que nos interesa lograr es que el empleado consiga beneficios tangibles e intangibles en Subway, lo que le lleve a una lealtad con la marca, es decir, que prefiera trabajar en Subway que en cualquier otro lugar del mundo.

Y por último ¿Qué se desea que perciba de la corporación el actor franquiciado?

Primero, obviamente nos interesa que el franquiciado perciba que Subway es una empresa rentable, ya que le suministra a prospectos empresarios el conocimiento y las herramientas necesarias para competir exitosamente en la industria mundial de comida rápida, ofreciéndole consistentemente valor a los consumidores a través de comida de extraordinario sabor, que les haga bien y preparada de la manera que a ellos les gusta.

Al Subway ofrecer un sistema de negocios que requiere de una transparente y sensata inversión, de bajos costos operacionales, y que tiene el fin de hacer altamente alcanzable la recuperación del capital invertido en un tiempo atractivo, hace que la intención de reinversión del franquiciado es bastante notable

La unión de la oferta de un producto de alto valor por el cual los clientes estarán dispuestos a pagar una prima, junto con una operación de costos bajos y controlables, le permite a empresarios entrar en un negocio que mide el éxito principalmente en términos comerciales.

Como concepto de Franquicia, cada franquiciado debe percibir que recibe total apoyo por parte de la franquicia master, ya que son ellos quienes le venden el concepto y los representarán ante cualquier eventualidad. Por eso, Subway entiende que el desarrollo de una logística de distribución de materia prima es pieza clave para el desarrollo de la cadena. Para esto, existe outsourcing encargado de la logística de distribución y la publicidad y mercadeo del producto, el cual es regulado – al igual que los distintos suplidores de la cadena – por dos comités conformados por franquiciados. Dichos comités le aportan transparencia y honestidad a un ente tan sensible para el éxito de la cadena.

Por otro lado, el sistema de Subway provee al franquiciado y sus empleados con el entrenamiento necesario en las distintas áreas claves para manejar óptimamente su negocio. Dicho entrenamiento es reforzado continuamente a través de evaluaciones periódicas que tienen

el fin de detectar las principales áreas de oportunidad de cada restaurante y ofrecer soluciones oportunas para que el franquiciado pueda sacar provecho del sistema.

Igualmente, Subway asiste al franquiciado en todo el proceso que tendrá como producto final la apertura del local – desde la selección del sitio y la negociación del contrato de arrendamiento, hasta el diseño y construcción de la tienda. Todo esto con el fin de apresurar el proceso de apertura, lo cual debería implicar una aceleración en la recuperación del capital invertido por el franquiciado.

Una característica importante del éxito de Subway es su crecimiento. El crecimiento de Subway es posible gracias a la unión de un sistema de fácil operación, bajos costos de operación y buenos niveles de rentabilidad, lo cual le permite al franquiciado existente expandir su inversión y le representa a prospectos empresarios una alternativa atractiva de desarrollo económico. El compartir esta visión de crecimiento con sus franquiciados, empleados, consumidores finales y suplidores hace que Subway alcance niveles de lealtad que le permite embestir las situaciones de crisis mejor que la mayoría de las cadenas de comida rápida.

Al igual que los empleados, el franquiciado siente que a través del sistema son retribuidos económica y emocionalmente como contraprestación al llenado de los cometidos con los que estos se comprometen a cumplir día a día en cada uno de sus negocios, Por lo que Subway busca íntegramente, desde la concepción del local hasta la operación del mismo, elevar la dignidad del franquiciado a través de la oferta al público de un excelente producto con un trato amigable en un ambiente agradable, y para lo cual cuentan con todo el apoyo de la casa matriz para llevar a cabo tan digna labor.

Anexo C

Operacionalización de variable de Consumidores

Operacionalización I: Actor- Consumidor Final

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Imagen percibida de Subway como empresa que ofrece productos y servicios. (Actor: Consumidor Final)	Producto	Sabor apariencia frescura valor nutricional Estandarización	¿Cómo le parece es el sabor de los productos que ofrece la cadena? ¿Considera que los sabores de Subway son diferenciales? ¿Cada vez que viene a Subway los productos e ingredientes tienen apariencia provocativa? ¿Cree que los ingredientes con que se elaborar los alimentos son siempre frescos? ¿Considera que la comida de Subway y es sana y nutritiva? ¿Considera que los productos de Subway son iguales en cualquiera de sus tiendas?
	Servicio	Amabilidad Respuesta efectiva Rapidez Sistema de pago Apariencia del personal	¿Es generalmente amable el personal de la tienda al atenderle? ¿Le preparan lo que exactamente lo que ordena y en un tiempo apropiado? ¿Le atienden rápidamente cuando viene a Subway? ¿Cree que el sistema de pago es apropiado? ¿Considera buena la apariencia del personal de Subway?
	Producción	Línea de producción a la vista	¿Considera importante que su comida sea preparada en frente de usted? ¿En qué medida hace que prefiera Subway que otras cadenas de comida rápida?
	Innovación	Variedad Proceso	¿Ofrece variedad ofrece el menú de Subway? ¿Qué piensa del proceso de elaboración de los productos de Subway?
	Precio	Relación precio / valor	¿Considera que el precio de los productos se ajusta a la calidad del lo mismos?
	Satisfacción	Retorno de clientes	¿Regresaría a Subway? ¿Cuáles son las razones para volver venir? ¿Cuáles son las razones para no volver a venir?

Anexo D

Operacionalización de variable de Empleados

Operacionalización II: Actor-empleados

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Imagen percibida de Subway como empresa empleadora. (Actor: empleados)	Ambiente	Físico Humano	¿Considera agradable su sitio de trabajo? ¿Las condiciones del local son óptimas para poder trabajar en él? ¿Existe amistad, respeto y buen trato por parte de los compañeros de trabajo? ¿Existe algún tipo de relación cercana con los superiores?
	Adiestramiento	Periodicidad Calidad	¿Reciben adiestramiento para la mejora profesional? ¿El adiestramiento se recibe con cierta frecuencia? ¿El adiestramiento se hace más de la vez inicial? ¿Cómo evaluaría el adiestramiento impartido para iniciar sus labores dentro de la organización es eficiente?
	Desarrollo profesional	Posibilidad de ascenso Duración de la carrera	¿Cree que Subway ofrece las posibilidades de ascender progresivamente y ocupar cargos superiores? ¿Existe manera de lograr el ascenso a otros puestos de trabajo? ¿cree que Subway le ofrece la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a ,medida que pase tiempo dentro de la organización? ¿Cuánto tiempo podría trabajar en Subway?
	Sentido de pertenencia	Identificación Nivel de pertenencia a la marca Lealtad	¿Qué características de la marca considera se parecen a sus características personales? ¿te identificas con Subway como marca? ¿Visitas usted tiendas Subway diferente a donde trabaja? ¿Prefiere trabajar en Subway que otras cadenas de comida rápida?

Anexo E

Operacionalización de variable de Franquiciados

Operacionalización III: Actor Franquiciado

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
Imagen percibida de Subway como empresa privada(Actor: franquiciado)	Rentabilidad	Retorno de la inversión Reinversión	¿Considera que recuperó la inversión hecha al comprar la franquicia? ¿Volvería a invertir en otra tienda?
	Apoyo	Logística de producto Operaciones Pre-apertura	¿Está satisfecho con la logística de distribución de ingredientes para elaborar los productos Subway? ¿Está satisfecho con la labor de los distintos comités dentro de la organización? ¿Cómo cree que es el entrenamiento del personal previo a la apertura de la tienda? ¿Considera que recibió el apoyo requerido en el proceso de preapertura?
	Solidez	Perdurabilidad Superación de crisis Credibilidad	¿Considera que la cadena Subway tiene una trayectoria considerable dentro del mercado de comida rápida? ¿Considera que la empresa tendrá larga vida dentro del competitivo mercado? ¿Considera que la empresa se ha mantenido a pesar de la dura crisis que afronta el país? ¿Percibe un sistema estandarizado internacionalmente?
	Sentido de pertenencia	Identificación Nivel de pertenencia a la marca Lealtad	¿Cuál es el nivel de identificación con los elementos de la marca Subway? ¿Visita tiendas Subway en cualquier otro lugar del mundo? ¿Que tan orgulloso se siente de pertenecer a la organización? ¿Comparte actividades con miembros fuera de trabajo? ¿Tiene preferencia por Subway ante otras opciones de comida rápida?

Anexo F

Encuesta aplicada a consumidores

**MUCHO LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN
AL CONTESTAR LA SIGUIENTE ENCUESTA**

1. ¿Cuándo piensa en comida rápida cuáles son los 3 primeros nombres que recuerda?

2. Piense en los productos que ofrece la cadena Subway. Señale cuál de las siguientes características le asignaría.

Sabrosos	<input type="checkbox"/>
Alimenticios	<input type="checkbox"/>
Balanceados	<input type="checkbox"/>
Sanos	<input type="checkbox"/>
Ligeros	<input type="checkbox"/>
Frescos	<input type="checkbox"/>
Dietéticos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

3. A continuación se le presenta una serie de alternativas para que evalúe los productos que ofrece Subway. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor describe dichos productos. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Tienen exquisito sabor	5	4	3	2	1	Tienen mal sabor
Son muy variados	5	4	3	2	1	Son poco variados
Son elaborados con ingredientes de excelente calidad	5	4	3	2	1	Son elaborados con ingredientes de mala calidad
Sus productos son nutritivos	5	4	3	2	1	Sus productos no son nutritivos

4. ¿Ha visitado más de una tienda Subway?

SI NO

(de haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 4.1, si no pase a la pregunta 5)

4.1 Indique en qué medida considera usted que los productos y servicios que ofrece la cadena Subway son iguales en todas las tiendas que ha visitado. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su consideración. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Los productos y servicios son iguales en todas las tiendas	5	4	3	2	1	Los productos y servicios varían en cada tienda
--	---	---	---	---	---	---

5. Ahora se le presenta una serie de afirmaciones para que indique en qué medida está usted de acuerdo con ellas. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su consideración. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

<i>Subway ofrece productos de comida rápida sanos y con buen contenido nutricional</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo
<i>Subway ofrece siempre productos con apariencia apetitosa</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo
<i>En Subway, los ingredientes para preparar los productos siempre lucen frescos</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo

6. A continuación se le presenta una serie de de afirmaciones para que indique en qué medida está usted de acuerdo con ellas. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su consideración. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

<i>En Subway, recibo un excelente trato al ser atendido.</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo
<i>En Subway, me atienden rápidamente</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo
<i>En Subway, me preparan exactamente lo que ordeno</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo
<i>En Subway, el sistema de pago es rápido</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo
<i>En Subway, el ambiente de las tiendas es agradable</i>	De acuerdo	5	4	3	2	1	En desacuerdo

7. ¿Considera que la apariencia del personal de Subway es agradable?

SI NO

8. Encierre en un círculo el número que mejor represente en qué medida considera usted importante que en Subway preparen el producto frente a usted. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación la más baja.

Muy Importante 5 4 3 2 1 Nada importante

9. ¿Encuentra usted que Subway por elaborar los productos en frente de usted se diferencia de otras cadenas de comida rápida?

SI NO

(De haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 9.1, si no pase a la pregunta 10)

9.1 Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida la preparación de los alimentos frente a usted hace que prefiera venir a Subway. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Fuertemente 5 4 3 2 1 Nada

10. A continuación se le presenta una serie de atributos para que usted evalúe los precios de los productos y servicios de Subway. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su consideración. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Muy razonables	5	4	3	2	1	Nada razonables
Muy costosos	5	4	3	2	1	Nada costosos
El precio se ajusta a la calidad del producto	5	4	3	2	1	El precio no se ajusta a la calidad del producto

11. Después de haber comido en Subway, ¿cree usted que volvería a venir?

SI NO

12. Marque con una X cuál o cuáles de las siguientes razones le haría regresar a Subway la próxima vez

- | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|
| Los precios son buenos <input type="checkbox"/> | La atención es buena <input type="checkbox"/> | El tiempo que debo esperar para que me atiendan es poco <input type="checkbox"/> | La calidad de los alimentos es buena <input type="checkbox"/> | Su ubicación es cercana <input type="checkbox"/> | Las promociones son buenas <input type="checkbox"/> |
| La comida vale lo que cuesta <input type="checkbox"/> | La comida no es grasosa <input type="checkbox"/> | Tienen mucha variedad de comida <input type="checkbox"/> | Su publicidad es atractiva <input type="checkbox"/> | Por costumbre <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> |

13. Marque con una X las razones por las que no volvería a venir a Subway

- | | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Sus precios son elevados <input type="checkbox"/> | Su atención es mala <input type="checkbox"/> | Su ubicación es lejana <input type="checkbox"/> | la comida es de mala calidad <input type="checkbox"/> | No tiene promociones ni ofertas <input type="checkbox"/> |
| La comida no vale lo que cuesta <input type="checkbox"/> | No tiene variedad de comida <input type="checkbox"/> | Tienen pocas cajas y/o cajeros <input type="checkbox"/> | No tiene oferta para niños <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> |

14. Ahora se le pide que evalúe el menú que ofrece Subway. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su consideración. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Muy variado 5 4 3 2 1 Nada variado

15. ¿Le gusta el proceso de elaboración de los productos de Subway?

SI NO

16. Marque con una X la casilla que mejor represente qué tan satisfecho se siente con el proceso de elaboración de los productos en las tiendas Subway. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Fuertemente satisfecho Parcialmente satisfecho Ni satisfecho, ni insatisfecho Parcialmente insatisfecho Fuertemente insatisfecho

17. Marque con una X aquellos establecimientos que representan una alternativa cuando no viene a Subway

- | | |
|-------------|--------------------------|
| McDonald's | <input type="checkbox"/> |
| Wendy's | <input type="checkbox"/> |
| Arturos | <input type="checkbox"/> |
| Burger King | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

18. Evaluando la cadena Subway, marque con una X si siente que otros establecimientos de comida rápida ofrecen alguna de las siguientes características:

Mejor calidad de productos	<input type="checkbox"/>
Mejores precios	<input type="checkbox"/>
Más opciones para comer	<input type="checkbox"/>
Mejor servicio	<input type="checkbox"/>
Mejores instalaciones	<input type="checkbox"/>
Mejores ingredientes	<input type="checkbox"/>
Productos más sanos	<input type="checkbox"/>
Menos tiempo de espera	<input type="checkbox"/>

Edad: _____

Sexo: Femenino _____

Masculino _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Anexo G

Encuesta aplicada a Empleados

**MUCHO LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN
AL CONTESTAR LA SIGUIENTE ENCUESTA**

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de Subway?

Crew Entrenador Asistente a gerente Gerente general Supervisor

2 ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la cadena?

3. ¿Considera que los locales de Subway son agradables y cómodos para trabajar?

SI NO

4. A continuación se le presenta una serie de alternativas para que evalúe las tiendas Subway como ambiente de trabajo. Encierre en un círculo el número que mejor represente lo que considere. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

La tienda es cómoda	5	4	3	2	1	La tienda es incómoda
La tienda es espaciosa	5	4	3	2	1	La tienda es pequeña
La tienda es agradable	5	4	3	2	1	La tienda no es agradable

5. A continuación se le presenta una serie de afirmaciones. Encierre en un círculo el número que mejor represente en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

En Subway el trato entre los compañeros de trabajo es bueno. De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

En Subway existe respeto entre los compañeros de trabajo. De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

En Subway mantengo buenas relaciones con mis superiores. De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

En Subway mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo. De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

6. ¿Al entrar a la cadena recibió preparación para realizar su trabajo?

SI NO

(De haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 6.1, 6.2 y 6.3, si no pase a la pregunta 7.)

6.1 ¿Considera que la preparación que recibió fue buena?

SI NO

6.2 Además del curso inicial de adiestramiento ¿ha recibido algún otro durante su estadía en la cadena?

SI NO

(De haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 6.2.1, si no pase a la pregunta 6.3.)

6.2.1 ¿Con cuanta frecuencia reciben el curso de adiestramiento para mejorar su trabajo dentro de la cadena?

Siempre generalmente A veces Rara vez Nunca

6.3 Encierre en un círculo el número que mejor indique cómo evaluaría el adiestramiento que recibe dentro de la cadena para mejorar el rendimiento y la calidad del trabajo. Siendo 5 la puntuación elevada y 1 la puntuación más baja.

Excelente 5 4 3 2 1 Deficiente

7. Encierre en un círculo el número que mejor indique qué importancia le asigna a la preparación y adiestramiento del personal dentro de una organización como Subway. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Muy importante 5 4 3 2 1 Nada importante

8. Marque con una X a través de cuales medios recibes la información sobre nuevos productos, promociones y servicios que ofrece la cadena Subway.

A través de mi jefe (Franquiciado)	<input type="checkbox"/>
A través del Gerente General	<input type="checkbox"/>
Por el Field Consultant	<input type="checkbox"/>
Por Subway to Subway	<input type="checkbox"/>
Por rumor	<input type="checkbox"/>
En los cursos de entrenamiento	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de Subway?

10. ¿Cree que dentro de Subway existe la manera de ascender y ocupar puestos con mayores responsabilidades?

SI NO

11. ¿Conoce la manera de ascender dentro de Subway?

SI NO

12. ¿Considera que tiene la oportunidad de ascender dentro de la cadena?

SI NO

13. ¿Cree que dentro de Subway tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y hacer una carrera?

SI NO

14. ¿Cuánto tiempo cree que puede trabajar en Subway?

15. ¿Qué beneficio representa trabajar en Subway?

16. Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida se siente orgulloso de trabajar Subway. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Muy orgulloso 5 4 3 2 1 Nada orgulloso

17. ¿Subway representa para usted una familia?

SI NO

(De haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 17.1, si no pase a la pregunta 18)

17.1 Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida se siente parte de ella Siendo 5 la puntuación elevada y 1 la puntuación más baja.

Fuertemente 5 4 3 2 1 Nada

18. ¿Comparte algún tipo de actividad en su tiempo libre con algún otro miembro de la cadena?

SI NO

19. A continuación se le presentan una serie de afirmaciones. Encierre en un círculo el número que mejor represente en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Me gusta todo de Subway De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

Sólo me gusta mi tienda Subway De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

Me gusta el producto que vende Subway De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

20. Si tuviera la posibilidad de trabajar en otra cadena de comida rápida ¿lo haría?

SI NO

(de haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 20.1, si no pase a la pregunta 21)

20.1 Marque con una X ¿En cuál de las siguientes cadenas le gustaría trabajar? (marque 1 opción)

McDonald's	<input type="checkbox"/>
Wendy's	<input type="checkbox"/>
Chipis's	<input type="checkbox"/>
Sushi Express	<input type="checkbox"/>
American Deli	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

21. Cuándo se encuentra fuera del trabajo ¿visita otras tiendas Subway?

SI NO

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Anexo H

Lista de Franquiciados encuestados

LISTA DE FRANQUICIADOS ENCUESTADOS

1. Antonio Figuera
2. Antonio Villaroel
3. Eduardo de Bango
4. Elías Azpurua
5. Félix Galicia
6. Fernando Méndez
7. Fulbio Parodi
8. Gonzalo García
9. Hely Galavis
10. José Sanz
11. Joselino Vaamonde
12. Jesus Rosas
13. José Gregorio Monagas
14. Juan Carlos Almenara
15. Karen Venot
16. Luis Manuel Herrera
17. Marcos Gervaso
18. Mario Almenara
19. Miguel Barzilay
20. Pablo Castillo
21. Sandra Briceño

Anexo I

Encuesta aplicada a Franquiciados

**MUCHO LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN
AL CONTESTAR LA SIGUIENTE ENCUESTA**

1. Marque con una X el número de tiendas Subway de las cuales es dueño.

1 tienda 2 tiendas 3 tiendas 4 tiendas 5 tiendas

2. ¿Considera haber recuperado el dinero invertido para adquirir la(s) tienda(s)?

SI NO

3. A continuación se le presenta una serie de alternativas para que evalúe el tiempo de recuperación del capital invertido en Subway. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su consideración. **Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.**

Fue rápida 5 4 3 2 1 Fue lenta

Cumplió con mis expectativas 5 4 3 2 1 No cumplió con mis expectativas

4. De tener el capital disponible ¿Volvería a invertir en otra tienda Subway?

SI NO

(de haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 4.1, si no pase a la pregunta 5.)

4.1 Marque con una X ¿Cuál sería el número de tiendas que poseería?

De 2 a 3 tiendas	<input type="checkbox"/>
De 4 a 5 tiendas	<input type="checkbox"/>
De 6 a 9 tiendas	<input type="checkbox"/>
Más de 10 tiendas	<input type="checkbox"/>

5. Bajo el supuesto de usted disponer del capital necesario para invertir en otra franquicia de comida rápida ¿Escogería una diferente a Subway?

SI NO

(de haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 5.1, si no pase a la pregunta 6)

5.1 Marque con una X ¿Cuál de las siguientes franquicias compraría? (sólo 1 opción)

McDonald's	<input type="checkbox"/>
Wendy's	<input type="checkbox"/>
Chipis's	<input type="checkbox"/>
Sushi Express	<input type="checkbox"/>
American Deli	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cree usted que Subway le brinda el apoyo necesario para explotar el potencial de su tienda?

SI NO

7. ¿Cree usted que en Subway se llevan a cabo todas las actividades necesaria para explotar el potencial de la cadena?

SI NO

8. Encierre en un círculo el número que mejor se aproxime a su consideración en cuanto a la medida en que se encuentra usted satisfecho con la labor del comité de publicidad y mercadeo? Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Muy satisfecho 5 4 3 2 1 Nada satisfecho

9. ¿Cree usted que Subway tiene políticas definidas de Recursos Humanos?

SI NO

10. Marque con una X en qué medida está usted de acuerdo con la siguiente frase: “Dentro de Subway se llevan a cabo planes de capacitación, formación y desarrollo del personal”

Fuertemente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Fuertemente en desacuerdo

11. Encierre en un círculo el número que mejor represente en qué medida considera usted que el sistema de evaluación de Subway puede detectar las principales amenazas de su negocio. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Fuertemente 5 4 3 2 1 Nada

12. ¿En qué medida está usted contento con el sistema de distribución de insumos de venta dentro de Subway? Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente su apreciación. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Contento 5 4 3 2 1 Descontento

13. Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida está usted satisfecho con la labor realizada por el comité de producto. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Satisfecho 5 4 3 2 1 Insatisfecho

14. A continuación se le presenta una serie de afirmaciones. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente en qué medida está usted de acuerdo con cada una de ellas. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

La venta de la franquicia fue un proceso rápido De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

El franquiciado recibe buen entrenamiento y preparación al adquirir el negocio De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

El franquiciado recibe buena orientación en la selección del local comercial De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

El franquiciado recibe apoyo en la negociación del local De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

El franquiciado recibe buen apoyo en el diseño de la tienda De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

Los equipos llegan rápida y eficientemente

De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

15. ¿Cómo consideraría la trayectoria de la cadena Subway dentro del mercado Venezolano de comida rápida?

Siempre bueno Progresivamente bueno Regular Progresivamente malo Siempre malo

16. ¿Cree usted que a pesar de la dura crisis que afronta Venezuela la cadena Subway se ha mantenido estable?

SI NO

17. Marque con una X ¿cuál ha sido el comportamiento de sus ventas durante la crisis?

Han subido
Se han mantenido
Han bajado

18. ¿Considera que la empresa Subway en Venezuela ha tenido un crecimiento notable en los últimos años?

SI NO

19. ¿Cree que la empresa en Venezuela seguirá creciendo?

SI NO

20. ¿Conocía la franquicia Subway antes de comprarla?

SI NO

21. Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida considera usted que en cualquier lugar donde se encuentre la cadena Subway ésta ofrece la misma calidad de productos y servicios en un mismo ambiente. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja

Siempre igual 5 4 3 2 1 Nunca igual

22. ¿Qué beneficio representa para usted ser un franquiciado Subway?

23. Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida se siente usted orgulloso de ser un franquiciado Subway. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Muy orgulloso 5 4 3 2 1 Nada orgulloso

24. ¿Subway representa para usted una familia?

SI NO

(de haber sido afirmativa su respuesta conteste la pregunta 39.1, si no pase a la pregunta 40)

24.1 Encierre en un círculo el número que mejor indique en qué medida se siente usted parte de ella Siendo 5 la puntuación elevada y 1 la puntuación más baja

Fuertemente 5 4 3 2 1 Nada

25. ¿Comparte usted algún tipo de actividad en su tiempo libre con algún otro miembro de la cadena?

SI NO

26. A continuación se le presenta una serie de afirmaciones. Por favor, encierre en un círculo el número que mejor represente en qué medida está usted de acuerdo con cada una de ellas. Siendo 5 la puntuación más elevada y 1 la puntuación más baja.

Me siento identificado(a) con Subway como marca De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

Me siento identificado(a) con mi tienda De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

Me siento identificado(a) con el producto De acuerdo 5 4 3 2 1 En desacuerdo

27. Cuando se encuentra de viaje fuera del país ¿Visita tiendas Subway?

SI NO

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

Anexo J

Tablas de resultados obtenidos en Consumidores finales

Tabla #1. Segmentación por sexo

Target: Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	1%	1%
Femenino	102	51%	52%
Masculino	96	48%	100%
Total	200	100%	

Tabla #2. Segmentación por edades

Target: Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	1%	1
13-18	10	5%	6.2
19-23	54	27%	33.2
24-28	64	32%	64.8
29-33	33	16%	80.3
34-38	20	10%	90.2
39-43	8	4%	93.8
44-48	2	1%	94.8
49-53	10	5%	100
Total	200	100%	

Tabla #3. Gráfica de Top of Mind

Top of Mind	Frecuencia	Porcentaje
Arturo's	42	21%
Otros	88	44%
Wendy's	104	52%
SW	152	76%
McD's	158	79%
Total	200	

Tabla #4. Atributos encontrados en productos Subway

Atributo	Frecuencia	Porcentaje
Otros	8	4%
Dietéticos	28	14%
Alimenticios	48	24%
Balanceados	56	28%
Ligeros	80	40%
Frescos	92	46%
Sanos	106	53%
Sabrosos	132	66%

Tabla #5. Evaluación Producto: Sabor

Sabor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	6	3%	3%
Valor 1	0	0%	3%
Valor 2	2	1%	4%
Valor 3	24	11%	16%
Valor 4	90	45%	61%
Valor 5	80	40%	100%
Total	200	100%	

Tabla #6. Evaluación producto: Variedad

Variedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	2%	2%
Valor 1	0	0%	2%
Valor 2	6	3%	5%
Valor 3	40	20%	25%
Valor 4	82	41%	66%
Valor 5	68	34%	100%
Total	200	100%	

Tabla #7. Evaluación producto: Ingredientes

Ingredientes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	2%
Valor 1	2	1%	3%
Valor 2	2	1%	4%
Valor 3	18	9%	13%
Valor 4	90	45%	58%
Valor 5	84	42%	100%
Total	200	100%	

Tabla #8. Evaluación producto: Nutritivo

Nutritivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	2%
Valor 1	2	1%	3%
Valor 2	4	2%	4%
Valor 3	38	19%	23%
Valor 4	84	42%	65%
Valor 5	70	35%	100%
Total	200	100%	

Tabla #9. Evaluación producto: Sano y de buen contenido Nutricional

Producto Contenido Nutricional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	1.6
Valor 1	0	0%	1.6
Valor 2	4	2%	3.1
Valor 3	30	15%	18.1
Valor 4	80	40%	58.5
Valor 5	84	42%	100
Total	200	100%	

Tabla #10. Evaluación producto: Apetitoso

Producto Apetitoso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	2%
Valor 1	0	0%	2%
Valor 2	4	2%	4%
Valor 3	22	11%	15%
Valor 4	86	43%	58%
Valor 5	84	42%	100%
Total	200	100%	

Tabla #11. Evaluación producto: Frescura

Producto Fresco	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	2%
Valor 1	2	1%	3%
Valor 2	4	2%	5%
Valor 3	30	15%	20%
Valor 4	64	32%	52%
Valor 5	98	48%	100%
Total	193	100%	

Tabla #12. Visita otras Tiendas Subway

Visita otras tiendas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	192	96%	96%
No	8	4%	100%
Total	200	100%	

Tabla #13. Estandarización de producto y servicio

Estandarización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	10	5%	5%
Valor 1	14	7%	12%
Valor 2	12	6%	18%
Valor 3	50	25%	43%
Valor 4	66	33%	76%
Valor 5	48	24%	100%
Total	200	100%	

Tabla #14. Evaluación de Servicio: Buen trato hacia clientes

Servicio buen trato	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	1%	1%
Valor 1	0	0%	1%
Valor 2	8	4%	5%
Valor 3	34	17%	21%
Valor 4	98	49%	70%
Valor 5	60	30%	100%
Total	200	100%	

Tabla #15. Evaluación de Servicio: Atención Rápida

Atención rápida	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	1%	1
Valor 1	4	2%	3.1
Valor 2	16	8%	11.4
Valor 3	46	23%	34.7
Valor 4	72	36%	71
Valor 5	58	29%	100
Total	200	100%	

Tabla #16 Evaluación de Servicio: Atención exacta

Atención exacta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	2%
Valor 1	0	0%	2%
Valor 2	2	1%	3%
Valor 3	14	7%	10%
Valor 4	48	24%	34%
Valor 5	124	66%	100
Total	200	100%	

Tabla #17. Evaluación de Servicio: Rápido sistema de pago

Rápido sistema de pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	4	2%	2%
Valor 1	10	5%	7%
Valor 2	10	5%	12%
Valor 3	36	18%	30%
Valor 4	66	33%	63%
Valor 5	74	37%	100%
Total	200	100%	

Tabla #18. Evaluación de Servicio: Buen ambiente de tiendas

Ambiente de tiendas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	1%	1
Valor 1	2	1%	2%
Valor 2	4	2%	4%
Valor 3	22	11%	15%
Valor 4	70	35%	50%
Valor 5	102	50%	100
Total	200	100%	

Tabla #19. Apariencia agradable del personal de Subway

Apariencia del Personal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	1%	1%
Si	186	93%	94%
No	12	6%	100
Total	193	100%	

Tabla #20. Importancia preparación de alimentos

Importancia de la preparación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	1%	1%
Valor 1	2	1%	2%
Valor 2	0	0%	2%
Valor 3	2	1%	3%
Valor 4	22	11%	13%
Valor 5	174	87%	100%
Total	200	100%	

Tabla #21. Proceso de preparación diferencial

Preparación diferencial	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	184	8%	92%
No	16	92%	8%
Total	200	100%	

Tabla #22. Medida en que afecta la visita

Influencia de preparación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	16	8%	8%
Valor 1	4	2%	10%
Valor 2	2	1%	11%
Valor 3	20	10%	21%
Valor 4	72	36%	57%
Valor 5	86	43%	100%
Total	200	100%	

Tabla #23. Gusto por el proceso de compra

Proceso de elaboración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	1%	1%
Si	190	95%	96%
No	8	4%	100%
Total	200	100%	

Tabla #24. Satisfacción por el proceso de elaboración

Satisfacción por el proceso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fuertemente satisfecho	92	46%	46%
Parcialmente satisfecho	88	44%	90%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	18	9%	99%
Parcialmente insatisfecho	2	1%	100%
Fuertemente insatisfecho	0	0%	
Total	193	100%	

Tabla #25. Evaluación precios: Razonables

Razonables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	16	8%	8%
Valor 1	4	2%	10%
Valor 2	18	9%	19%
Valor 3	50	25%	44%
Valor 4	82	41%	85%
Valor 5	30	15%	100%
Total	200	100%	

Tabla #26. Evaluación precios: Costosos

Costosos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	22	11%	11%
Valor 1	4	2%	13%
Valor 2	20	10%	23%
Valor 3	54	27%	50%
Valor 4	70	35%	85%
Valor 5	30	15%	100%
Total	200	100%	

Tabla #27. Evaluación precios: relación precio valor

Relación Precio/Calidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	12	6%	6%
Valor 1	4	2%	8%
Valor 2	8	4%	12%
Valor 3	36	18%	30%
Valor 4	102	51%	81%
Valor 5	38	19%	100%
Total	200	100%	

Tabla #28. Retorno de Clientes

Retorno de clientes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nc	2	1%	1%
Sí	196	98%	99%
No	2	1%	100%
Total	193	100%	

Tabla #29. Razones para volver a Subway

Razones para volver a venir	Frecuencia	Porcentaje
Buenos Precios	50	25%
Buena Atención	92	46%
Poco Tiempo de Espera	62	31%
Buena Calidad de Alimentos	162	81%
Ubicación Cercana	98	49%
Buenas Promociones	44	22%
Buena Relación Precio/Calidad	50	25%
Comida No Grasosa	126	63%
Mucha Variedad de Comida	46	23%
Publicidad Atractiva	22	11%
Costumbre	36	18%

Tabla #30. Razones para no volver a venir

Razones para no volver a visitar Subway	Frecuencia	Porcentaje
Precios Elevados	66	33%
Mala Atención	24	12%
Ubicación Lejana	18	9%
Mala Calidad de Comida	12	6%
No Tiene Promociones/Ofertas	48	24%
Mala Relación Precio/Valor	20	10%
Poca Variedad de Comida	26	13%
Pocas Cajas/Cajeros	70	35%
No Hay Ofertas para Niños	48	24%
Otros	14	7%

Tabla #31. Opciones diferentes a Subway

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Mc Donald's	118	59%
Wendy's	98	49%
Arturo's	64	32%
Burger King	54	27%
Otros	66	33%

Tabla #32. Evaluación comparativa de Subway con la competencia

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Mejores Precios	106	53%
Mejores Instalaciones	60	30%
Menos Tiempo de Espera	58	29%
Más Opciones para Comer	52	26%
Mejor Servicio	28	14%
Productos Más Sanos	18	9%
Mejor Calidad de Producto	14	7%
Mejores Ingredientes	4	2%

Anexo K

Tabla de resultados obtenidos en Empleados

Tabla # 1. Distribución de Cargos

Cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Crew	35	35%	35%
Entrenador	21	21%	56%
Asistente a gerente	21	21%	77%
Gerente general	20	20%	97%
Supervisor	3	3%	100%
Total	100	100%	

Tabla # 2 Locales cómodos y agradables

Locales cómodos y agradables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	4	4%	4%
Sí	83	83%	87%
No	9	9%	96%
Total	100	100%	

Tabla #3. Ambiente físico: Tiendas cómodas

Evaluación tienda: Cómoda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
NC	3	3%	3%
Valor 1	4	4%	7%
Valor 2	3	3%	11%
Valor 3	13	13%	23%
Valor 4	26	26%	50%
Valor 5	51	51%	100%
Total	100	100%	

Tabla #4. Ambiente físico: Tiendas espaciosas

Evaluación tienda: Espaciosa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
NC	5	5%	5%
Valor 1	7	7%	13%
Valor 2	7	7%	20%
Valor 3	20	20%	40%
Valor 4	26	26%	66%
Valor 5	34	34%	100%
Total	100	100%	

Tabla #5. Ambiente físico: Tiendas agradables

Evaluación: Tienda agradable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	5	5%	5%
Valor 1	2	2%	7%
Valor 2	0	0%	7%
Valor 3	5	5%	13%
Valor 4	25	25%	38%
Valor 5	62	62%	100%
Total	100	100%	

Tabla #6. Ambiente Humano: Buen trato entre compañeros

Buen trato entre compañeros	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Valor 1	2	2%	4%
Valor 3	12	12%	16%
Valor 4	32	32%	47%
Valor 5	53	53%	100%
Total	100	100%	

Tabla #7. Ambiente Humano: Respeto entre compañeros

Respeto entre compañeros	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Valor 1	1	1%	3%
Valor 2	3	3%	6%
Valor 3	10	10%	16%
Valor 4	21	21%	37%
Valor 5	63	63%	100%
Total	100	100%	

Tabla #8. Ambiente Humano: Buenas relaciones con superiores

Relaciones con superiores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Valor 1	1	1%	3%
Valor 2	2	2%	5%
Valor 3	2	2%	7%
Valor 4	17	17%	24%
Valor 5	76	76%	100%
Total	100	100%	

Tabla #9. Ambiente Humano: Buenas relaciones con compañeros de trabajo

Relaciones con compañeros	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	3	3%	3%
Valor 1	5	5%	8%
Valor 2	5	5%	14%
Valor 3	4	4%	18%
Valor 4	21	21%	39%
Valor 5	61	61%	100%
Total	100	100%	

Tabla #10. Preparación inicial

Preparación Inicial	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	1%	1%
Sí	90	90%	91%
No	9	9%	100%
Total	95	100%	

Tabla #11. Curso adicional al curso inicial

Otro curso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	12	12%	12%
Sí	43	45%	57%
No	45	47%	105%
Total	100	105%	

Tabla #12. Frecuencia cursos

Frecuencia de cursos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	43	43%	43%
Siempre	10	10%	53%
Generalmente	12	12%	65%
A veces	15	15%	79%
Rara Vez	17	17%	96%
Nunca	3	3%	99%
Total	100	100%	

Tabla #13. Buena calidad de la preparación

Evaluación adiestramiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	9	9%	9%
Sí	69	69%	79%
No	22	22%	100%
Total	100	100%	

Tabla #14. Evaluación de cursos de adiestramiento

Evaluación adiestramiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	15	15%	15%
Valor 1	3	3%	18%
Valor 2	7	7%	25%
Valor 3	16	16%	41%
Valor 4	35	35%	76%
Valor 5	24	24%	100%
Total	100	100%	

Tabla #15. Importancia de cursos de adiestramiento

Importancia adiestramiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Valor 1	3	3%	5%
Valor 2	1	1%	6%
Valor 3	7	7%	14%
Valor 4	18	18%	32%
Valor 5	68	68%	100%
Total	100	100%	

Tabla #16. Cree Ascender

Cree ascender	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Sí	88	88%	91%
No	9	9%	100%
Total	100	100%	

Tabla #17. Conocimiento de la manera de ascender

Conocimiento manera ascender	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Sí	81	81%	83%
No	16	17%	100%
Total	100	100%	

Tabla #18. Oportunidad de desarrollo profesional dentro de Subway

Oportunidad desarrollo profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	2%	2%
Sí	79	79%	81%
No	19	19%	100%
Total	100	100%	

Tabla #19. Información requerida por el empleado

Información requerida	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	39	39%	39%
Info para mejora profesional	17	17%	56%
Info nuevos productos y promociones	10	10%	65%
Info corporativa de Subway	8	8%	74%
Todo tipo de info	24	24%	98%
La misma info que recibo	1	1%	99%
Ninguna	1	1%	100%
Total	100	100%	

Tabla #20. Tiempo que cree trabajar en Subway

Tiempo que cree trabajar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	22	22%	22%
Indefinido	55	55%	77%
Durante los estudios	6	6%	83%
De 1 a 2 años más	7	7%	91%
De 3 a 5 años más	8	8%	99%
5+ años más	1	1%	100%
Total	100	100%	

Tabla #21. Canales de flujo de información

Canal	Frecuencia	Porcentaje
Franquiciado	41	41%
Gerente general	36	36%
Field consultant	24	24%
Subway to Subway	14	14%
Cursos	12	12%
Rumor	4	4%
Total	100	100%

Tabla #22. Gusto por Subway

Gusto por Subway	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	6	6%	6%
Valor 1	1	1%	7%
Valor 2	1	1%	8%
Valor 3	21	21%	30%
Valor 4	35	35%	64%
Valor 5	36	36%	100%
Total	100	100%	

Tabla #23. Gusto por tienda

Gusto por tienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	8	8%	8%
Valor 1	16	16%	24%
Valor 2	11	11%	35%
Valor 3	13	13%	47%
Valor 4	20	20%	67%
Valor 5	33	33%	100%
Total	100	100%	

Tabla# 24 Gusto por producto

Gusto por producto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	11	11%	11%
Valor 1	0	0%	11%
Valor 2	1	1%	12%
Valor 3	3	3%	15%
Valor 4	17	17%	32%
Valor 5	68	68%	100%
Total	100	100%	

Tabla #25. Subway como familia

Familia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	3	3%	3%
Sí	85	85%	88%
No	12	12%	100%
Total	100	100%	

Tabla #26. Nivel de pertenencia

Pertenencia Familia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	13	13%	13%
Valor 1	2	2%	15%
Valor 2	1	1%	16%
Valor 3	8	8%	24%
Valor 4	38	38%	62%
Valor 5	38	38%	100%
Total	100	100%	

Tabla #27. Comparte actividades con miembros

Comparte actividades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	1%	1%
Sí	58	58%	59%
No	41	41%	100%
Total	100	100%	

Tabla #28. Visita otras tiendas

Visita otras tiendas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	1%	1%
Sí	61	61%	62%
No	38	38%	100%
Total	100	100%	

Tabla #29. Beneficios

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	34	34%	34%
Económicos	14	14%	47%
Profesionales	12	12%	59%
Crecimiento personal	15	15%	74%
Trato con público	10	10%	83%
Flexibilidad de horario	7	7%	91%
Ninguno	10	10%	100%
Total	100	100%	

Tabla #30. Trabajaría en otra cadena

Trabajaría en otra cadena	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	1%	1%
Sí	35	35%	36%
No	64	64%	100%
Total	100	100%	

Tabla #31. Opción de trabajo diferente a Subway

Consideraría otra opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NO	62	62%	61%
McDonald's	12	12%	73%
Wendy's	4	4%	77%
Chipi's	6	6%	83%
American Deli	4	4%	88%
Otra	12	12%	100%
Total	100	100%	

Anexo L

Tabla de resultados obtenidos en Franquiciados

Tabla #1. Número de tiendas

Numero de Tiendas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 tienda	7	33%	33%
2 tiendas	10	48%	81%
3 tiendas	1	5%	86%
4 tiendas	1	5%	91%
5 tiendas	2	10%	100%
Total	21	100%	

Tabla #2. Recuperación Rápida

Rapidez de recuperación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	5%	5%
Valor 1	1	5%	10%
Valor 2	2	10%	19%
Valor 3	6	29%	48%
Valor 4	8	38%	86%
Valor 5	3	14%	100%
Total	21	100%	

Tabla #3. Cumplimiento de expectativas

Cumplimiento de expectativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	2	10%	10%
Valor 1	1	5%	14%
Valor 2	2	10%	24%
Valor 3	3	14%	38%
Valor 4	7	33%	71%
Valor 5	6	29%	100%
Total	21	100%	

Tabla #4. Reinversión

Reinversión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	19	91%	91%
No	2	10%	100%
Total	21	100%	

Tabla #5. Número ideal de tiendas

N° Ideal de Tiendas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	5%	5%
de 2 a 3 tiendas	8	2%	43%
de 4 a 5 tiendas	8	38%	81%
de 6 a 9 tiendas	2	10%	91%
más de 10 tiendas	2	10%	100%

Tabla #6. Apoyo para explotar la tienda

Apoyo explotar pot. de la cadena	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	13	62%	62%
No	8	38%	100%
Total	21	100%	

Tabla #7. Actividades para explotar el potencial de la cadena

Actividades p. explot. Potenc.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	5%	5%
Sí	7	33%	38%
No	13	62%	100%
Total	21	100%	

Tabla #8. Evaluación del Comité de Publicidad y Mercadeo

Evaluación comité Public y Mercadeo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	0	0%	0%
Valor 3	7	33%	33%
Valor 4	9	43%	76%
Valor 5	5	24%	100%
Total	21	100%	

Tabla #9. Evaluación del Comité de Producto

Evaluación del comité de producto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	0	0%	0%
Valor 3	3	14%	14%
Valor 4	17	81%	95%
Valor 5	1	5%	100%
Total	21	100%	

Tabla #10. Contenido con el Sistema de distribución de insumos de venta

Contenido con SDIV	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0
Valor 2	4	19%	19%
Valor 3	12	57%	76%
Valor 4	5	24%	100%
Valor 5	0	0%	100%
Total	21	100%	

Tabla #11. En Subway se llevan planes de RRHH

Planes de RRHH	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fuertemente de acuerdo	1	5%	5%
Parcialmente de acuerdo	7	33%	38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10%	48%
Parcialmente en desacuerdo	7	33%	81%
Fuertemente en desacuerdo	4	19%	100%
Total	21	100%	

Tabla #12. Capacidad del Sistema de evaluación para detectar amenazas

Capacidad del S.E	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	5%	5%
Valor 1	1	5%	10%
Valor 2	0	0%	10%
Valor 3	6	29%	38%
Valor 4	12	57%	95%
Valor 5	1	5%	100%
Total	21	100%	

Tabla #13. Venta de Franquicias

Venta de franquicia rápida	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	1	5%	5%
Valor 2	3	14%	19%
Valor 3	3	14%	33%
Valor 4	6	29%	62%
Valor 5	8	38%	100%
Total	21	100%	

Tablas #14. Buen entrenamiento Franquiciados

Buen entrenamiento p. franquiciad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	1	5%	5%
Valor 3	4	19%	24%
Valor 4	8	38%	62%
Valor 5	8	38%	100%
Total	21	100%	

Tablas #15. Orientación selección local

Orientación p. selección del local	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	5%	5%
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	3	14%	19%
Valor 3	6	29%	48%
Valor 4	6	29%	76%
Valor 5	5	24%	100%
Total	21	100%	

Tabla #16. Apoyo en diseño de tienda

Apoyo en diseño de tienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	1	5%	5%
Valor 2	2	10%	14%
Valor 3	3	14%	29%
Valor 4	7	33%	62%
Valor 5	8	38%	100%
Total	21	100%	

Tabla #17. Equipos llegan a tiempo

Equipos llegan a tiempo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	1	5%	5%
Valor 2	5	24%	29%
Valor 3	3	14%	43%
Valor 4	7	33%	76%
Valor 5	5	24%	100%
Total	21	100%	

Tabla #18. Crecimiento de Subway

Crecimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	95%	95%
No	1	5%	100%
Total	21	100%	

Tabla #19. Visión de crecimiento

Visión de crecimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	21	100%	100%
NO	0	0%	
Total	21	100%	

Tabla #20. Trayectoria de Subway

Trayectoria de Subway	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre Buena	7	33%	33.30%
Progres. Buena	14	67%	100%
Regular	0	0%	
Progres. Mala	0	0%	
Siempre mala	0	0%	
Total	21	100%	

Tabla #21. Estandarización

Estandarización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	1	5%	5%
Valor 3	3	14%	19%
Valor 4	14	67%	86%
Valor 5	3	14%	100%
Total	21	100%	

Tabla #22. Identificación con Subway

Identificación con SW	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	1	5%	5%
Valor 3	0	0%	5%
Valor 4	4	19%	24%
Valor 5	16	76%	100%
Total	21	100%	

Tabla #23. Identificación con tienda

Identificación con tienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	0	0%	0%
Valor 3	1	5%	5%
Valor 4	3	14%	19%
Valor 5	17	81%	100%
Total	21	100%	

Tabla #24. Identificación con el producto

Identificación con producto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0%
Valor 2	1	5%	5%
Valor 3	0	0%	5%
Valor 4	3	14%	19%
Valor 5	17	81%	100%
Total	21	100%	

Tabla #25. Beneficios de pertenencia

Beneficio de pertenencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	4	19%	19%
Rentabilidad	5	24%	43%
Desarrollo personal	3	14%	57%
Negocio estable	7	33%	91%
Recuperación de inversion	2	10%	100%
Total	21	100%	

Tabla #26. Orgullo de pertenencia

Orgullo pertenencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valor 1	0	0%	0
Valor 2	0	0%	0
Valor 3	2	10%	10%
Valor 4	3	14%	24%
Valor 5	16	76%	100%
Total	21	100%	

Tabla #27. Subway como familia

Familia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	17	81%	81%
No	4	19%	100%
Total	21	100%	

Tabla #28. Nivel de pertenencia

Nivel de pertenencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	4	19%	19%
Valor 1	1	5%	24%
Valor 2	0%	0%	24%
Valor 3	0%	0%	24%
Valor 4	9	43%	67%
Valor 5	7	33%	100%
Total	21	100%	

Tabla #29. Comparte actividades con miembros

Comparte actividades	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje acumulado
Si	11	52%	52%
No	10	48%	100%
Total	21	100%	

Tabla #30. Visita Subway cuando se encuentra de viaje

Visita SW de viaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	18	86%	86%
No	3	14%	100%
Total	21	100%	

Tabla #31. Inversión en otra cadena

Inversión en otra cadena	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	1	5%	5%
Sí	7	33%	38%
No	13	62%	100%
Total	21	100%	

Tabla #32. Opción diferente a Subway

Opción diferente a SW	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NC	13	62%	62%
McDonald's	2	10%	71%
Burger King	2	10%	81%
Otra	4	19%	100%
Total	21	100%	