ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

"DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LAS FRANQUICIAS ANTE LA CRISIS DE ECUADOR. CATEGORÍA: COMIDAS RÁPIDAS"

RESUMEN PARA EL CICYT

Presentada por:

CESAR PATRICIO IBARRA PINE

MARÍA PILAR MALDONADO CABRERA

Guayaquil - Ecuador

2000

TITULO

"DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LAS FRANQUICIAS ANTE LA CRISIS DE ECUADOR. CATEGORÍA: COMIDAS RÁPIDAS"

AUTORES

Cesar Patricio Ibarra Pine[1], María Pilar Maldonado Cabrera[2], Cicerón Tacle Vera[3]

[1] Economista con mención en Gestión Empresarial. Especialización Marketing, 2000

[2] Economista con mención en Gestión Empresarial. Especialización Marketing, 2000

[3] Director de Tesis, Economista, Universidad Católica, 1989, Maestría en Marketing, INCAE, Costa Rica, 1990, Maestría en Economía, Tecnológico de Monterrey, México, 1996, Profesor de ESPOL desde 1994.

RESUMEN

El desarrollo de nuestra tesis se enfoca a describir el concepto de franquicias de comidas rápidas en el Ecuador desde el punto de vista del consumidor y establecer estrategias de marketing en cuanto al consumidor, costo, conveniencia y comunicación, de tal forma que permitan a los franquiciados contar con nuevos elementos de juicio para mantener su cuota de mercado.

Para desarrollar una visión general sobre las franquicias se presenta detalladamente la estructura de este tipo de negocios. El cual se sustenta en un contrato que debe reunir características esenciales, se establece las ventajas y desventajas de utilizar esta forma de comercio, y se realiza un análisis de otras opciones alternativas a la franquicia.

Luego realizamos un diagnóstico del ambiente de las franquicias de comidas rápidas esto es, las fuerzas externas que influyen en este tipo de negocios. Se analiza como se ha ido desarrollando esta industria en el Ecuador y de que forma la actual recesión económica ha afectado.

Posteriormente, mediante una investigación de mercado de dos cuestionarios, analizamos a los consumidores para establecer cuáles son las franquicias de comida rápida que se encuentran posicionados en la mente del consumidor y así establecemos las mas relevantes

del sector. Pasamos entonces a evaluar el servicio prestado por estas franquicias, desde el punto de vista de valor agregado de la oferta. Con la información proporcionada por los administradores de los establecimientos de comida rápida se analiza el impacto de la crisis en este sector.

Con estas pautas realizamos un estudio general de la industria de las franquicias de comida rápida, mediante modelos válidos como son: análisis FODA, análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, matriz de implicación FCB, matriz de decisión de compra, matriz de crecimiento intensivo. Se define como es el consumidor de este tipo de negocio y la estrategia básica que la industria en general debe seguir.

Finalmente se realiza un planteamiento estratégico y un Plan de marketing, en el que se determina el posicionamiento real y el posicionamiento deseado de este sector y se concluye con el planteamiento de estrategias globales para que la industria de franquicias de comida rápida pueda enfrentar la crisis económica y pueda mantener su cuota de mercado.

INTRODUCCION

El Ecuador se encuentra inmerso en un proceso de globalización, en donde ya no sólo se compite internamente, ahora estamos en un mundo sin fronteras con consumidores, competidores, y proveedores mundiales, cada vez más exigentes e informados, lo cual nos obliga a ser más competitivos. Esta perspectiva global trae consigo una serie de alternativas estratégicas para explotar las oportunidades en los mercados externos, una de estas es la "franquicia". Muchas cadenas de comida rápida, como McDonald's, Pizza Hut, Burger King, entre otras, han utilizado esta forma de comercio para crecer en mercados extranjeros, entre ellos el Ecuador.

En la actualidad, debido a la crisis económica que el Ecuador atraviesa, es extremadamente difícil formar una nueva empresa, ante esto, una buena posibilidad para un inversionista que desee minimizar su riesgo, es acceder a una franquicia de comida rápida. Por el hecho de que se produce una conjunción de recursos financieros y humanos en el marco de una relación comercial solidaria.

La importancia de entrar en este tema de franquicias lo justificamos bajo las siguientes perspectivas. Desde el punto de vista del empresario privado, que desea competir, ganar un posicionamiento en el mercado y buenas utilidades, obtener una franquicia o expandirse desarrollando el concepto de franquicia le resulta atractivo, debido al bajo riesgo que esto representa, al estar respaldado por una marca global, exitosa y prestigiosa. Para los consumidores es justo conocer el valor agredo de la oferta de estos negocios. Para los administradores es muy beneficioso el contar con elementos de apoyo que le permitan establecer estrategias para salir de la crisis o superar la perdida que se ocasiona.

Las franquicias de comidas rápidas que operan el país, en su mayoría extranjeras, aportan al desarrollo de la economía ya que mejoran, principalmente, el nivel de productividad, la cobertura, el nivel de servicio al cliente y la calidad de los productos, por ser factores estándares que se manejan a nivel mundial, además de la generación de puestos de trabajo.

La presente tesis sirve de guía para futuros franquiciados o personas interesadas en conocer como funciona un sistema de franquicias, y como se encuentra el sector de las comidas rápidas dentro del mercado ecuatoriano. Además ofrece la percepción que los consumidores tienen acerca de estos establecimientos.

Estamos seguros que este estudio cumple con las expectativas planteadas y esperamos que sirva como herramienta para la toma de decisiones para aquellos administradores de establecimientos de comidas rápidas y para las personas interesadas en realizar una inversión.

CONTENIDO

En el capitulo 1, se describe una visión del contenido de la franquicia, desde los antecedentes históricos, hasta el contenido de un paquete de franquicia. Se resalta los integrantes de la franquicia, los elementos y tipos de franquicias, además se describe las características esenciales de un contrato de franquicia, las obligaciones de ambas partes y las ventajas y desventajas de la franquicia. El objetivo de este capitulo es hacer comprender qué es la franquicia y como opera en general un concepto de franquicia.

Los países en los que mayor desarrollo ha alcanzado la franquicia son: Estados Unidos, Canadá, Brasil y Japón. En Europa se destaca Francia y Alemania. En el Ecuador, esta forma de comercio tuvo sus inicios en el año de 1975, con el ingreso de la franquicia de Kentucky Fried Chicken, posteriormente en 1982 ingresa Pizza Hut y Burger King, las cuales tienen mas de quince años operando en el mercado ecuatoriano, pero el auge se presenta a finales de 1995 e inicios de 1996 con la presencia de Domino's Pizza, Dunkin Donuts, Taco Bell, American Deli, Pollo Campero y la apertura de nuevos locales de las marcas pioneras en el mercado ecuatoriano. Hasta 1998 se tienen registrados[1] 50 franquiciantes y 140 franquiciados.

Franchising proviene del verbo francés *francher*, que significa conceder un privilegio. El franchising es un término de lengua inglesa, que no tiene su correspondiente en lengua castellana. El vocablo que se utiliza como alternativa en español es el de franquicia.

Los participantes en un contrato de franquicias son: Franquiciante; Franquiciado; y, Contrato de Franquicia. Los elementos que caracterizan a una franquicia: La Marca, Know-how, El producto o servicio ofertado, Contraprestaciones, Exclusividad territorial, Servicios. Se presenta los diferentes tipos de franquicia, la cual incluye aquella modalidades más relevantes en el sector. De esta clasificación, la franquicia de servicios es la que tiene más presencia en el mercado, debido a su gran desarrollo y perspectivas de crecimiento. El sistema de franquicias sobresale en la comida rápida[2], por ello esta tesis se enfoca al desarrollo de estrategias para este sector.

El package de franquicia puede definirse como el conjunto de documentos que describen fielmente la experiencia y el know-how del franquiciante. Está formado por una serie de carpetas, folletos, manuales que servirán para transmitir el know-how y serán el principal elemento formativo del franquiciado.

El capitulo 2, Diagnóstico del ambiente de las franquicias de comida rápidas, analiza el desarrollo de las franquicias de comidas rápidas en el Ecuador, la influencia de las fuerzas externas en este sector. El impacto que ha tenido la crisis económica, el ambiente económico, financiero, político, legal y social. Además se establece las perspectivas de crecimiento de este sector dentro del mercado ecuatoriano.

En el país el sector de las franquicias ha crecido y se ha multiplicado; la Asociación Ecuatoriana de Franquicias[3] indicó que durante 1997 el sector de franquicias creció un 15%. Según estudios realizados por la Embajada de los Estados Unidos en el Ecuador, en el año de 1998 las franquicias crecieron un 20% y se estima un crecimiento del 15% en 1999, debido a la recesión económica del país se espera un descenso en la tasa de crecimiento del sector.

En Ecuador existen alrededor de 50 franquiciantes y 150 franquiciados, produciendo un total de 65 millones de dólares en ventas[4]. En enero de 1993, el Gobierno de Sixto Durán Ballén expidió un Decreto Ejecutivo sobre la ley de inversión extranjera, liberalizando los controles estatales de los registros de inversión foránea directa, que anteriormente se registraban en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) y la Superintendencia de Compañías. Actualmente una empresa extranjera que desea establecer operaciones en el país, no tiene la obligatoriedad de registrar su marca, por tal motivo, desde 1993 no existe un registro exacto del número de franquicias establecidas en el país.

La tasa por concepto de regalías pagada por estas compañías al mes es del 5%, en promedio, de las ventas. El grupo objetivo a quienes se dirigen es la población ecuatoriana de estrato alto, medio alto, medio típico y medio bajo.

Como consecuencia de la crisis, el otorgamiento de créditos de entidades financieras nacionales es reducido, con tasas activas en sucres del 61.82% a septiembre de 19995. Lo que dificulta que los franquiciadores nacionales y los franquiciados opten por créditos que les permitan crecer o mantenerse. Las franquicias de comida rápida han sido duramente afectadas, muchos de los insumos que utilizan en la elaboración de sus productos son importados, lo cual acrecienta los costos y por ende los precios al consumidor. Las estrategias que apliquen este tipo de negocio deberán ir encaminadas a conservar clientes y crear lealtad en la marca, características esenciales para el desarrollo y supervivencia de las franquicias.

Un factor desalentador para el inversionista es el riesgo país, la calificación como país corrupto e igualmente riesgoso conlleva a que el franquiciante dude al momento de otorgar una franquicia y que los que ya han adquirido una franquicia tengan que enfrentar un panorama desalentador. Las leyes ecuatorianas no son claras, el Ecuador debe sentar bases fuertes y claras que contribuyan con el inversionista; el código laboral ecuatoriano, en muchos de los casos no presta las garantías necesarias para que el franquiciado sea capaz de tomar decisiones totalmente independientes a favor de la productividad y la eficiencia, herramientas necesarias para superar la recesión. Una mejor legislación laboral que permita contrataciones por horas, sería ideal, ya que ante la crisis la afluencia de público se da especialmente durante ciertos momentos del día y ciertos días de la semana[6].

En el tercer capítulo se realiza la investigación de mercado. Considerando la falta de información sobre el sector de franquicias de comida rápida, se seleccionó diferentes alternativas para la obtención de información. La investigación se diseñó con el fin de establecer:

- Cuáles son las franquicias de comidas rápidas más importantes dentro del mercado.
- Cuáles son los factores más relevantes que el consumidor considera al momento de utilizar este tipo de servicios
- Conocer la opinión y experiencia de los administradores de estos negocios.

La investigación de mercado se desarrolla en las ciudades de Guayaquil y Quito. Son los consumidores y administradores de las franquicias de comidas rápidas quienes sirven de referencia y punto de partida para la realización de este trabajo. Las encuestas se realizaran tanto en los locales express situados en los centros comerciales y malles de la ciudad, así como en los locales principales.

Se realizaron 2 cuestionarios para el desarrollo de la investigación. Con el cuestionario 1, se obtuvo la lista de las 5 franquicias de comidas rápidas, posicionadas en la mente del consumidor. Las que se indican en la tabla I, con los respectivos porcentajes de recordación.

Tabla I. Top of Mind de las franquicias de comidas rápidas

Franquicias	% de Recordación
Burger King	24,03%
McDonald's	27,13%
K.F.C.	15,12%
Pizza Hut	18,22%
Pollo Tropical	15,50%

Elaborado por: Los autores.

El análisis de los datos obtenidos por el cuestionario 2, se basa en la clasificación por edades que se observó al momento de su tabulación, para determinar el valor agregado de la oferta al mercado se tomó en consideración el establecimiento de comida rápida de donde proviene la información.

Los consumidores de las franquicias de comida rápidas que acuden con mayor frecuencia a estos establecimientos son las personas que se encuentran en el rango de 16 a 20 años, representando un 29%, seguido por los de 11 a 15 años, los que comprende un 26%, los de 21 a 25 años con un 18%, los de 26 a 30 años con un 12%, los de 31 años y mayores con un 8%, y con un 7% los de 10 años y menores.

La investigación de mercado determinó mediante la tabulación de las encuestas desde el punto de vista de los establecimientos determinados dentro del Top of Mind del consumidor la puntuación de cada una de las características en cuanto a Imagen, Producto y Servicio, que se detalla a continuación en la tabla II.

Tabla II. Puntuación de características por local.

Características	B.K.	McDonal's	K.F.C.	Pizza Hut	Pollo Tropical
Aspecto	2	3	1	3	2
Tamaño	3	3	4	4	2
Precio	3	5	4	3	3
Promociones	5	4	3	2	1
Sabor	4	3	3	4	4
Entrega a domicilio	4	1	2	4	1
Amabilidad	3	5	3	4	3
Facilidades de pago	4	3	2	2	1
Limpieza	2	5	1	2	2
Rapidez en el despacho	5	5	3	2	4
Prestigio de Marca	5	5	3	3	2
# de establecimientos	3	1	1	1	1
Ambiente	4	5	2	4	3
Localización	5	4	2	3	3
Publicidad	3	4	1	3	1

Elaborado por: Los autores

Para esto se utilizó una puntuación de uno a cinco, donde 5 correspondía a excelente, 4 es muy bueno, 3 bueno, 2 para regular y 1 malo.

El capítulo 4, Aspecto situacional de las franquicias de comidas rápidas, se establece una comparación entre opciones alternativas a las franquicias y se determina que la franquicia es la mejor opción dentro de la comercialización y distribución debido a que el franquiciado se integra a una cadena que le brinda ayuda y servicios y el franquiciado suministra todo un sistema completo respaldado por una marca prestigiosa y exitosa. Se realiza una análisis FODA, en donde se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de franquicias de comida rápida, además se establece un análisis global de las 5 fuerzas competitivas de Porter, en donde se establece los competidores potenciales, loc competidores del sector, los clientes, productos sustitutos y proveedores.

El análisis de los consumidores determina que una persona para consumir en un establecimiento de comida rápida se deja llevar por el hecho de que el producto le aporta un gusto o placer, entonces existe una escasa implicación y aprehensión emocional. Las comidas rápidas son adquiridas en condiciones de poca participación del consumidor y ausencia de diferencias entre marcas, es decir es un tipo de conducta de compra habitual. El consumidor no busca exhaustivamente información sobre las marcas, ni evalúa las características, sino que selecciona el establecimiento porque le resulta familiar o porque lo recuerda en la mente como resultado del efecto de algún tipo de publicidad.

Las franquicia de comida rápida debe revisar las posibilidades para mejorar el desempeño de su cadena. Ansoff propuso un grid de expansión de un producto mercado que se muestra en la tabla III, de éstas estrategias, la más conveniente para una cadena de comida rápida es la estrategia de penetración de mercado, ya que se trata de captar mayor participación en el mercado con productos actuales en mercados actuales.

Tabla III. Grid de expansión de un producto/mercado. (Ansoff)

	Productos Actuales	**Productos Nuevos**
Mercado Actual	**Penetración de Mercado**	**Desarrollo de Producto**
Mercado Nuevo	**Desarrollo del Mercado**	**Diversificación**

Fuente:KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, pág 77

La penetración de mercado se puede lograr mediante estrategias que estimulen a los clientes actuales para que consuman en los establecimiento de comida rápida con mayor frecuencia, demostrando los beneficios del producto y del servicio. Atraer a los clientes de la competencia con el objeto de que cambien de marca y tratar de convencer a los no consumidores de estos establecimiento a que empiecen a hacerlo.

En el capítulo 5 se plantea las estrategias que deben seguir las franquicias de comida rápida, para ello se establece un planteamiento estratégico, donde se determina la misión y visión que deben tener las franquicias de comida rápida en forma global. El mercado objetivo actual y el posicionamiento real y el deseado.

El plan de marketing se enfocó en las 4'Cs, consumidor, conveniencia, costo, comunicación.

Estrategias de Consumidor

- Establecer programas de clubes para consumidores frecuentes. Creando hábitos de consumo en determinada franquicia.
- Llevar un seguimiento de sugerencias, estableciendo una base de datos y contactando a los consumidores.
- Ofrecer menús para dietas.
- Desarrollar nuevos productos, que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Estrategias de Conveniencia

- Ampliar la cobertura del servicio a domicilio.
- Ampliar la red de establecimientos.
- Implementar un numero de acceso telefónico directo tal como el 1-800 para las llamadas no pagadas o el 1-700 para llamadas con recargo.

Estrategias de Costo

- Lanzamiento de combos, considerando el valor de oferta de mercado.
- Aumentar la cantidad de productos proporcionados, mediante el pago de adicionales.

Estrategias de Comunicación

- Crear demanda fuera de horas pico, mediante promociones en hora a las que usualmente no asisten los consumidores.
- Asociarse con otro negocio para ofrecer promociones compartidas. Ejemplo. Entradas a cine gratis por cada X cantidad de consumo o viceversa.
- Realizar campañas de anuncio en medios de comunicación, donde el nombre de la marca y el logotipo se presente repetidamente. Esto permite que el consumidor recuerde la marca mas fácilmente.
- Apoyar a programas humanitarios, (Niños de la calle, Muchacho Trabajador, F.AN.N.), de esta forma se tiene publicidad no pagada.

- Establecer alianzas promocionales, con establecimientos de reconocimiento, en el que el consumidor de la franquicia mantenga interés (previo investigación de mercado)
- Utilizar merchandising para que resulte fácil recordar la marca por parte de los consumidores, mediante la utilización de material POP, anuncios, folletería en general.

CONCLUSIONES

Las franquicias de comida rápida son una oportunidad que el empresario local tiene para diversificar su portafolio de inversiones. Este tipo de negocio aporta con nueva tecnología, establece nuevos estándares de servicio, mejora la imagen turística del país y contribuye a la creación de nuevas plazas de empleo.

El precio de los productos, es el factor que el consumidor más considera al momento de efectuar la compra. La especialización de los consumidores es uno de los factores más importantes que notamos en nuestra tesis. El alto grado de conocimiento de los consumidores en cuanto a precios y promociones ofrecidas por los establecimientos de comidas rápidas así lo demuestra.

Las estrategias de mercado aplicadas por la gran mayoría de franquicias de una u otra forma en la actualidad han ido dirigidas a precio y promoción. Las franquicias internacionales que operan en el Ecuador, mantienen una guerra de precios, para mantener su volumen de ventas y no perder participación en el mercado. Es la frecuencia de cambio de promociones y la reducción del nivel de calidad lo que en el corto y mediano plazo perjudican a la imagen de varias franquicias que tienen antigüedad en el mercado.

Aunque la crisis económica golpea fuertemente a muchas empresas, los negocios de franquicias de comida rápida se ven afectados en menor grado debido al respaldo de la marca internacional, por ello cabe recalcar que al realizar una inversión es menos riesgoso invertir en una franquicia que si se actuara de forma autónoma.

REFERENCIAS

[1] Diario el Universo, 16 de febrero de 1999. Mundo Económico, pág. 9.
[2] KOTLER P. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, pág. 565.
[3] El Comercio, revista oficial de la Cámara de Comercio de Guayaquil, dic/98-ene/99, pág. 21
[4] Diario el Universo, 15 de mayo de 1999. Economía, pág. 3
[5] Diario el Comercio. Viernes 22 de octubre de 1999, pág. 5
[6] Según criterio de franquiciados entrevistados