

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**UNIDAD IZTAPALAPA**

---



“LA CALIDAD DEL SERVICIO,  
UNA PROPUESTA PARA EL EMPRENDEDOR”

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A N:**

OLIVIA ELENA LIRA SANTAMARIA 95218770

SUSANA ROSAS ROSAS 95216112

**A S E S O R:**

MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA

MÉXICO, D.F.

MARZO 2004.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Glosario de abreviaturas.....	I
Introducción.....	II
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos de la investigación.....	4

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1: El emprendedor como orientador de la empresa hacia una cultura de identidad.**

1.1 Las PYMES.....	5
1.2 El Emprendedor.....	12

### **CAPÍTULO 2: Las franquicias una opción de éxito para el emprendedor.**

2.1 Opciones para invertir y evaluación.....	26
2.2 La franquicia y tipos.....	30
2.3 La Franquicia, opción para el emprendedor.....	52

### **CAPÍTULO 3: La satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio.**

3.1 Conducta del consumidor.....	60
3.2 Tipología de clientes.....	68
3.3 Satisfacción del cliente.....	71
3.4 El servicio.....	77
3.5 Modelos de calidad.....	89
3.6 Calidad en el servicio: La opción de éxito para el emprendedor....	95

	<b>Pág.</b>
<b>II. PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO 4: Protocolo de Investigación.</b>	
4.1 Definición de hipótesis.....	108
4.2 Descripción de la unidad de análisis.....	109
4.2.1 ¿Por qué Tortas Locas Hipocampo?.....	109
4.2.2 Antecedentes de Tortas Locas Hipocampo.....	110
4.2.3 Situación actual de la Franquicia.....	111
4.3 Universo.....	115
4.4 Tamaño de la muestra.....	116
4.5 Tipo de muestra.....	117
4.6 Instrumentos de medición.....	117
4.7 Diseño del cuestionario.....	118
<b>CAPÍTULO 5:Resultados de la Investigación.</b>	
5.1 Interpretación y gráficas.....	119
5.2 Observación directa.....	142
5.3 Lista de cotejo.....	146
5.4 Conclusiones.....	148
5.5 Recomendaciones.....	159
Lista de referencias.....	166
Glosario de términos.....	173
Anexos.....	180

## AGRADEZCO INFINITAMENTE

A mis padres y hermanos  
por todo lo que han hecho por mí,  
porque siempre me han brindado  
su apoyo incondicional y su confianza,  
y por que mi triunfo también es de ustedes.  
“Mil Gracias por todo ”

A los emprendedores que muy amablemente  
contribuyeron con valiosa información, basada  
en su experiencia de lo que es ser dueño  
de un negocio propio como lo es  
“Tortas Locas Hipocampo”.

A todos los profesores que marcaron de  
manera importante con su ejemplo y enseñanza,  
no solo mi vida académica sino también mi vida personal,  
pues no solo fueron profesores sino también amigos  
que me motivaron para luchar por alcanzar  
lo que se quiere y ser cada día mejor.

A mis amigos Elena, Olivia y Agustín  
por compartir esos momentos especiales de alegrías y  
tristezas, por tener siempre las palabras correctas para  
decir en los momentos justos, los quiero mucho.

A Daniel pues llegó en el momento justo  
para ser el complemento de una vida.

Y finalmente a mí asesor  
Rafael Reyes por su valiosa  
colaboración en la realización  
de esta investigación.

## DEDICATORIA

Esta tesina es para ti Abue,  
gracias por toda la vida que me diste,  
siempre vas a estar conmigo.

A todo mi familia y a Eliseo,  
a quienes les agradezco por todo el apoyo,  
cariño y amistad que me dan día a día.

Y a mí hija Ana Karen  
por ser la parte más importante de mi vida,  
y a quien espero algún día apoyar  
en la elaboración de su tesis.

Y al Mtro. Rafael Reyes Avellaneda  
por brindarnos su tiempo,  
darnos la confianza y el apoyo  
para terminar esta investigación. Gracias.

Olivia Lira Santamaría

## GLOSARIO DE ABREVIATURAS

AMEDEC	Asociación Mexicana de Estudios para la Defensa del Consumidor.
AMF	Asociación Mexicana de Franquicias.
AVF	Asociación Venezolana de Franquicias.
COF	Circular de Oferta de Franquicias.
CRECE	Red de Consultoría y Capacitación Empresarial.
DOF	Diario Oficial de la Federación.
NAFINSA	Nacional Financiera.
IFA	Asociación Internacional de Franquicias.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.
PIB	Producto Interno Bruto.
PROFECO	Procuraduría Federal del Consumidor.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
TLH	Tortas Locas Hipocampo.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación esta enfocada a la calidad del servicio analizada desde la perspectiva de tres actores principales en todo negocio: el emprendedor (el dueño del negocio); los empleados que laboran en él y los clientes; siendo éstos últimos por los que se realizan acciones orientadas a la calidad; dado que ellos son quienes perciben, califican y valoran la calidad que se les otorga en el servicio.

El emprendedor es una persona con iniciativa y libertad de asumir riesgos, busca constantemente retos nuevos, él por lo general, es un líder que sabe motivar y orientar adecuadamente a su personal; y que no le teme al fracaso, dado que si falla volverá a intentar un nuevo proyecto, por lo cual, resulta importante conocer como éste orienta sus acciones para lograr que su negocio crezca, y que tanta importancia tiene para él la calidad del servicio que ofrece. Las PYMES, le ofrecen al emprendedor una amplia gama de posibilidades, dependiendo del sector, tamaño y giro que en que se desee iniciar. Las PYMES asimismo poseen un importante lugar en la economía de México, ya que contribuyen en gran parte al crecimiento económico del país, creando empleos, nuevos productos, competencia, etc. y le permiten al emprendedor desarrollarse libremente. Dentro de las PYMES se encuentra a un gran numero de franquicias, que ofrecen una opción viable, con experiencia y un menor riesgo para emprender un negocio propio. En este sector existen mas

de 50 giros diferentes<sup>1</sup> y lo forman unas 650 redes de franquicias, mismas que pueden alcanzar los 28 mil puntos de venta en México<sup>2</sup>, lo cual le representa empleo a miles de personas y brinda un amplio campo de desarrollo si se sabe explotar adecuadamente.

En el primer capítulo se analizan las características y capacidades que posee un emprendedor, así como las opciones que éste tiene para desarrollar un negocio propio y la manera en que debe evaluar dicho proyecto para poder echarlo a andar. El capítulo dos contiene el tema de las franquicias, su desarrollo e importancia; el capítulo tres se orienta a la satisfacción del cliente. Para lograr alcanzar dicha satisfacción las empresas deben conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un bien o un servicio; y esto se logra a través del conocimiento del estilo de vida y del comportamiento de cada cliente. Esto le proporciona información para agregar productos o servicios a su línea, determinar cuando aumenta su demanda, si la calidad que ofrece satisface al cliente, etc.

Las expectativas y demandas de los clientes reciben influencia de factores culturales, sociales, personales y psicológicos que los motivan a adquirir un bien y/o servicio. El orientarse al cliente tiene grandes ventajas como que éstos repitan sus compras más a menudo, los costos de operación de la empresa sean bajos, la utilidad aumente y la publicidad disminuya su costo de acuerdo al incremento de ventas. Este mismo capítulo se orienta al servicio, el cual se define como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además

---

<sup>1</sup> GUZMÁN, Bruno. "Radiografía del sector". en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)

<sup>2</sup> [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). enero 2002.



del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Los servicios no pueden medirse cuantitativamente, no pueden almacenarse, pero si describirse, es decir, implican confiabilidad, por tanto, no es nada fácil suministrar un servicio, sin embargo las estrategias de servicio son una herramienta importante ya que su objetivo consiste en mantener a los actuales clientes y atraer a muchos más.

Para lograr implantar proyectos de calidad existen diferentes modelos (algunos se incluyen en este capítulo) y son una serie de pasos que contienen aspectos de liderazgo, involucrar a los miembros de la organización, entrenamiento y uso de herramientas de calidad sobre una base de valores compartidos en la organización; siendo éstos factores los que determinan la calidad percibida en los servicios y que pueden aumentar la fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, y seguridad que el cliente requiere.

También se describen algunos conceptos y características propias de los servicios y modelos de calidad mas conocidos y aplicados en las empresas.

El protocolo se divide en dos capítulos, el primero precisa la forma en que se llevo a cabo la investigación: metodología, hipótesis, variables e instrumentos de medición empleados. Además se refiere a la organización que se eligió para la investigación, describiendo a grosso modo su origen, evolución y situación actual; en este caso Tortas Locas Hipocampo.

El capítulo cinco y último contiene los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones de la investigación efectuada.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México falta todavía mucho para que se pueda hablar de una buena calidad en el servicio, lo cual se comprueba con las miles de quejas que recibe anualmente PROFECO<sup>3</sup> esto aunado a que “el 60% de los clientes no se quejan ante esta institución aumenta el número de clientes insatisfechos”<sup>4</sup> y por consecuencia incrementa el riesgo de fracaso de las empresas. Estos datos hacen ver la falta de una cultura de calidad del servicio en las empresas mexicanas; los dueños y empresarios deben estar concientes de la importancia que tiene la calidad para la retención de clientes.

Pero para que esto ya no ocurra la alta dirección de cualquier empresa sin importar su tamaño; debe tomar plena conciencia de la necesidad de orientar todos los procesos de la organización hacia el consumidor final, a través de la participación de todo el personal en la cuestión del servicio y la retención de clientes.

La situación económica actual por la que atraviesa México, año con año ha incrementado el índice de desempleo; lo cual a llevado a mucha gente a invertir en un negocio que lo autoempleo y le proporcione una estabilidad financiera más sólida<sup>5</sup>. El gobierno actualmente esta estimulando a los

---

<sup>3</sup> (Como dato representativo en el año 2002 se recibieron mas de 155 mil quejas de clientes insatisfechos, 8.5% mas que en el 2001.) Fuente: [www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx)

<sup>4</sup> LOMELÍ, Arturo en “Los 10 errores más comunes de las pequeñas y medianas empresas” en Costco Contacto. México. Agosto 2003. Volumen 11. Núm. 61.

<sup>5</sup> En México, las franquicias se han visto como una alternativa real para expandir un negocio o iniciar uno propio; así lo demuestran los datos que indican que, en poco más de 10 años, el número de integrantes de la asociación del ramo es superior a 600.”, REYES, Adriana, “América Latina, tierra fértil”, en Entrepreneur, enero 2001.

empresarios, a través de préstamos, capacitación y orientación que requieran para la puesta en marcha de una empresa (micro, pequeña, mediana o grande).

Y es aquí desde donde debe iniciar el emprendedor la búsqueda de estrategias de calidad, no esperar a que los clientes sean los que indiquen la falta de ésta. El problema es que las empresas no están orientadas al cliente y a un servicio de calidad. Si se aplica un sistema de calidad en el servicio desde que inicia su negocio, éste será más competitivo y disminuirá el riesgo de fracaso. El emprendedor debe lograr diferenciar su negocio del de la competencia; dado que los clientes ya no se conforman con sólo recibir el producto o servicio ofrecido; buscan que la empresa rebase sus expectativas y lo sorprenda con algo más a lo esperado.

Para ofrecer un servicio de calidad, es necesario establecer categorías de clientes, ver a cuáles conviene dirigirse, y qué nivel de expectativas es necesario cumplir para satisfacerlas. El emprendedor debe analizar todo su entorno, involucrar a todos los personajes de su empresa en busca de la calidad.

El estudio de caso es de Tortas Locas Hipocampo es una franquicia mexicana, que se adquiere con una inversión inicial promedio baja, y que en los últimos años ha demostrado ser una de las franquicias de mayor crecimiento en locales abiertos en México. ¿Cuál es la causa de este crecimiento? La baja inversión inicial, el ser un negocio de comida rápida, el posicionamiento de Hipocampo o la calidad de su servicio. Se espera sea esta última.

La franquicia se convierte en una opción viable para emprender un negocio<sup>6</sup>. Sin embargo el éxito de una empresa no depende únicamente de escoger el negocio adecuado, sino de las habilidades que el emprendedor posee y de la medida en que logre satisfacer las necesidades de sus clientes, y esto lo podrá lograr sólo a través de la calidad en el servicio que brinde.

Por ello es que se consideró importante el conocer en que medida una persona que decide abrir un negocio es “emprendedora” no solo por iniciarlo, sino por interesarse e involucrarse en él en la búsqueda de la calidad y mejora del servicio que brinda a sus clientes.

---

<sup>6</sup> “Estadísticamente el fracaso de las nuevas compañías independientes es de 80% contra sólo 2% de aquellas que son franquiciadas.”, GALLÁSTEGUI Juan Manuel. “Antes de comprar”. en Entrepreneur. enero 2002.

## OBJETIVOS

### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer la importancia que tiene la calidad en el servicio que ofrece el emprendedor en su negocio.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

Identificar que tanto han influido las acciones y filosofía del emprendedor en la calidad en el servicio de la franquicia Tortas Locas Hipocampo para el éxito de su negocio.

Conocer la opinión que tienen los clientes y empleados de Tortas Locas Hipocampo respecto a la calidad del servicio.

Finalmente evaluar la filosofía del emprendedor de la franquicia por medio de la entrevista.

# I. MARCO TEÓRICO

# CAPÍTULO 1

## EL EMPRENDEDOR COMO ORIENTADOR DE LA EMPRESA HACIA UNA CULTURA DE IDENTIDAD.

### 1.1 LAS PYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un importante papel dentro de la economía del país, dado que cada día aumenta el número de emprendedores en busca de un negocio propio y redituable sea éste micro, pequeño o mediano; es decir, la empresa es el fin del emprendedor. Ya que éste a través de ella logrará captar una parte del mercado con sus productos o servicios, obtener utilidad y lograr sus objetivos.

Antes de identificar algunas opciones donde el emprendedor puede iniciar un negocio, es necesario conocer que es una empresa, sus funciones e importancia económica.

“Célula básica y elemental del sistema productivo de una economía. Unidad económica indivisible en la que se genera el proceso de creación de valor que es la esencia, fin y función de todo sistema económico.”<sup>7</sup>

“La empresa es el lugar donde se crea riqueza. Ella permite poner en operación recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios de acuerdo con objetivos fijados por una administración interviniendo, en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social.

Mediante la empresa:

- A) Se responde a la demanda concreta de los consumidores.
- B) Se crean nuevos productos y/o servicios.
- C) Se ayuda a mantener o a disminuir, mediante la competencia, los

---

<sup>7</sup> Secretaría de Economía [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

- costos y precios a sus niveles más bajos.
- D) Se generan empleos
- E) Se contribuye al crecimiento económico.
- F) Se refuerza la productividad. .”<sup>8</sup>

Por lo cual es la actividad productiva o transformadora a partir de la cual se obtienen productos tangibles o servicios, y una utilidad de los componentes que le dieron origen.

**Características básicas de una empresa en el actual sistema económico:**

Es una unidad autónoma de producción.
Utilidad trabajo ajeno, además del correspondiente al empresario.
No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
Su actividad la motiva el lucro.
Poseedora, en forma y grado diversos, de capital.
Sometida a un riesgo.
Existe innovación.

**FUENTE:** <http://mx.invertia.com>. “La empresa como unidad básica de los negocios”. 21/10/2003.

El tamaño de la empresa no importa para lograr estas funciones, aunque algunas veces la pequeña empresa es más flexible para hacer frente a los cambios del ambiente externo que la rodea. Pero a su vez corre el riesgo de ser absorbida o desplazada por una empresa de mayor tamaño.

**1.1.1 Estratificación de empresas**

La clasificación de las empresas puede variar según el criterio empleado: a partir del número de empleados que la constituyen, por el tipo de mercado al que se dirige (industrial, consumidores o de servicios) y el volumen de ventas.

<sup>8</sup> “Desarrollo de emprendedores” en [www.capacidademprededora.com](http://www.capacidademprededora.com)



En México el criterio más usado para definir a las empresas es por su número de empleados y el sector económico en el cual se desempeña. De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

### Clasificación por número de Empleados

<b>Estrato</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	0 a 30	0 a 5	0 a 20
<b>Pequeña</b>	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
<b>Mediana</b>	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100
<b>Grande</b>	Más de 500	Más de 100	Más de 100

FUENTE: <http://www.contactopyme.gob.mx>. 2003.

La siguiente clasificación es de Nacional Financiera<sup>9</sup>, y se basa en éste mismo criterio:

<b>Sector / Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro Empresa</b>	0 – 10	0 – 10	0 – 10
<b>Pequeña Empresa</b>	11 – 50	11 – 30	11 – 50
<b>Mediana Empresa</b>	51 – 250	31 - 100	51 – 100
<b>Grande Empresa</b>	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

FUENTE: <http://www.nafin.com>. 2003.

<sup>9</sup> Nuevos criterios autorizados por NAFINSA en la primera sesión ordinaria de su consejo directivo, efectuada el 29 de enero de 1999. <http://www.nafin.com>, 25/03/03.

La Secretaría del Trabajo maneja de forma genérica la siguiente clasificación:

Microempresas	:	1 a 16 trabajadores.
Pequeña empresa	:	17 a 100 trabajadores.
Mediana empresa	:	100 a 250 trabajadores.
Empresas Grandes	:	Rebasan los 250 trabajadores.

Cabe destacar que estos parámetros varían anualmente de acuerdo con el comportamiento de la economía nacional.

### **1.1.2 Características de las PYMES**

“Las PYMES contribuyen con el 40% de la inversión y el PIB a nivel nacional y generan el 64% de los empleos en México”<sup>10</sup>, éstos datos muestran la importancia que representan éstas para la economía del país.

Entre las características más generales se encuentra que su mercado es local o regional, lo que le permite conocer mejor a su mercado meta; pueden establecer relaciones más personalizadas y directas con empleados y clientes, la responsabilidad se delega en mayor número a los empleados y la toma de decisiones es más rápida. Una pequeña empresa es una institución<sup>11</sup>:

1. Con propietarios y administración interdependientes.
2. Que no domina el sector de la actividad que opera.
3. Cuya estructura organizacional es sencilla.

---

<sup>10</sup> Secretaría de Economía [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

<sup>11</sup> Idem

4. Que no ocupa más de 100 empleados.
5. Y cuya operación no sobrepasa los 3 millones 400 mil pesos.

La situación que sufren las PYMES, no es buena, y tiene su origen en una serie de causas principales que identifica Bermejo<sup>12</sup>:

- La falta de competitividad de las pequeña y mediana empresa.
- Otros factores que presentan estas empresas tales como:
  1. Falta de dirección en los responsables de la gestión empresarial.
  2. Falta de planificación y control orientada al corto plazo.
  3. Falta de atención al cliente y al producto o servicio como consecuencia de la excesiva estabilidad de los mercados y la concentración en producir y vender.
  4. Falta de instrumentos financieros aplicables a las PYMES y dificultad de obtener recursos a buen precio.
  5. Nula atención hacia mercados internacionales.
  6. Competir con la gran empresa.

La Red de Consultoría y Capacitación Empresarial (CRECE) en México, apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas para ayudarlas a ser más eficientes y competitivas, y a identificado los 10 principales errores que provocan que una empresa sea ineficiente e improductiva y/o que desaparezca en un corto tiempo. Y éstos son:

1. Falta de misión y visión.
2. Desconocimiento de sus fortalezas y debilidades.

---

<sup>12</sup> BERMEJO, Op. Cit.

3. Estructura organizacional deficiente, con poder centralizado.
4. Carencia de establecimientos de objetivos.
5. Falta de políticas y procedimientos.
6. Falta de evaluación y seguimiento.
7. Comunicación deficiente.
8. Falta de controles administrativos.
9. Desinterés por los aspectos jurídicos-corporativos.
10. Utilizar un estilo de administración reactiva y no preventiva.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente están en manos del emprendedor, y forman parte de las características que debe tener como líder de una empresa: tener su objetivo presente y futuro de lo que desea alcanzar como empresa, conocer sus fuerzas y debilidades; gestionar, controlar y evaluar la operación de su empresa de forma constante y periódica y tener una visión amplia de todos los personajes y áreas que lo rodean, tales como clientes, personal, proveedores, finanzas, ventas, competidores.

Entre las fortalezas con que cuentan las PYMES, se encuentra el trato directo con los clientes, mayor flexibilidad operacional, mayor motivación, falta de atención de parte de los competidores. El riesgo en toda empresa es inminente, pero el emprendedor sabrá como enfrentar estos obstáculos de la mejor manera.

### 1.1.3 Situación en México

“En un estudio realizado en diversos países, se demostró que México ocupa el octavo lugar en cuanto al espíritu emprendedor de su población, ya que cuenta con un importante número de personas que poseen un negocio propio o tienen intenciones de iniciarlo...”<sup>13</sup>

El siguiente cuadro muestra la participación de empresas en México:

**Composición por Tamaño y Sector** (Participación porcentual)

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios*	Total
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

FUENTE: [www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp). Censo económico 1999.

En el próximo cuadro se indica el total de establecimientos existentes en México que abarcan sólo las microempresas en los distintos sectores.

Establecimiento	Empresa			
	Industria	Comercio	Servicios	Total
Única	36,995	367,790	105,663	510,448
Matriz	826	6,269	2,112	9,207
Sucursal	2,000	38,182	10,882	51,064
Total	39,821	412,241	118,657	570,719

FUENTE: Censo económico 1999.

[www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/tipoestablecimiento.asp](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/tipoestablecimiento.asp). 07/10/2003.

<sup>13</sup> GUTIERREZ Liliana y INIESTRA Mario, “Los 10 errores más comunes de las pequeñas y medianas empresas” en Costco Contacto, Agosto 2003, Volumen 11, Número 61, pp 20-21

Dada la importancia de las PYMES el gobierno a puesto en marcha una serie de acciones encaminadas a apoyar a los empresarios emprendedores, desde los “changarritos” hasta las empresas que desean exportar sus productos.<sup>14</sup>

## 1.2 EL EMPRENDEDOR

Detrás de todo proyecto empresarial grande o pequeño, existe un emprendedor o grupo de emprendedores, el cual o los cuales son la pieza más importante del proyecto, dado que son quienes organizan, gestionan y asumen el riesgo que implica la puesta en marcha de un negocio. Aunque el término “emprendedor” no sólo se ubica en el ámbito económico, sino también puede manifestarse en otras áreas de la actividad humana o ser la causa de la creación y del desarrollo de muchos tipos de organizaciones no económicas: en el área de las artes, del deporte, política, asuntos sociales, entre otros.

Si se trata de un sólo emprendedor es importante que éste identifique sus cualidades básicas, la experiencia y los conocimientos mínimos para sacar adelante su propio proyecto. Si se trata de un grupo, la ausencia de las cualidades en un individuo se compensa debido a que estas están presentes en otros colaboradores. Por ello es importante conocer qué es un emprendedor.

Existe una gran cantidad de definiciones de “emprendedor”, donde cada autor lo define a partir de las cualidades que considera debe reunir una persona para ser considerada “emprendedora”. Entre los conceptos encontrados están

---

<sup>14</sup>(Los programas de gobiernos mencionados se pueden consultar en [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx))

los siguientes:

“Emprendedor es una mujer u hombre que toma riesgos y crea estructuras en la formación de su propio negocio<sup>15</sup>.”

Timmons describe a un emprendedor como una persona en busca de opciones lucrativas, que no se detiene ante la falta de recursos, ya que a través de su creatividad y capacidad obtendrá lo necesario para alcanzar su objetivo:

“Un emprendedor debe estar en la búsqueda constante de oportunidades lucrativas, sin tomar en consideración los recursos necesarios para llevarla a cabo, ya que si ésta oportunidad es verdaderamente buena, el emprendedor buscará y encontrará los recursos humanos, financieros y materiales para hacerla realidad.”<sup>16</sup>

En la definición que da Alfonso, resalta que el emprendedor asume riesgos y no teme al fracaso ya que tiene capacidad analítica del medio que lo rodea. Además de considerarlo como un buen líder:

“Es un individuo que es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación que le da la estructura requerida.”<sup>17</sup>

Como se observa en las definiciones anteriores, un par de rasgos característicos que posee un individuo para ser considerado emprendedor son los siguientes:

1. Es una persona que asume riesgos, que la mayoría rechazaría.
2. Es capaz de conseguir y formar la estructura necesaria para poner en marcha su proyecto.

---

<sup>15</sup> GRABINSKY. El Emprendedor. Del Verbo Emprender. México. 1995.

<sup>16</sup> TIMMONS en Grabinsky. op. cit.

<sup>17</sup> ALFONZO, Rafael. “Emprendedores para el futuro”. en El Universal. Caracas, Venezuela. 1999.

Es decir, el emprendedor identifica una oportunidad de negocios atractiva; analiza el proyecto y su entorno, lo cual ligado a su gestión y su esfuerzo personal intenta poner todas las circunstancias a su favor para evitar riesgos innecesarios y alcanzar así su objetivo.

Además de éstas, en cada emprendedor se encuentran características distintas y en diferente medida, Bermejo considera al respecto lo siguiente:

“Existen una serie de características innatas al emprendedor, como la capacidad de asunción de riesgos o el carácter innovador, otra serie de rasgos comunes al emprendedor, como la experiencia profesional, la formación, el know-how específico, el conocimiento de los mercados o los contactos profesionales, son características que se adquieren a lo largo de la vida.”<sup>18</sup>

Por su parte, Grabinsky muestra más interés en los hábitos de un emprendedor los cuales menciona son la curiosidad, observación, el estar continuamente experimentando, ser flexible en la toma de decisiones y, sobre todo, la adaptabilidad a los continuos cambios y situaciones que se le van a presentar<sup>19</sup>; sin dejar a un lado por supuesto las características propias como la intuición, la organización, el liderazgo y la inconformidad, siendo esta última la que lo lleva a tomar riesgos siempre en busca del cambio. Resumiendo, el emprendedor debe poseer:

- Conocimiento del negocio (Know How).
- Formación y capacidad de gestión.
- Espíritu innovador, creatividad.
- Orientación al mercado y oportunidades.

---

<sup>18</sup> BERMEJO Manuel, Rubio Isabel. (1995). La creación de la empresa propia. Mc Graw Hill. México. pp 3-13.

<sup>19</sup> GRABINSKY. Op.Cit.



- Visión global de la empresa.
- Tolerancia a la ambigüedad, entre otras.

Dado que cada día es mayor la competencia y la diversidad de opciones de un mismo género, el emprendedor debe adquirir un mayor conocimiento de los mercados y de las opciones de negocios adecuadas para llevar adelante su proyecto empresarial y tener con ello un menor riesgo de fracaso. Por supuesto también dependerá de diversos factores, algunos de ellos fuera del alcance del emprendedor, por lo cual se deduce que para ser un emprendedor de éxito no es necesario poseer todas las características mencionadas, pero es importante que las conozca y ejercer su capacidad emprendedora para poder obtener sus objetivos.

La capacidad emprendedora<sup>20</sup> se considera como el estilo propio de ser de cada persona, y se forma por los siguientes aspectos:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. La capacidad para dirigir.
3. La motivación al personal.
4. El empleo eficaz del tiempo.
5. La asunción de riesgos.

Estos aspectos se consideran en su mayoría esenciales para un buen desarrollo de la capacidad que posee cada individuo, especialmente al emprendedor que inicia un proyecto nuevo o busca ideas de mejora para lo que ya tiene.

---

<sup>20</sup> “Desarrollo de emprendedores” en [www.capacidademprendedora.com.mx](http://www.capacidademprendedora.com.mx)

*Conocimiento de sí mismo.* Aprender a conocerse bien, a identificar, por una parte, los propios objetivos y motivaciones y, por otra, las fuerzas y debilidades. Este reconocimiento es la etapa previa a la elaboración de la estrategia para echar a andar un proyecto que responda a las expectativas y estilo de vida.

*La capacidad para dirigir.* Según menciona Valencia en su artículo, la palabra líder se puede ver desde dos formas, una para asignar a las personas con ciertas características en el mando, o la segunda; para referirse a un proceso social de influencia sobre un grupo de personas al que dirige de forma correcta. Ambas son trascendentes y necesarias para lograr llevar a cabo el proyecto a término, respecto a la segunda visión, el emprendedor sólo necesita de un equipo que lo apoye y él será el encargado de guiarlos y desarrollar en cada uno de ellos sus capacidades:

“El liderazgo es la acción de influir en los demás, las actitudes, conductas, habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr objetivos deseados y proveer el desarrollo de sus integrantes<sup>21</sup>”.

El líder debe tener la capacidad para dirigir e influir en:

- Buscar constantemente nuevas y mejores maneras de realizar las tareas.
- Debe ir formando un estilo propio de dirigir.
- Su personalidad influirá en la conducta como dirigente.
- Debe evaluar el desempeño de cada trabajador para decidir qué otras tareas y responsabilidades podrán asumir en el futuro.
- Fomentar el sentido de equipo (Identidad de grupo).

---

<sup>21</sup> VALENCIA Karina. “El líder ante un mundo cambiante” en *Emprendedores*. No.57. 1999. p24.

- Guiar a la gente en la dirección justa<sup>22</sup>.

Por lo cual se considera que un líder debe dar la libertad, igualdad e importancia a cada miembro de su equipo, sin que esto le reste autoridad, dado que la gente al considerarse parte de un grupo con igual afinidad estará contento, trabajara mejor y sentirá como propias las metas de la empresa.

Meredith y Geoffrey<sup>23</sup> consideran que dentro del estilo de dirección existen dos modalidades en que el líder se orienta por lo general y éstas son:

- a) **La acción orientada en función de la tarea a realizar** (definir, planificar y conseguir las metas propuestas). Define claramente su propio cometido y el de cada miembro de su grupo; establece objetivos que es difícil, pero no imposible alcanzar y dice a cada uno lo que espera de él; establece procedimientos para medir los progresos que se van realizando hacia la consecución de los objetivos propuestos y el grado en que se alcanzan, planifica, ejecuta y controla las actividades encaminadas al logro de los objetivos; y se interesa por aumentar la productividad.
- b) **La acción orientada en función de las personas**<sup>24</sup> (motivar, cuidar las relaciones humanas). Este líder muestra preocupación por mantener la armonía en su organización y por aliviar las tensiones que aparecen; demuestra consideración por sus trabajadores, comprende y respeta las necesidades, fines, deseos, sentimientos e ideas de sus trabajadores; mantiene una buena comunicación con su personal; aplica el principio del

---

<sup>22</sup> "Desarrollo de Emprendedores" en [www.capacidademprendedora.com](http://www.capacidademprendedora.com)

<sup>23</sup> MEREDITH, Geoffrey. Lo que todo pequeño empresario debe saber. Alfaomega. México.1995

<sup>24</sup> (según este principio, las formas de conducta recompensadas "reforzadas" se hacen más frecuentes, mientras que las que no se recompensan "sancionadas" se hacen menos frecuentes).

refuerzo para mejorar el desempeño de sus trabajadores; delega autoridad y responsabilidad y estimula la iniciativa; y crea en su organización un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración.

Morales Castro menciona que en las empresas actuales se debe cambiar el perfil gerencial tradicional competitivo por el emprendedor, esto es, se deberá desarrollar un nuevo conjunto de prácticas que consiste en habilidades gerenciales, sistemas y estructuras. Romper con la visión del pasado, desarrollar una nueva cultura emprendedora, en la cual se motive el cambio, la innovación y la toma de riesgos. Los individuos carecen de motivación, de las habilidades y la propensión al riesgo (y no sólo a planear, sino a dar seguimiento con acciones apropiadas). La cultura organizacional tradicional se encuentra enfocada en la generación de ganancias a corto plazo y no en la generación de potenciales ganancias a largo plazo, como lo hace el emprendedor.

El enfoque emprendedor esta en búsqueda de nuevas oportunidades, busca ampliar su mercado a nivel internacional, fomenta los valores personales a través de la gratificación emocional y económica de sus empleados, los motiva a no tener una actitud estática, sino a tomar sus propias decisiones. Motiva la creatividad e iniciativa. Mientras que el perfil competitivo es más estático, busca la estabilidad, ejerce un control del desempeño, se limita a cumplir sus objetivos, y no tiene una visión abierta al cambio.

## Comparación de Perfiles Gerenciales

Competitivo	Emprendedor
<b>Vista hacia el Mundo</b>	
Intra-empresarial	Medio ambiente (mercados)
Intra-industrial	Multi-industrial
Intra-nacional (regional)	Multinacional
Multicultural	Intra-cultural
<b>Valores Personales</b>	
Recompensas económicas y poder	Recompensas económicas y satisfacción personal.
Estabilidad	Cambio
Conformidad	Alternativo
<b>Habilidades</b>	
Requiere experiencia.	Experiencia adquirida a través de la carrera.
Líder popular.	Carismático y líder político.
Participativo.	Político y carismático.
Fijador de objetivos.	Creador de visiones.
Resolución de problemas usuales.	Resolución de problemas nuevos.
Resolución de problemas por intuición.	Creativo en resoluciones de problemas.
Toma de riesgos usuales.	Toma de riesgos en forma ingeniosa.
Diagnosticador convergente.	Diagnosticador divergente.
Controlador de desempeño.	Guía de creatividad.
Planeador extrapolar.	Planeador emprendedor.

**FUENTE:** MORALES C. Arturo. La necesidad de capacidad emprendedora. en *Emprendedores*. Núm. 58. México. jul-ago 1999. Pp. 21-25.

## Comparación de los perfiles organizacionales

Atributo	Modo	
	Competitivo	Emprendedor
Objetivo	Optimizar ganancias.	Optimizar el potencial de ganancias.
Metas	Extrapolación de metas pasadas.	Determinadas a través de la interacción de oportunidades y capacidades.
Sistema de premios y castigos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Premios por estabilidad y eficiencia.</li> <li>2. Premios por el desarrollo pasado.</li> <li>3. Castigos por desviaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Premios por creatividad e iniciativa.</li> <li>2. Castigo por falta de creatividad.</li> </ol>
Información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interna: Desempeño</li> <li>2. Externa: Oportunidad histórica conocida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interna: Capacidades</li> <li>2. Externa: Oportunidades futuras novedosas.</li> </ol>
Problemas	Repetitivos y conocidos.	No repetitivos y novedosos.
Estilo de Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Popularidad.</li> <li>2. Habilidad para inspirar mayor esfuerzo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carisma.</li> <li>2. Habilidad para inspirar cambios en la gente.</li> </ol>
Estructura organizacional	<p>Estable o en expansión</p> <p>Actividades agrupadas acorde a los procesos de conversión.</p> <p>Actividades fuertemente ligadas.</p>	<p>Fluido, cambiante estructuralmente.</p> <p>Actividades agrupadas acorde a los problemas.</p> <p>Actividades frágilmente ligadas.</p>
Sistema de planeación	Planeación a corto plazo.	Planeación al largo plazo.
Proceso de resolución de problemas. Estimulo a la acción	Enfocado a cumplir metas.	<p>Búsqueda de nuevas oportunidades.</p> <p>Creación de alternativas.</p>

**FUENTE:** Morales Castro Arturo. "La necesidad de capacidad emprendedora". en Emprendedores. Núm. 58 Julio-Agosto 1999. pp 21-25.

Como se puede observar, los perfiles organizacionales a los que se orientan los comportamientos emprendedor y competitivo son diferentes. El emprendedor es más arriesgado, con visión en el futuro, abierto al cambio.

Todo líder debe de conocer y comprender sus propios objetivos, valores, limitaciones y capacidades ya que éstos son considerados indispensables para establecer buenas relaciones con las personas a su cargo y con los clientes. Es decir, debe tener una visión, capacidad y habilidades para orientar adecuadamente a través de su liderazgo al personal a su cargo. Las áreas de competencia requeridas por el líder actualmente son:

<p>Solución de problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión global.</li> <li>2. Capacidad de análisis.</li> <li>3. Innovación y creatividad.</li> </ol>	<p>Orientación a la :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de la calidad y mejora.</li> <li>2. Optimización de recursos.</li> <li>3. Excelencia en el servicio.</li> </ol>
<p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de influir y convencer.</li> <li>2. Capacidad de animar y motivar.</li> <li>3. Habilidades de desarrollo.</li> <li>4. Conducción de grupos.</li> </ol>	
<p>Capacidad de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación</li> <li>2. Persistencia</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Compromiso con los resultados.</li> </ol>	<p>Habilidades de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilidad hacia otros.</li> <li>2. Comunicación y escucha.</li> <li>3. Negociación y manejo de confianza.</li> <li>4. Trabajo en equipo.</li> </ol>

**FUENTE:** VALENCIA Karina. "El líder ante un mundo cambiante". en *Emprendedores*. 1999. No.57. p 24.

*La motivación al personal.* Toda conducta está provocada por algunos factores como: la satisfacción en el clima de trabajo y la armonía en el mismo, y sus consecuencias que son las recompensas y los castigos. A estos factores se les

llama motivadores; y es importante conocerlos para saber hacia donde se dirigen las acciones y como lograr alcanzarlas.

Young, define a la motivación como un proceso que coordina una actividad:

“Motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón actividad”<sup>25</sup>.

Atkinson la considera como la chispa que inicia una acción, “Se refiere a la activación de una tendencia de actuar para producir uno o más efectos”.

Al hablar de motivación, se tiene que hablar de necesidades, ya que toda acción que se lleva a cabo se realiza en base a una necesidad; y al respecto existen diversas teorías, una de ellas es la de Abraham Maslow.<sup>26</sup> Esta teoría considera que todas las necesidades humanas se dividen en cinco tipos, y que éstas son las que conducen o motivan a las personas a actuar de una u otra forma:

1. Necesidades Fisiológicas.
2. Necesidades de Seguridad.
3. Necesidades de Afiliación o aceptación.
4. Necesidades de Estima.
5. Necesidades de Autoestima.

Dichas necesidades van en orden ascendente y el hombre siempre está en búsqueda de ellas, y al lograr una deseará alcanzar la siguiente. No logrando su completa satisfacción y estando siempre en una búsqueda por

---

<sup>25</sup> <http://iteso.mx>, 2002.

<sup>26</sup> <http://iteso.mx/~ar41678/necesidades.html>



obtener más de lo que ya tiene.

El dirigente emprendedor debe considerar a sus trabajadores como el recurso más importante de su empresa ya que a través de ellos alcanzará sus objetivos. Una forma de lograrlo es a través del empleo de motivadores para mejorar su desempeño, un método considerado óptimo es el principio del refuerzo<sup>27</sup>.

Por tanto, es importante recordar que: el espíritu emprendedor se traduce en una voluntad constante de tomar la iniciativa y de organizar estructuras teniendo en cuenta los recursos disponibles para llegar a resultados concretos, y si es un grupo de emprendedores, es necesario que el equipo esté integrado por personalidades que se complementen mutuamente y que compartan objetivos comunes.

Una manera de compartir objetivos es a través de la creación de una cultura de calidad, que obviamente abarca todos los aspectos anteriormente tratados y si esto se logra, se mantendrán a todos integrados como grupo.

*Cultura de calidad.* La cultura de calidad trasfiere un sentido de identidad para todos los miembros de la organización; facilita la generación de compromiso colectivo más que individualmente y por tanto logra alcanzar la eficiencia y el logro de las metas del emprendedor, del empleado y de la empresa en su conjunto.

---

<sup>27</sup>(recompensar toda conducta que considere buena, ya que la gente tiende a repetir una conducta que es recompensada. Pero hay que tomar en cuenta que el refuerzo positivo nunca puede exagerarse y cerciorándose de que la recompensa será apreciada por la persona a la cual se le proporciona.)

Kotler cita de Deal y Kennedy que dentro de una sociedad se aprende un conjunto de valores fundamentales de percepción, preferencias y conductas, a través de un proceso de socialización que involucra a la familia y a otras instituciones clave.

“Se sostiene que este bien común, apoyado fuertemente en los valores, es capaz de aumentar la moral, estimular la lealtad a la organización y al trabajo, otorgándole a los empleados las bases para su buen comportamiento en situaciones inciertas, en una comunidad efectiva que facilita, además, la toma de decisiones proporcionándole información sobre lo que es importante y lo que no lo es.”

Esto indica que la cultura unida a los factores propios de la empresa y la capacidad del emprendedor conducirá a buenos resultados del negocio, o sea a obtener beneficios económicos a corto y largo plazo. No importa que no exista un reglamento o normas concretas a seguir, el empleado sabe cuales son sus prioridades, si existe la cultura de calidad y se manifiesta en la lealtad de los trabajadores hacia la organización lo que traerá como consecuencia prestar un servicio de calidad a los clientes.

### Comentario general.

En este capítulo se analizó la importancia que tiene para la organización grande o pequeña, la filosofía y acciones llevadas a cabo por el emprendedor en la creación y mejora de ésta. Los emprendedores poseen rasgos comunes, que los hacen arriesgarse ante nuevos proyectos. Son líderes que saben orientar, motivar e integrar a todo el personal de su empresa. Deben ser los creadores de una cultura propia dentro de su organización que unifique a todos

sus integrantes y los haga a su vez emprendedores al orientar y motivar sus habilidades y conocimientos. Aunque no es suficiente con ser un emprendedor con iniciativa y liderazgo, ya que si se toma una opción de negocio poco atractiva o con demasiada competencia no se podrá desarrollar el emprendedor.

## CAPÍTULO 2

### LAS FRANQUICIAS UNA OPCIÓN DE ÉXITO PARA EL EMPRENDEDOR

#### 2.1 OPCIONES PARA INVERTIR Y EVALUACIÓN.

Un emprendedor desarrolla el talento necesario para llevar acabo sus sueños y busca las estrategias humanas, tecnológicas y financieras para capitalizarlos y convertirse en un empresario. Pero ¿en qué área desarrollar este talento?, ¿qué clase de negocio podría iniciar?, son algunas de las preguntas a las que se enfrenta todo emprendedor al imaginar su “empresa”. Existen ciertos sectores emergentes<sup>28</sup> donde hay interesantes oportunidades de negocio dependiendo del producto o servicio donde se desee emprender, y son los siguientes<sup>29</sup>:

**Alimentación.** Es un sector que resiste el impacto negativo de la inflación debido a su baja elasticidad respecto a la renta.

**Biotecnología.** Su campo de aplicación incluye industrias como la farmacéutica, la química, la agropecuaria y la alimentación.

**Electrónica.** La competencia es elevada, con participación de muchas compañías multinacionales. Un subsector es la electrónica industrial (robótica, automatización de procesos, etc).

---

<sup>28</sup>(se entenderán como las actividades, industria o giro donde un emprendedor puede iniciar una empresa innovadora, consideradas como los de más alto potencial de desarrollo a corto y mediano plazo.)

<sup>29</sup> BERMEJO Manuel, Rubio Isabel. (1995). La creación de la empresa propia. España. Mc Graw Hill. pp. 15–43.

**Medio ambiente.** Esta en auge ya que en todos los países se esta en etapa de concientizar de la gente por conservar la naturaleza lo que representará una extensa fuente de oportunidades de negocio por la necesidad de consumo de productos ecológicos.

**Nuevos materiales.** Es un hecho seguro que los materiales con los que hoy se fabrican la inmensa mayoría de los artículos de uso común serán distintos en apenas una década. Ejemplo, los materiales compuestos y las cerámicas.

**Ocio.** El tiempo libre. El llamado turismo de salud, con especial incidencia en lo referente a la tercera edad y las necesidades de ocio en general se van a satisfacer de manera cada vez más sofisticado.

**Servicios.** Cada vez se subcontratan más servicios externos, fundamentalmente en los campos del marketing y análisis de mercados, consultoría y asesoramiento jurídico-fiscal.

**Tecnologías de la información.** Este es un amplio campo de actividad que ofrece continuas oportunidades de negocio. Tales como los servicios de software aplicado, las redes, Internet, las videoconferencias, etc.

En la actualidad el emprendedor debe adaptarse al cambio e innovar u optar por otras opciones a desarrollar. En el siguiente cuadro se enlistan varias alternativas donde un emprendedor puede iniciar un negocio. Cada una le ofrece oportunidades de diversa índole, dependiendo de las necesidades y recursos con que desee invertir.

## OPCIONES<sup>30</sup>

1. Alianzas	12. Acuerdos de distribución
2. Joint-ventures	13. Counter trade
3. Asociaciones flexibles	14. Empresas binacionales
4. Holdings	15. Venture Capital-Asociación
5. Pool	16. Tecnología compartido
6. Consorcios	17. Strategic Partnerships
7. Royalties	18. Alquiler de Matrices-Moldes
8. Licencias	19. Importar-Ensamblar-Exportar
9. Franquicias	20. Importar-Cosmética-Ensamble
10. Acuerdos de tecnología	21. Outsourcing
11. Acuerdos de marca	22. Crear un negocio propio o familiar.

El emprendedor deberá evaluarse tanto en sus capacidades, conocimientos y recursos para ver que tan factible es incursionar en el; así como evaluar la idea de negocio que se quiere desarrollar, recolectando la mayor información posible sobre el sector, la rama y la actividad a emprender.

- **Métodos para la evaluación de ideas de negocio**

Es un proceso complejo en el que se deberá adoptar una postura activa por parte del emprendedor. Una característica fundamental en esta etapa es la innovación, la cual se considera un factor clave de la conversión de un pequeño negocio en una compañía de prestigio.

“La obtención de ideas de negocio pasa por un proceso activo y esforzado que nos convierta en personas capaces de ver la realidad cotidiana en clave de oportunidad de negocio<sup>31</sup>.”

---

<sup>30</sup> HERMIDA, Jorge A. Marketing de conceptos mas franchising. Macchi. Argentina. 1996. (Para una breve descripción de algunas de estas opciones consultar el Glosario).

Thomas Edison dijo que “la genialidad se compone de un 2% de inspiración y un 98% de trabajo duro”<sup>32</sup>. Lo cual indica que las ideas son fáciles de obtener pero se requiere de gran esfuerzo para lograr llevarlas a cabo. Generada la idea de negocio, existen una serie de técnicas que permiten probar su potencialidad.

Los pasos para encontrar una buena idea de negocio, según indica Bermejo son:

- Observación del entorno.
- Aficiones.
- Lectura de prensa.
- Acudir al registro industrial.
- Literatura sobre emprendedores.
- Trasladar ideas foráneas de éxito.
- Organismos de promoción empresarial.
- Examen de necesidades.
- Contactar con gente creativa.
- Cambios de normativa legal.
- Acudir a la oficina de patentes.
- Asociaciones empresariales.
- Intra creación.

Como se observa es una forma de llevar a cabo la investigación sobre la idea en la que se va a emprender, e iniciado este proceso se debe tener presente la necesidad de que la idea lleve algún tipo de innovación ya que esta será el elemento diferenciador del producto o servicio y servirá para maximizar su rentabilidad, y a su vez, dificultara la entrada de nuevos competidores en el mercado. Posteriormente se debe formular el plan de negocios<sup>33</sup> a seguir.

---

<sup>31</sup> BERMEJO Manuel, RUBIO Isabel. La creación de la empresa propia. Mc Graw Hill. España. 1995. pp. 15-43.

<sup>32</sup> Citado en BERMEJO Manuel. Ob. Cit.

<sup>33</sup> (Llamado Plan de la empresa o Business Plan, se forma de un documento más o menos formal donde el emprendedor define y detalla todos los aspectos importantes de su negocio, evaluándolo antes de comenzarlo; a través del análisis de los riesgos, oportunidades, fortalezas

## 2.2 LA FRANQUICIA Y TIPOS.

- **Origen y antecedentes del Sistema de Franquicias**

En Estados Unidos es donde surgió el actual concepto de franquicia y en el cual se ha generado el mayor desarrollo en lo relativo a franquicias. Es en la década de los cincuenta del siglo antepasado, cuando la empresa The Y.M. Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser (1851) a sus propios vendedores. Lo que podría considerarse como la primera “red de franquiciatarios” de la historia. A principios del siglo pasado, ya las compañías petroleras y automovilísticas trabajaban por medio de franquicias. Y de acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) es en 1950 cuando empiezan a tener el apoyo y el reconocimiento público, sobre todo en los Estados Unidos, cuando el empresario Ray Kroc visualizó y desarrollo a partir de una pequeña cadena de hamburguesas los restaurantes de comida rápida McDonald’s.

La AMF destaca que en México algunas variaciones de las franquicias operaban desde los años treinta. Se pueden mencionar los casos de los distribuidores de automóviles y las refresqueras. Para la década de los 60 ya se encontraban marcas como Avis (1962), Holiday Inn y Kentucky Fried Chicken (ambas en 1966). En 1964 arranca el concepto 100% mexicano, el Grupo Anderson’s. La franquicia más antigua que se conoce en México es una de Kentucky Fried Chicken, la cual fue otorgada en la ciudad de Monterrey el 7 de marzo de 1966. Pero al igual que en Estados Unidos, se le puede atribuir a

---

y debilidades de la empresa y de su entorno y así definir en que forma actuar y que acciones realizar para lograr el éxito del negocio.)



McDonald's el despunte del sistema de franquicias en el país, el cual despegó a la par (1985) de Videocentro, una filial de Televisa.

Por el lado económico, al llegar las franquicias a México, éste tenía una economía cerrada, que no daba cabida a productos, ni conceptos del exterior, lo que dificultó la entrada de negocios de franquicias del extranjero. A finales de los ochentas México inicia gradualmente su apertura al mundo. En esos años eran tan pocas las franquicias en el país que las autoridades no veían la necesidad de reglamentar su operación, por lo que eran solamente reguladas por la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, reglamentada en 1990.

En 1988, al ver el crecimiento de este esquema de negocios en el país, se creó la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), la cual desempeña la función de ser un interlocutor que representa a los interesados ante la autoridad, para definir un marco jurídico más adecuado para las partes involucradas; inicialmente sólo contaba con 6 empresas, actualmente la forman 150 aproximadamente. En 1991, México comienza negociaciones para el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que exigía a México una modificación de la Ley de Propiedad Industrial. En el marco de la nueva ley de propiedad intelectual, la franquicia nace a la vida jurídica en México, pero es hasta el 23 de noviembre de 1994 cuando se publica su reglamento.

Establecido el marco legal y viendo el éxito de las franquicias extranjeras, los empresarios mexicanos percibieron que el formato podría ser aplicable a sus negocios y así empezaron a surgir las primeras franquicias mexicanas,

entre las más exitosas Helados Holanda, comida japonesa Sushi Itto, Bisquets Obregón, El Fogoncito, Opticas Devlin, Helados Bing, Diversiones Moy y Ferrioni. Para 1993 existía ya un mercado significativo y México figuraba entre los 15 países más importantes por el número de franquicias y por el crecimiento que estas.

En diciembre de 1994 el esquema de franquicias enfrentaba como sector su primera crisis. A consecuencia de ello, éste se estancó; en la mayoría de los casos se optó por la reubicación y, en otros, se llevó a cabo un cambio de manos, factor importante que les permitió salir a flote e iniciar una etapa de maduración para los siguientes años, los franquiciantes con marcas mexicanas y extranjeras siguieron en pie, algunos redujeron temporalmente al mínimo el porcentaje de regalías y fue notable cómo se incrementaron en esa época los programas emergentes de asistencia técnica. Pese a esta situación las franquicias salieron fortalecidas de la experiencia; mientras que a muchos pequeños negocios independientes no les quedó otra salida que bajar sus cortinas por no poder enfrentar la crisis<sup>34</sup>.

A finales de 1996 operaban en el país casi 15 mil puntos de venta; al cierre de 1997 existían 450 franquicias en México, se abrieron mil 253 unidades y solamente 93 cerraron sus puertas, existían cerca de 16 mil puntos de venta y las ventas estimadas en 3,000 millones de dólares. En lo que respecta a 1998, el crecimiento del sistema de franquicias fue de, aproximadamente 20% con respecto al año anterior, rebasando ya las 500 franquicias disponibles en

---

<sup>34</sup> Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). [www.franquiciasmexico.org](http://www.franquiciasmexico.org)

México y empleando unas 200 mil personas.

Según la AMF, para finales de 1998 el sistema de franquicias mexicano daba empleo a más de 156 mil personas. El número de puntos de venta de franquicias en este mismo año fue de 16,051; en 1999 abrieron 1,417 puntos de venta y cerraron a su vez 93; lo que indica que se llegaron a contar con 17,390 puntos de venta de franquicias en México<sup>35</sup>.

La generación de empleos de este sector en 1999 fue de 189,383; que se componen de 169,835 puntos de venta más 19,548 en empresas franquiciantes.<sup>36</sup>

Para finales de 2002 se consideraba que habrían en México unas 650 redes de franquicias y alcanzar los 28 mil puntos de venta franquiciados.<sup>37</sup>

Además en el 2003 habrá dos líneas de préstamos<sup>38</sup> para estos negocios, y se activará la primera línea de crédito para franquicias mediante un convenio entre Nacional Financiera (Nafin) y la Asociación Mexicana de Franquicias.

Los giros donde se presentará mayor crecimiento donde apuntan las tendencias mundiales son la comida, especialmente del tipo que tiene un consumo promedio más bajo; el café, moda que implica entretenimiento y pasatiempo, y los negocios que optimicen el dinero del consumidor como

---

<sup>35</sup> REYES, Adriana. “¿Qué está sucediendo en México?” en Entrepreneur. enero 2001. pp.42-45

<sup>36</sup> Asociación Mexicana de Franquicias en “Entrepreneur”. enero 2001. p. 45.

<sup>37</sup> GALLASTEGUI, Juan Manuel. “Franquicias solución anticrisis”, [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). Enero 2002.

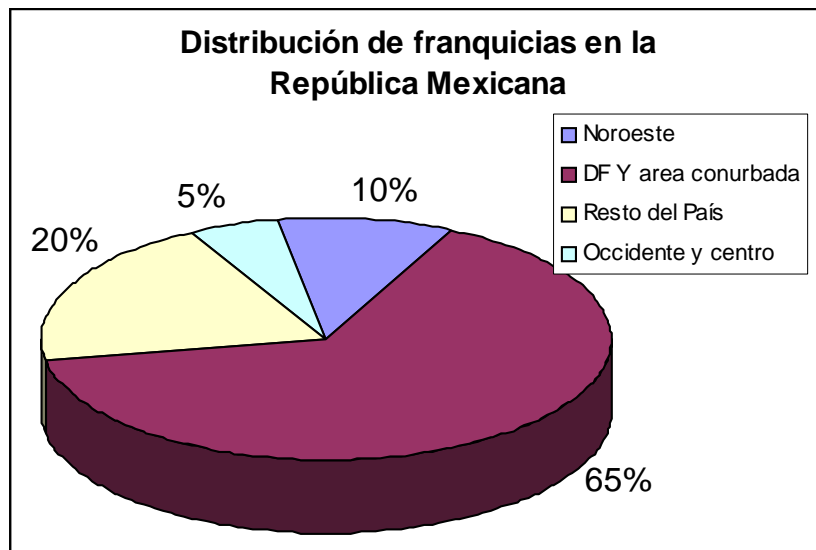
<sup>38</sup> “La opción del crédito” en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). marzo 2003. “...Los préstamos para compra de activos partirán de \$100,000 pesos –tasa y plazos aún sin definir. Sólo se destinarán a los negocios avalados por Calidad Mexicana Certificada (Calmecac). Se estima que 90 franquicias podrían estar en esas condiciones para fines de año, aunque actualmente sólo hay seis: Tintorerías Max, Prendamex, Benedetti's, Spee Dee, PakMail y Los Bisquets de Obregón.”

talleres mecánicos, compostura de zapatos, conservación y limpieza de ropa, por mencionar algunos.

De las más de 500 franquicias operando en México, el 60% de estas son mexicanas y del total de las franquicias extranjeras que operan en México, 31% son norteamericanas, 3% de compañías españolas, 2% representaciones canadienses y 4% de otras nacionalidades<sup>39</sup>.

Lo cual ubica a México en la posición 10 a escala mundial entre los países con mayor número de franquicias y puntos de venta (después de Estados Unidos, Brasil, Canadá, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Italia y Portugal). Estas 500 franquicias manejan más de 50 giros diferentes.

A decir de la Asociación Mexicana de Franquicias, del total de establecimientos que operan en la República Mexicana, a enero del 2002, éstas se distribuyen de la siguiente forma:



<sup>39</sup> GUZMÁN, Bruno. "Radiografía del sector" en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). enero 2002.

65% se ubica el Distrito Federal y área conurbada  
10% en la región noreste  
5% en el centro y occidente, sin incluir la capital  
20% en el resto de la republica mexicana

GUZMÁN, Bruno. "Radiografía del sector".  
en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). enero 2002.

Se observa que en Distrito Federal y área conurbada esta la mayor concentración de franquicias dentro del país: 65% de todo el sistema. Por fortuna muchos franquiciantes comienzan a mirar hacia provincia para extenderse. Las franquicias mexicanas, no sólo se están expandiendo a lo largo de la República, sino que cada vez son más las que buscan oportunidades en otros países<sup>40</sup>.

Igualmente la diversidad de las franquicias importadas va en aumento. Las franquicias estadounidenses siguen a la cabeza, pero las firmas españolas y sudamericanas se encuentran en pleno crecimiento en México. La tendencia ascendente en la importación de insumos, que prevaleció varios años, fue frenada, dado su efecto negativo en el crecimiento de las franquicias. Desde hace algún tiempo la mayoría de los franquiciatarios ha buscado sustituir las importaciones por productos locales: hoy 71% de sus insumos son de procedencia nacional y 29% importados.

---

<sup>40</sup> (En el año 2001 alrededor de 20 franquicias iniciaron el proceso de exportación a Estados Unidos, Rusia, Europa, Panamá y Venezuela. Entre ellas, destacan: Holanda, Opticas Devlyn, Julio, Sushi Itto, El Fogancito, Taco Inn, Nutrisa, Bisquets de Obregón, Creppaletas y Diversiones Moy, entre otras.)

En relación con el origen del capital, 60% son nacionales; 31% estadounidenses; 2% de Canadá; 3% de España y 4% de otros países<sup>41</sup>.

De los más de 50 giros en que participan actualmente las franquicias, la tendencia de crecimiento se dirige hacia las firmas especializadas en servicios, seguidas por los alimentos, ropa, construcción y bienes raíces y otros.

Por último cabe destacar que durante 2002 se registró un crecimiento de 20% en el número de puntos de venta, de modo que esta actividad ocupa ya aproximadamente 30,000 locales, lo que representa un crecimiento de casi 100% en cinco años (en 1998 existían 16,000). En lo referente al empleo, el presidente de la AMF estima que la industria que representa ha contribuido a crear 300,000 puestos de trabajo permanentes<sup>42</sup>.

Grupo MFV México por encargo de la AMF recopiló la información de todas las franquicias que están operando en el país, en los últimos cuatro años, donde se observa como han ido en aumento año con año. Destacando el Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco y el Estado de México con el mayor número de franquicias, en los últimos 4 años.<sup>43</sup>

---

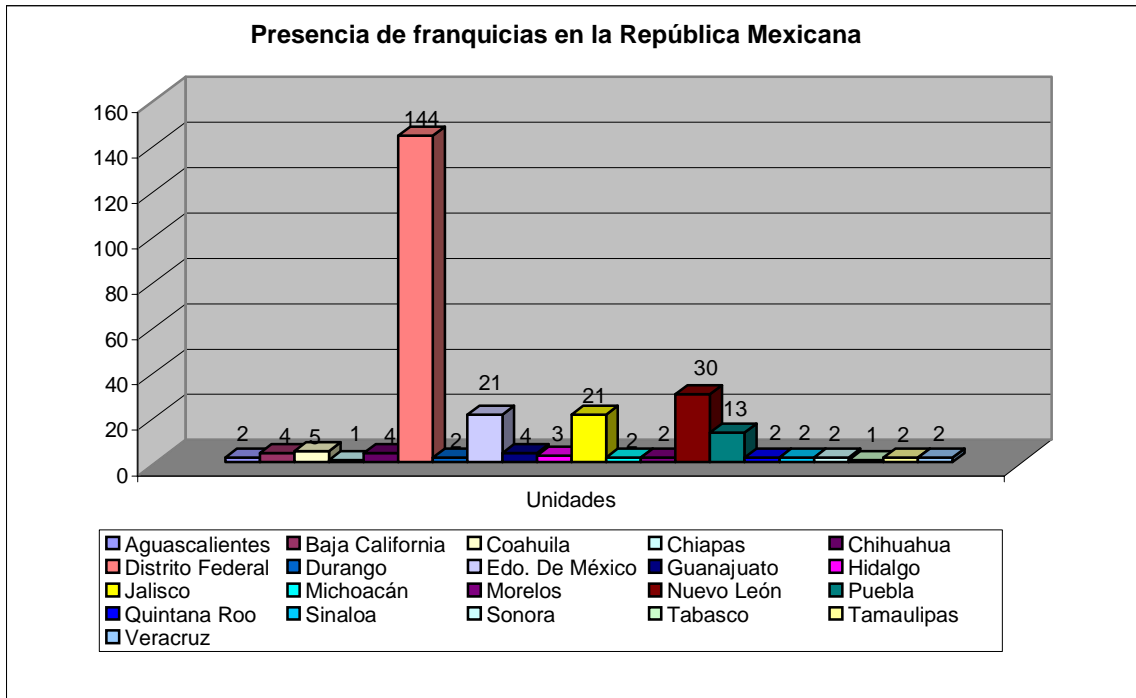
<sup>41</sup> GUZMÁN, Bruno. "Radiografía del sector". en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). enero 2002.

<sup>42</sup> DELAUNAY, Marina y PEÑA, Javier. "Las franquicias más importantes de México". en [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx). 5 marzo 2003.

<sup>43</sup> GARCIA, Martha Talía. "Franquicias un crecimiento constante". En Franquicias Hoy. Año V. Núm. V. enero 2003. pp 38-39. "El obstáculo principal para dicha recopilación ha sido el hecho de que el sector este en crecimiento constante no sólo en apertura de sucursales de marcas ya existentes sino también al nacimiento de nuevas marcas...y en giros tan diversos...".

<b>Estado</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Aguascalientes	2	2	3	2
Baja California	4	5	6	4
Coahuila	2	2	2	5
Colima	1	0	0	0
Chiapas	1	1	1	1
Chihuahua	3	3	5	4
Distrito Federal	98	114	139	144
Durango	2	2	2	2
Edo. De México	10	12	19	21
Guanajuato	3	4	7	4
Guerrero	0	1	0	0
Hidalgo	2	2	2	3
Jalisco	14	14	19	21
Michoacán	0	0	0	2
Morelos	2	2	3	2
Nuevo León	27	34	30	30
Puebla	5	8	14	13
Querétaro	1	1	0	0
Quintana Roo	2	3	4	2
Sinaloa	1	1	2	2
Sonora	3	3	3	2
Tabasco	1	0	0	1
Tamaulipas	2	2	4	2
Veracruz	1	1	0	2
Yucatán	1	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>218</b>	<b>266</b>	<b>269</b>

**FUENTE:** GARCIA, Martha Talía. "Franquicias un crecimiento constante".  
en Franquicias Hoy. Año V. Num. V. enero 2003. pp 38-39



**FUENTE:** GARCIA, Martha Talía. "Franquicias un crecimiento constante". En Franquicias Hoy. Año V. Núm. V. enero 2003. pp 38-39.

- **Marco jurídico y legislativo del Sistema de Franquicias en México**

En 1990 se planteó la necesidad de estructurar un marco jurídico adecuado para el desarrollo del sector de las franquicias, para otorgar seguridad jurídica a las partes y contribuir al crecimiento y fortalecimiento de las franquicias en México.

En este mismo año comienza a desarrollarse una legislación dirigida a otorgar mayor seguridad jurídica, tal es el caso de la Ley de Propiedad Intelectual que desarrolló normas contra los distintos tipos de piratería.

El concepto de franquicia aparece por primera vez en el Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso de



Explotación de Patentes y Marcas, el cual define al contrato de franquicia de la siguiente forma:

“El acuerdo en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquiriente, transmita conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica, con el propósito de producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor<sup>44</sup>.”

Y para el 27 de junio de 1991 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, la cual de igual forma define el concepto de franquicia en su artículo 142; el cual textualmente dice:

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue. Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo.”<sup>45</sup>

El marco legislativo que esta regulando esta forma de negocios fortalece la seguridad en materia jurídica de las partes involucradas en la franquicia (franquiciante y franquiciatario). Dicha regulación se encuentra dispersa en

---

<sup>44</sup> Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso de Patentes y Marcas. DOF. enero 1990.

<sup>45</sup> Ley de la Propiedad Industrial. [www.cddhcu.gob.mx](http://www.cddhcu.gob.mx). 2002.

varias leyes. Por lo que el marco jurídico de aplicación de las franquicias en México se regula por los siguientes ordenamientos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (Art. 28)
- Ley de la Propiedad Industrial. (Art. 142)
- Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial. (Art. 65)
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Código de Comercio.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Código Civil. (Libro IV, 1ª parte, Título 1º, Capítulo I, Contratos).
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Legislación Fiscal.
- Ley Federal de Competencia Económica.

Sólo en dos artículos de dos disposiciones legales se menciona el concepto de franquicias como tal.

La segunda disposición jurídica donde se hace referencia a la franquicia es el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, que define con exactitud el contenido de la Circular de Oferta de Franquicia.

Cabe hacer hincapié en el cumplimiento de dos obligaciones que ya se mencionaron: el registro de los contratos ante el IMPI, y la entrega de la COF a los futuros franquiciatarios, son básicos para el desarrollo y legalidad de cualquier franquicia.

Un aspecto muy importante en el marco legal de las franquicias es la normatividad respecto a la propiedad industrial, ya que ésta protege al franquiciante de que su idea o concepto de franquicia no sea imitado y explotado sin su consentimiento; esta protección se logra mediante el otorgamiento de los registros que prevé la ley. Los conceptos protegidos en materia de propiedad industrial, son los siguientes: otorgamiento a las invenciones, a los modelos de utilidad, a los diseños industriales, los secretos industriales, las marcas de artículos y de servicios, los productos, las marcas colectivas, los avisos comerciales, las denominaciones de origen, las franquicias y los procedimientos de carácter administrativo.<sup>46</sup>

Como se observa una empresa que decide franquiciar debe tomar en cuenta estos aspectos legales referentes a la protección y cesión de uso de marcas, así como contenerlas en el contrato de franquicia donde se declare la autorización que da el franquiciante al franquiciatario para utilizar su marca, procedimientos y elementos distintivos, así como especificar las garantías y limitaciones que tiene el franquiciatario respecto a su uso.

- **Documentos propios de la Franquicia**

El fundamento legal de la franquicia es un proceso de tres etapas: la primera etapa define la oportunidad de la franquicia, éstas se enuncian posteriormente en el documento de presentación: COF<sup>47</sup> que forma la segunda

---

<sup>46</sup> Op. Cit.

<sup>47</sup> (Circular de Oferta de Franquicia: Las leyes mexicanas requieren que cada empresa de franquicias presente a sus franquiciatarios un documento en el que se especifiquen las condiciones en las que ambos operarán comercialmente. En el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial se menciona la obligación por parte del franquiciante de entregar a los

etapa, y que puede ser un folleto o una hoja de información; y como tercera parte se redactan legalmente en un contrato de franquicia, para tener de esta forma legitimidad ante terceros. Dicho contrato es el documento con el que franquiciante y franquiciatario adquieren derechos y obligaciones. Debe presentarse por escrito, ser claro y conciso, ofrecer beneficios y reglas a ambas partes. Es indispensable que sea el mismo instrumento que rija a toda la red de establecimientos de esa marca.

En este documento se establecen cuestiones como regalías, aspectos de propiedad industrial, publicidad, capacitación y asistencia técnica, estándares de calidad, garantías, cesiones de derechos, vigencia del contrato, penalizaciones y territorialidad, principalmente. En resumen cada contrato debe ajustarse a las características de la empresa franquiciante<sup>48</sup>.



RAAB Steven. Franquicias como multiplicar su negocio, México. 1999. p 291

---

futuros franquiciatarios (previamente a la celebración del contrato) la información básica sobre la franquicia; esta información relativa sobre el estado que guarda la empresa, se resume en un documento denominado "Circular de Oferta de Franquicia (COF)". El cual es un detallado y extenso análisis sobre el franquiciante, la franquicia que ofrece y el sistema de franquicias en general. La COF debe elaborarse con absoluta veracidad, redactarse en un lenguaje claro y sin frases largas. El franquiciante debe tener en cuenta que a través de éste la empresa se vuelve una compañía pública, en el se hace la oferta de la franquicia, y se mencionan las distintas alternativas que el mercado de las franquicias ofrece al inversionista emprendedor. En el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, que define con exactitud el contenido de la COF.)

<sup>48</sup> OLAVARRÍA, Leopoldo. "Los Contratos de Franquicia". AVF. [www.franquiciasonline.com](http://www.franquiciasonline.com). (Ver Glosario)

## **Tipos de Contratos de Franquicia.**

1. **Franquicias Unitarias.** El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de establecer y/o operar un negocio en una determinada localidad o área geográfica. La asistencia al franquiciatario es proporcionada directamente por el franquiciante. La ventajas de este tipo de franquicias es que es el mecanismo ideal para probar el desempeño del franquiciatario antes de otorgarle el derecho de operar varios establecimientos. Usualmente no se le confiere al franquiciatario una protección territorial.
2. **Franquicias para el Desarrollo de Áreas.** El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de establecer un número determinado de establecimientos durante un período en un área geográfica determinada. En la mayoría de los casos se establece un cronograma de desarrollo que indica con precisión la fecha de apertura de los establecimientos. Es frecuente en las franquicias para el Desarrollo de Áreas que el franquiciante otorgue al franquiciatario una protección territorial. En ocasiones esta protección se limita al tiempo requerido por el franquiciatario para cumplir con el cronograma de desarrollo.
3. **Contratos de Franquicias Maestras.** Los franquiciados maestros cumplen, fundamentalmente, dos funciones: actúa como corredor, procurando potenciales franquiciatarios, los cuales negociarán con el franquiciante los términos y condiciones de los contratos de franquicia unitarias; a cambio de tal servicio obtienen una comisión, dependiendo de la celebración de cada contrato de franquicia unitaria. Como los contratos de franquicia unitarias

son celebrados entre el franquiciante y los franquiciatarios individuales y las obligaciones para con éstos deben ser cumplidas por el franquiciante, es frecuente que éste se apoye en el franquiciado maestro para cumplir dichas obligaciones. Por ello, el franquiciado maestro cumple una segunda función al prestar al franquiciante servicios a nivel local. Dichos servicios incluyen, entre otros, los siguientes:

- (i) La prestación de asesoría a los franquiciatarios individuales;
- (ii) Entrenamiento del personal de los franquiciatarios individuales; y
- (iii) La realización de visitas de inspección.

4. **Contratos de Sub-franquicia.** En este tipo de contrato el Sub-franquiciante tiene el derecho de ofrecer y vender franquicias unitarias a franquiciatarios que se encuentran ubicados en el área geográfica conferida al Sub-franquiciante. A diferencia de los Contratos de Franquicias Maestras, las cantidades pagadas por los franquiciatarios son recibidas directamente por el Sub-franquiciante, quien posteriormente paga una porción de dichas cantidades al franquiciante (aun cuando los franquiciatarios no cumplan con su obligación de pagar las cantidades adeudadas al Sub-franquiciante). Es de hacer notar que no existe una relación contractual directa entre el franquiciante y los franquiciatarios. Por tal razón, casi todo el control del sistema de franquicias y los ingresos que se obtendrían del mismo recae en manos del Sub-franquiciado.

Los contratos de franquicia suelen ser de largo plazo, así que deben contener mecanismos flexibles que permitan cambios en la forma en que el

franquiciatario va a desarrollar su negocio sin que para ello sea necesario modificar el contrato de franquicia

- **Concepto:**

Se han presentado en el apartado anterior algunas de las opciones que tiene un emprendedor para iniciar una empresa, en ellas se encuentra la franquicia, ahora ésta se verá desde su origen, desarrollo e importancia actual para la economía del país y como una de las más viables alternativas para un individuo que inicie una micro o pequeña empresa. Esto no quiere decir que las franquicias sean microempresas solamente; existen más de 500 en México y varían en inversión, tamaño y costo; la investigación se enfocará en una franquicia que ofrece una inversión relativamente pequeña.

Una franquicia es un sistema de negocios en donde una persona llamada franquiciante, otorga a otra persona llamada franquiciatario los derechos de uso de una marca a través de la venta de bienes y/o la prestación de servicios; comprometiéndose ambas partes a determinadas obligaciones que se estipulan a través de un contrato. La AMF la define como:

“El otorgamiento de los derechos que da una compañía maestra (llamada franquiciante) a otra compañía (llamada franquiciatario), con el objeto de usar los mismos sistemas y marcas del franquiciante; así mismo el franquiciante proveerá de guías, manuales de administración y en algunos casos de bienes, productos o servicios elaborados por ellos mismos. En respuesta a esto, el franquiciatario hará un pago inicial, así como el pago de regalías posteriores<sup>49</sup>”.

---

<sup>49</sup> GALLASTEGUI. “El panorama legal de las franquicias en México” en Entrepreneur. enero 2000.

El Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial dice:

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue(...).”

Una definición más es :

“Las franquicias son un sistema de marketing vertical en el cual una firma (el franquiciador) ofrece a otro individuo o firma (el franquiciado), para su consideración, el privilegio de una licencia para formar un negocio en un área geográfica determinada, junto con la ayuda en la organización, entrenamiento, merchandising y gerencia.<sup>50</sup>”

Por último, la definición que ofrece la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), la describe como:

“Una operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el franquiciador ofrece o se obliga a mantener un interés continuado en el negocio del franquiciado, en áreas tales como conocimiento y experiencia sobre el producto, es decir, know-how, y formación personal del franquiciado; a cambio, el franquiciado va a operar bajo un nombre comercial, con un formato y un sistema operativo que pertenecen o son controlados por el franquiciador, y, además, llevará a cabo una inversión de capital propio en su negocio.”

Los elementos básicos de todo negocio de franquicia, son<sup>51</sup>:

**La propiedad**, la existencia de un propietario que es poseedor de un nombre, una idea, un proceso o un procedimiento secreto y un know-how<sup>52</sup> asociado e involucrado al producto y/o servicio ofrecido.

---

<sup>50</sup> PELTON. Canales de Marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill. 1999. p 427.

<sup>51</sup> OLAVARRÍA, Leopoldo. Los contratos de franquicia, Franchising, su guía de Franquicias, No. 1, AVF. <http://www.franquiciasonline.com> 1999.

<sup>52</sup> Ver Glosario



**La cesión de licencia** por parte del propietario a nombre de otra persona, ésta permite el uso de un nombre, idea, proceso o equipo; así como el know-how a través de una relación contractual.

**El acuerdo de cesión de licencia** de las obligaciones y deberes de cada una de las partes relacionadas con la operación del negocio.

**El pago de una contraprestación**, o regalía por los derechos cedidos por todo el servicio que el franquiciante proveerá al franquiciatario; y/o el pago por el abastecimiento de mercancías o productos en exclusividad, sólo en caso que se haya estipulado en el contrato.

La franquicia ha hecho posible la expansión de pequeñas empresas familiares, no sólo a nivel nacional sino internacionalmente; ya que es una forma de obtener ingresos sin necesidad de reinvertir, y por su la otra parte, el que adquiere una franquicia adquiere el “posicionamiento” con que ya cuenta ésta; siendo esto lo que le disminuye, más no elimina el riesgo de fracaso; el éxito dependerá del emprendedor, y de lo que éste realice por ella como dueño.

- **Tipos de franquicias**

Existen más de 500 franquicias sólo en México, y aun van en aumento; éstas se dividen de acuerdo a su giro, costo, mercado o tamaño. Una primera clasificación es la que menciona Pelton Lou.<sup>53</sup>:

1. *Franquicia de Distribución Exclusiva*. Es un contrato de venta exclusiva de una marca de producto. Es decir, el franquiciatario es el canal de distribución

---

<sup>53</sup> PELTON, Lou, “Canales de Marketing y distribución comercial”, Mc Graw Hill, 1999, p 430. y ¿Cómo desarrollar una franquicia? (manual de consulta) SECOFI

de los productos al consumidor y paga regalías, el franquiciante obtiene sus ganancias de la venta de productos al franquiciatario.

2. *Franquicia de productos y marcas o procesos*, Se otorga el uso para distribuir un producto bajo la marca comercial del franquiciador. El franquiciante administra los conocimientos técnicos a una empresa que procesa un producto o servicio. Existen regalías, que se calculan como un porcentaje de las ventas.
3. *Franquicias de formato de negocio*. Busca que los franquiciantes hagan una réplica del concepto de un negocio completo, incluyendo un producto o servicio, una marca comercial y métodos de operación. Las regalías se calculan aplicando un porcentaje fijo sobre las ventas.

Subdivisión:

1. *La franquicia unitaria o individual*: Se le otorga a una persona se le da un contrato específico sobre una franquicia única.
2. *La franquicia múltiple (multifranquicia)*: El contrato le da a una persona un determinado territorio para que abra "n" número de unidades en "n" tiempo.
3. *La franquicia regional*: Se le otorga a una persona una región determinada de acuerdo a la división geográfica que realice el franquiciante (por colonia, ciudad o entidad federativa).
4. *La franquicia maestra internacional*: cuando de un país a otro, un corporativo traslada una franquicia para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.

5. *Franquicia de Conversión*: Son negocios independientes que se encuentran en operación y deciden adoptar el sistema de negocios. Las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios que ya se encuentran funcionando y ven la posibilidad de que éstos adopten el sistema de franquicias, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.

Una segunda clasificación de las franquicias muy similar a la anterior, es:

1. *Franquicias de productos o de marcas registradas*.
2. *Franquicias con formato de negocio*. Una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.
3. *Franquicias por conversión*. Es una derivación de la franquicia con formato de negocio. Estos negocios parecen ser idénticos a las compañías con formato de negocios, pero difieren en un aspecto muy importante: su objeto son los negocios independientes que ya se encuentran en operación<sup>54</sup>.

Una última clasificación muy sencilla y general, divide a las franquicias en principio en dos géneros, y de ellos las subdivide por giros:

- *Franquicias de productos*: alimentación y restaurantes, galletas, comida rápida; productos químicos y de mantenimiento; cosméticos, supermercados; heladerías; tiendas de ropas y accesorios; alquiler de equipos de computación; entre otros.

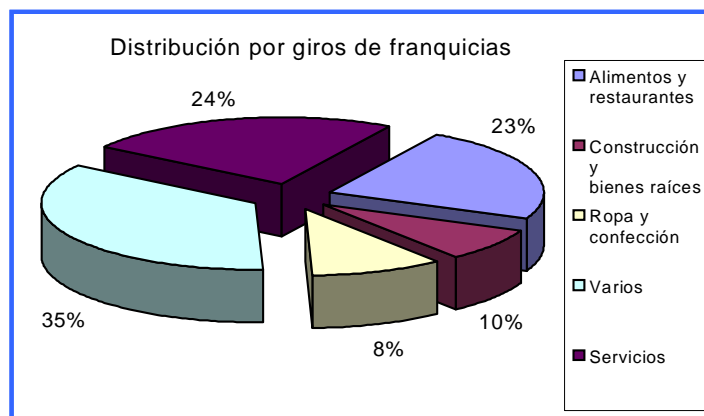
---

<sup>54</sup> RAAB Steven. Franquicias, cómo multiplicar su negocio. Limusa. México. 1991. pp. 39-43

- *Franquicias de servicios*: talleres mecánicos para automóviles y motocicletas; moteles y hoteles; reparación de calzado; agencias de viajes; salones de belleza; tintorerías y lavanderías de autoservicios, etc.<sup>55</sup>

Como se observa existen varias clasificaciones de franquicias, pero lamentablemente no hay una clasificación legal de éstas, dado que la reglamentación a este sector es mínima. Pero se tomara como la mas acertada y mas sencilla a la clasificación que hace la AMF, y esta es en base al tipo de giro a que se dedica:

1. Alimentos y restaurantes
2. Construcción y bienes raíces
3. Ropa y confección
4. Servicios
5. Varios



**FUENTE:** GUZMÁN, Bruno. "Radiografía del sector". en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). Enero 2002.

<sup>55</sup>ALVAREZ, Sara. GONCALVES, María. *Las franquicias, ventajas y desventajas*. Franchising, tu guía de franquicias en [www.franquiciasonline.com](http://www.franquiciasonline.com) 1999.

CATEGORÍA DE NEGOCIOS	EJEMPLOS
Productos y servicios de automotores	Reparación de silenciador y transmisión.
Ayudas y servicios en empresas	Contabilidad/servicios de impuestos; publicidad; ayuda empresarial y servicios; agentes de negocios; verificación de efectivo; centros de servicios financieros; seguros; empaque; servicios de despacho y correo; publicaciones; servicios de compras; servicios de telecomunicaciones.
Construcción y mejoramiento de vivienda	Materiales, servicio y remodelación; acondicionamiento de agua; ventas de electrodomésticos, arriendo y reparación; adornos para el hogar, venta al detalle y servicios; inspección de vivienda/detección de radiaciones; sistemas de seguridad; suministros y servicios para césped, jardín y agricultura.
Tiendas de conveniencia	Tiendas de conveniencia; mercados rápidos; heladerías
Productos y servicios educativos	Lectura rápida; escuelas de belleza y de cosmetología; seminarios de ampliación de destrezas y técnicas de computador; programas motivacionales.
Servicios de empleo	Personal de oficina; trabajadores del cuidado de la salud; trabajadores para líneas de ensamble.
Ayudas de salud y belleza	Cosméticos; salones de belleza y servicios.
Lavado en seco y al vapor	Lavanderías automáticas; centros de lavado en seco.
Alojamiento	Hoteles y moteles; sitios para acampar.
Servicios de mantenimiento y limpieza	Servicios de limpieza y personales, servicios de administración de inmuebles; mantenimiento; químicos y productos relacionados.
Servicios misceláneos	Servicios de niños; agencias matrimoniales.
Impresión/copia y avisos	Impresión/fotocopiado; fotografía y suministros; letreros.
Servicios de finca raíz	Agencias de finca raíz.
Recreación, entrenamiento y viajes	Equipo y suministros; ejercicio deportes, entretenimiento y servicios; agencias de viaje; servicios de transporte.
Servicios de alquiler: autos y camiones	Servicios de alquiler de automotores y camiones.
Servicios de alquiler: equipo y venta al detalle	Alquiler de equipos y suministros; alquiler de trajes; sistemas de alquiler de uniformes; ventas y alquiler de video/audio.
Restaurantes (todo tipo)	Comidas rápidas; tiendas de donas, cafeterías, casa de panqueques y waffles.
Ventas al detalle: combustibles (no de conveniencia)	Productos horneados, dulces; pasabocas; helado; yogur; alimentos de calidad especial; bebidas.
Ventas al detalle: diferente a combustibles	Artesanías y variedades, librerías, ropa, zapatos, computadoras, electrónicos, floristas; joyerías; droguerías; herramientas y hardware; venta de mascotas; suministros y servicios.

**Fuente:** ANDERSON en Pelton. P. 431.

## 2.3 LA FRANQUICIA, OPCIÓN PARA EL EMPRENDEDOR.

México reúne los elementos y características que exige el Sistema de Franquicias, para la puesta en marcha de este formato de negocios, entre las cuales se encuentran los siguientes:

- Un gran número de micro y pequeñas empresas.
- Existen grandes problemas de distribución.
- El consumidor, ya tiene un concepto de los nombres comerciales, marcas o servicios de algunas de ellas.

Como se mencionó anteriormente en México existen emprendedores que desean iniciar una empresa y que tienen los elementos para su puesta en marcha, pero carecen del apoyo técnico o preparación para satisfacer las demandas del mercado; y a través del sistema de franquicias contarán con el apoyo necesario por parte del franquiciatario para la puesta en marcha del negocio.

Otras de las razones por las que se considera como una buena alternativa para invertir es que se percibe a ésta como un negocio seguro y con éxito, debido a que el emprendedor dentro de este sector tiene la posibilidad de manejar un “negocio propio y sin riesgo” a través de un sistema aprobado, lo cual reduce el riesgo de fracaso.

“Esta multiplicación mundial de cadenas vendedoras de éxitos empresariales <seguros>, ha sido posible gracias a la rápida evolución de un sistema de comercialización llamada <franquicias> y por ende, de una nueva forma contractual que enmarca las múltiples relaciones jurídicas y económicas involucradas en cada iniciación. Las franquicias son percibidas como un negocio "seguro" y con éxito, es quizás, debido a que el nuevo comerciante tiene la

posibilidad de manejar un negocio propio y sin riesgo, a través de un sistema comprobado que funciona y rinde sus frutos.<sup>56</sup>

Serán exitosas, por tanto, aquellas franquicias que logren reunir dos características: fáciles de operar y baratas en cuanto a su inversión inicial. La razón será porque el inversionista se involucrará cada vez más en la operación de su unidad. Pero esto no es del todo cierto, el emprendedor descubrirá que el grado de dependencia a la empresa franquiciante es demasiado elevado, y la innovación tanto en la forma de dirigir como en la de proporcionar el producto o servicio esta sujeta al contrato y reglamentación de la franquicia, por lo cual la idea de ser “un negocio propio” no es tan acertada.

El riesgo es otro punto importante, ya que se considera que al ingresar al sector de las franquicias en el papel de franquiciatario, el grado de incertidumbre es mínimo o mejor aún no existe posibilidad de fracaso, ya que las franquicias se distinguen por tener un alto nivel de posicionamiento en el mercado meta, a consecuencia de la trayectoria de la franquicia; por lo cual, el ingreso a este será seguro y de forma rápida. Pero no es así de sencillo, ya que existen otros factores que pueden ocasionar que el nuevo negocio fracase. Algunos de ellos pueden ser:

1. La ubicación de la franquicia seleccionada.
2. El estudio previo a la franquicia seleccionada.
3. La calidad del servicio y del producto.
4. Grado de asesoramiento por parte del franquiciante al franquiciatario.

---

<sup>56</sup> ALVAREZ, Sara; GONCALVES, María. “Las franquicias, ventajas y desventajas”. Franchising, tu guía de franquicias en [www.franquiciasonline.com](http://www.franquiciasonline.com)

5. Los recursos financieros necesarios para mantener la franquicia en su etapa de introducción.
6. La motivación a los empleados.

Manuel Balderas considera entre los más importantes los relacionados con cuestiones mercadológicas, imagen y posición de marca, atención al cliente, amabilidad en el trato, calidad en el servicio, etcétera, pero uno de los más importantes, sobre todo si vende al público, es la localización.<sup>57</sup>

Así mismo existen ventajas de pertenecer a un sistema de franquicias, según Mendelsohn y Bescos, para la empresa franquiciante son:

- Puede ser la solución más rápida para ocupar un segmento de un mercado en expansión.
- Aumenta su potencial de distribución.
- Se beneficia con el dinamismo del franquiciado independiente, que está motivado para que su negocio tenga éxito y resultados.
- Puede desarrollar una fuerte campaña de publicidad.
- Evita las fuertes inversiones que supone la creación y/o desarrollo de una red de locales propios.

Según Álvarez, para el franquiciatario y el franquiciante las ventajas y desventajas a las que se enfrenta son las siguientes:

---

<sup>57</sup> BALDERAS, Luis Manuel. “Cómo seleccionar el sitio para la ubicación de una franquicia” en Entrepreneur, enero 2000.



<b>FRANQUICIATARIO</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Grado de independencia, al ser un negocio propio.	Grado de dependencia del franquiciante respecto a las cláusulas del contrato.
Mayor certeza de la rentabilidad del negocio.	Limitaciones en cuanto a su posibilidad de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia.
Pertenecer a una cadena con un alto grado de posicionamiento.	
Participación y provecho de la notoriedad de una marca.	Es parte de la franquicia pero no puede disponer de la marca.
Asesoramiento y asistencia técnica de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoria interna, etc.	Supervisión y control permanente de su negocio.
Disminución en gastos de publicidad y promoción del producto.	La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.
Adquisición de un know-how.	
Posibilidad de mejorar la calidad del servicio al cliente.	

<b>FRANQUICIANTE</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas.	Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciatario.
La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión.	Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local.

La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, respecto a una organización vertical propia y extendida.	Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema.
La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala.	Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciados.
Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad.	

**FUENTE:** ALVAREZ, Sara. (1999). "Las franquicias, ventajas y desventajas", AVF.

El éxito de las franquicias se debe sin duda a las ventajas que ofrece al franquiciante y al franquiciatario, ya que es un modelo para expandir un negocio y dominar los mercados y es una forma menos arriesgada que tiene un inversionista para tener su propio negocio.

- **Selección de una franquicia.**

El determinar que franquicia es más conveniente para un determinado emprendedor, no se realiza sólo por instinto o por que se crea que es una buena opción. Para seleccionar la adecuada se debe primero realizar un análisis de todas las opciones con que cuenta este sector. Así como considerar los recursos financieros, los posibles riesgos a los que se puede enfrentar al elegir una u otra, las habilidades y características como emprendedor y las preferencias que se tengan hacia algún tipo de negocio.

“Algunas franquicias son mejores que otras, pero el único método eficaz para evaluar una franquicia es preguntarse qué tan bien cumple con sus ambiciones, talento, habilidad y presupuesto<sup>58</sup>.”

Enlistando algunos pasos la selección de una franquicia, estos son:

1. Evaluarse como emprendedor y como dueño de un negocio.
2. Reunir la información respecto a las franquicias seleccionadas.
3. Análisis de los documentos propios de la franquicia seleccionada (COF).
4. Investigar con otros franquiciadores respecto a la franquicia prospecto.
5. Llevar a cabo estudios de mercado respecto a la selección de la ubicación de la franquicia.
6. Consultar otras fuentes. (AMF, bibliotecas, medios especializados, etc.)
7. Formar un plan de negocios.

Algunos factores críticos que se deben examinar respecto a la franquicia por la cual se interesa son los siguientes; dado que en ellos se obtiene la mayor información necesaria para tomar la decisión adecuada<sup>59</sup>:

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Historia.                | 5. Satisfacción del cliente. |
| 2. Finanzas.                | 6. Competencia.              |
| 3. Soporte a la franquicia. | 7. Precios competitivos.     |
| 4. El producto o servicio.  | 8. El mercado, entre otros.  |

Para efectos de esta investigación se hará referente a: “la imagen y posición de marca, atención al cliente, amabilidad en el trato y rapidez del servicio”, ya que forman parte de la calidad global con que debe contar

---

<sup>58</sup> CAFFEY Andrew A. “Cómo buscar la mejor franquicia”. en Entrepreneur. Ene.1999. pp 14-16.

<sup>59</sup> “Comprando una franquicia”. en Franquicias Hoy. Año V. Num. V. 2003. pp. 12-14.

cualquier negocio, y es en ellos donde el emprendedor principalmente puede mejorar su negocio.

La calidad del servicio y del producto es muy importante ya que los clientes exigen cada vez mejores servicios por lo que están pagando, y además cada día existe mayor diferenciación de un competidor a otro; y si uno no satisface lo que el cliente espera, éste puede remplazarlo.

Por último solo cabe señalar que la franquicia es una atractiva oportunidad de negocio para el emprendedor, el cual sabiendo aplicar sus conocimientos y habilidades logrará que su negocio llegue a crecer notablemente. Y esto lo logrará al aplicar calidad en todo lo que realiza, ésta no es una labor sencilla dado que los clientes cada día exigen un mejor servicio por lo que están pagando pero si logra la satisfacción del cliente logrará que éste regrese de forma mas periódica.

- **Comentario general**

Muchos emprendedores actualmente deciden iniciar un negocio propio y convertirse en su propio jefe, arriesgándose con ello a una posibilidad de fracaso, lo cual solo unas cuantas personas son capaces de asumir.

Una opción viable es la franquicia dado que lleva un bajo porcentaje de riesgo al fracaso; aunque dicho riesgo es relativo ya que no existe negocio con éxito asegurado, pero en este formato se valora la experiencia de otros emprendedores y el posicionamiento que tiene el producto o servicio franquiciado. (estadísticamente el fracaso de los negocios independientes es de

80% contra sólo un 2% de aquellas que son franquicias). Pero el emprendedor debe buscar una que le guste y que este acorde con sus recursos económicos, llevando a cabo además un análisis del mercado y de la franquicia que le interesa.

Este sistema de negocios en México es una de las que mayor crecimiento presenta, dado que en ella se pueden encontrar opciones para todo tipo de gustos y necesidades. La persona interesada en una de ellas debe analizar su capacidad y determinación para emprender una franquicia, dado que busca su independencia y libertad, y la franquicia es un compromiso e interdependencia con el franquiciante; debe analizar sus pros y sus contras y recordar que la ventaja de emprender una empresa que ya tiene un nombre o marca reconocidos no hacen que pierda su identidad sino que eleva su rentabilidad, dado que contará con posicionamiento en el mercado.

El sector de las franquicias, lamentablemente no cuenta con un marco jurídico propio, hace falta una revisión a la legislación en la materia que permita continuar fomentando y no inhibiendo el desarrollo del sector. Mas aun por ser la franquicia una importante protagonista en el desarrollo comercial y económico de México, consolidándose como una importante fuente de empleos.

# CAPÍTULO 3

## LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

### 3.1 CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Como se ha visto el emprendedor busca a través de sus acciones la consecución del negocio de sus aspiraciones, que le permita obtener un bienestar económico y familiar, siendo así de gran importancia el éxito de dicho negocio, que en gran medida dependerá de que el cliente adquiera de manera regular su producto o servicio. La manera de conseguir que el cliente acuda a comprar a un lugar específico es lograr su satisfacción, tarea que para un emprendedor debe empezar en prestar atención a los clientes para conocer sus necesidades y expectativas y poder así satisfacerlas.

Para una empresa o negocio el factor más importante es el cliente, ya que el objetivo de cualquier empresa, sin importar su tamaño es satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que a través de la compra realizada o la obtención del servicio dependerá el nivel de utilidades que obtenga la empresa.

“La palabra cliente tiene el significado común de la palabra – el individuo que compra bienes o servicios. Este es el mismo significado que le da el diccionario. Invariablemente, los individuos compran para ellos, para el mantenimiento de sus casas o familias. El cliente es el comprador final, no un comprador intermedio.”<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> DE LA FUENTE Adriana. “Servicio al cliente”. en *Adminístrate Hoy*. No. 19. 1996. p 55. (Cabe mencionar que dependiendo del producto o servicio y del lugar donde se brinda al cliente se le conoce como consumidor, usuario, paciente, comprador, etc. Para esta investigación cualquier término utilizado será sinónimo de cliente).

Para lograr este objetivo, lo primero es conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un bien o servicio determinado; y esto se logra a través del conocimiento del comportamiento y estilo de vida de cada cliente.

“Es importante que conozca exactamente en que momento las personas compran su producto o servicio y qué actividades hacen entre semana y durante los fines de ésta; pues además de darle una pauta para su estrategia publicitaria y promocional el conocer su estilo de vida, le proporcionará información para:

- A) Agregar otros productos o servicios a su línea.
- B) Determinar cuándo aumenta su demanda y en qué periodo, no sólo por sus estadísticas, sino por alguna otra razón en especial (estilo de vida).
- C) Ofrecer no sólo un producto o servicio sino un concepto.<sup>61</sup>”

Otras razones por las cuales es importante conocer la conducta del consumidor para la empresa, son:

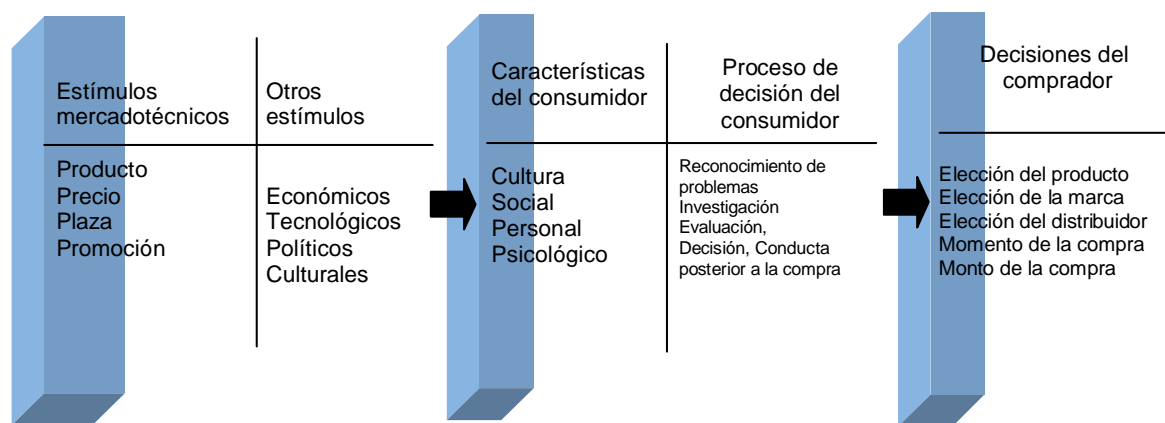
<b>Puntos que interesa conocer del Consumidor</b>	<b>¿Por qué es importante para la empresa conocer estos puntos?</b>
¿Por qué compra? Razones de su comportamiento.	Para diseñar el producto de acuerdo con las necesidades del comprador.
¿Dónde compra? Lugar donde efectúa la compra.	Para que la empresa elija la localización y, en general, sus canales de distribución.
¿Cuánto compra? Tiempo en que efectúa la compra.	Para ofrecer el producto al consumidor exactamente cuando lo necesita.
¿Cómo compra? Precio, cantidad calidad, condiciones que el comprador prefiere.	Para determinar la forma de venta.
¿Quién compra? La persona que realmente decide la compra.	Para poder dirigir la publicidad y promoción a la persona que va a tomar la decisión de compra.

**FUENTE:** Mercado H. Salvador. Mercadotecnia. Editorial Limusa. 5ª Edición. México. 1995. p.181.

<sup>61</sup> ALVARADO Gudiño, Luis. “Cómo lograr una empresa competitiva” en Adminístrate Hoy. p 55.

Las expectativas y las demandas de los clientes reciben influencia de factores económicos y no económicos, Kotler a través de su Modelo de Conducta del Consumidor hace referencia a dichos factores. Este modelo incluye los estímulos que motivan a una persona a adquirir un bien o servicio; las características del consumidor; el proceso de decisión de compra y las decisiones principales que lleva a cabo el consumidor.

## Modelo de Conducta del Consumidor



FUENTE: Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. Pág.174.

### 3.1.1 Factores que influyen en la conducta del consumidor

Los principales factores que influyen en la conducta del consumidor según menciona Kotler en Dirección de Mercadotecnia son los siguientes:

**Factores culturales.** Ejercen la más amplia y profunda influencia en la conducta del consumidor. Siendo la cultura, subcultura y la clase social del comprador.

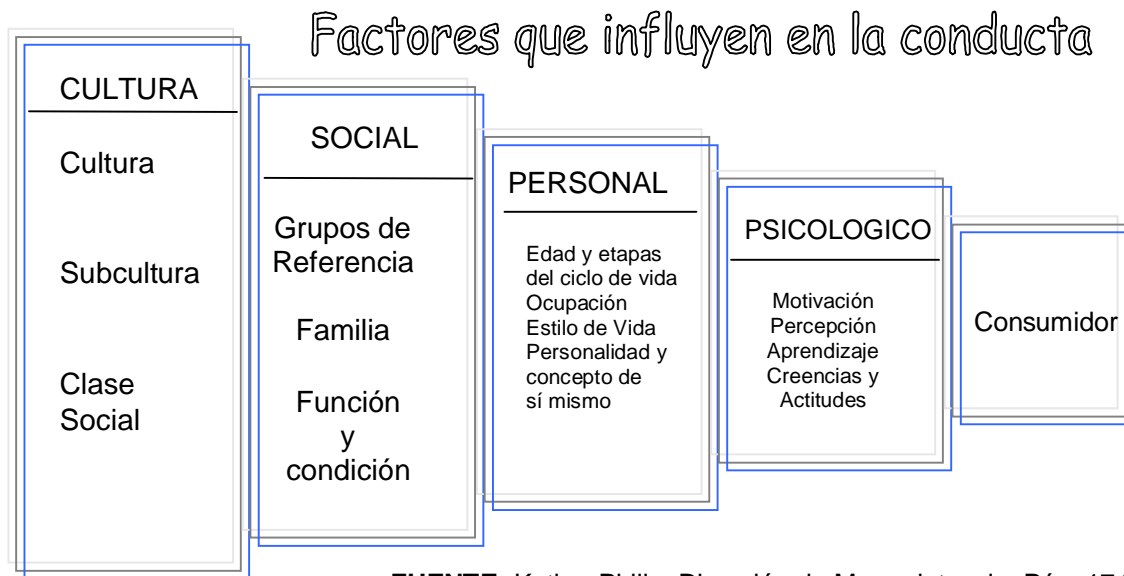
**Factores Sociales.** Son los grupos de referencia, familia y condición social.

**Factores Personales.** Las decisiones de un consumidor están también influenciadas por las características personales, entre las que destacan la edad



y la etapa del ciclo de vida del mismo, su ocupación, situaciones económicas, estilo de vida, personalidad y autoestima.

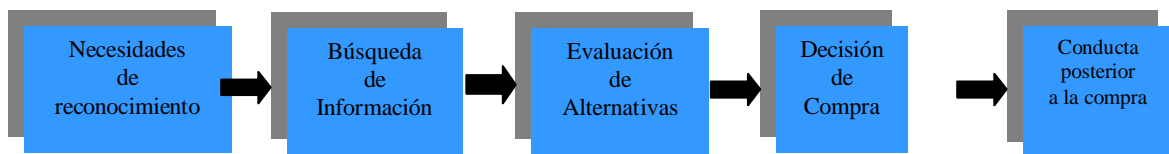
**Factores psicológicos.** son cuatro factores psicológicos importantes: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.



**FUENTE:** Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Pág. 174.

### 3.1.2 Proceso de decisión de compra

La elección de compra se observa como un proceso formado de pasos que sigue el consumidor para decidir sobre la compra que realizará. Estas etapas son cinco, según indica Kotler.



### MODELO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA

**FUENTE:** Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. Pág. 194.

Son brevemente:

**Reconocer el problema o necesidad.** El punto de partida de cualquier decisión de compra es una necesidad (o problema del cliente). Los consumidores compran cosas cuando creen que la capacidad de un producto vale más que el costo de adquirirlo y, por tanto, hacen del reconocimiento de una necesidad no satisfecha el primer paso en la compra de un producto<sup>62</sup>. La necesidad puede ser accionada por estímulos internos o externos. Por experiencias previas, la persona conoce la manera de manejar este impulso y es motivada hacia una clase de objetos que sabe lo satisfarán.

**Búsqueda de Información.** Un consumidor complacido manifestará propensión a buscar más información. Las fuentes de información del consumidor comprenden cuatro grupos:

- Fuentes personales. Familia, amistades, vecinos, conocidos.
- Fuentes comerciales. Publicidad, distribuidores, empaques, exhibidores.
- Fuentes públicas. Medios masivos, entre otros.
- Fuentes experimentales. Manejo, análisis, empleo del producto.

**Evaluación de las alternativas.** Los consumidores difieren en cuanto a los atributos de un producto que consideran relevante a sobresaliente. Pondrán más atención en aquellos que les darán los beneficios que buscan y empiezan a reducir el campo de alternativas, antes de decidirse a comprar uno de ellos.

---

<sup>62</sup> BLACKWELL Roger. Comportamiento del Consumidor. Thomson. 9ª edición. México. 2002. p.72-83

**Decisión de compra.** Existen dos factores que pueden intervenir entre la intención de compra y la decisión de compra, los cuales son:

- La actitud de otros, lo cual reduce la alternativa preferida de alguien.
- Factores situacionales no previstos, tales como el ingreso familiar esperado, el precio esperado y los beneficios que espera se obtengan del producto.

**Conducta posterior a la compra.** Después de adquirir el producto, el consumidor experimentará cierto grado de satisfacción o insatisfacción, ocurre satisfacción cuando las expectativas del consumidor coinciden con el desempeño percibido.<sup>63</sup>

### 3.1.3 Desarrollo del Perfil del Cliente

El perfil de cada uno de los clientes puede variar, sin embargo a pesar de estas diferencias se puede perfilar la figura del actual consumidor cuya estructura en la manera de pensar, hábitos de compra y forma de resolver sus necesidades está cambiando pues todo su entorno tanto económico como social esta evolucionando, por tanto, “el consumidor es cada día más exigente e incrédulo, es más racional, y menos emocional, necesita de nuevos estímulos para fijar su atención en la compra, invierte más tiempo en actividades de ocio, valora el surtido, la disponibilidad y el horario flexible del comercio”<sup>64</sup>.

Es así que entre más se sepa acerca de los clientes, más capacitado se estará para ofrecerles los servicios que ellos necesiten. Entre las cosas que se deben averiguar son sus valores y creencias, actitudes, hábitos y normas

---

<sup>63</sup> BLACKWELL Roger, op. cit.

<sup>64</sup> BLANCO, Prieto Antonio. Atención al cliente. Ediciones Pirámide. Madrid España. 2001. p.49.

sociales, preferencias, expectativas, etc., esto con la finalidad de adaptar las empresas a dichas necesidades y la cobertura de nichos de mercado aun no desarrollados.

### **3.1.4 Motivos y hábitos de compra.**

La motivación es la base de toda conducta de consumo, es una fuerza psicológica que impulsa a las personas a lograr un objetivo determinado, pero dicha fuerza no es espontánea, sino que surge de las necesidades personales y su transformación en deseos.

Las necesidades son sensaciones de carencia física o psíquica comunes a todo ser humano y determinadas como se menciona a factores socioculturales y psicológicos.

“Los clientes no compran los servicios que la organización les ofrece compran sólo lo que esos servicios harán por ellos. Las personas compran por dos motivos: para sentirse bien y/o para solucionar problemas. Comprar para sentirse bien incluye pagar por entretenimientos, diversiones, educación, seguridad, etc.”<sup>65</sup>

Algunas razones para comprar<sup>66</sup> son:

- Para cubrir las necesidades vitales personales.
- Por la fuerza de imitación “estar a la moda”.
- Por el afecto, al comprar cosas para los seres queridos.
- Por el temor, como un acto de inseguridad personal o colectivo, hacia los problemas naturales y sobre naturales y hasta temor a Dios.

---

<sup>65</sup> COTTLE, David. El servicio centrado en el cliente. Ediciones Díaz de Santos. p.20

<sup>66</sup> MERCADO H. Salvador. Mercadotecnia. Editorial Limusa, 5ª edición. México. 1995.

- Por la manía adquisitiva, de pinturas, cuentas de colores, sellos, tierras, herramientas, dinero, etc.

Otros motivos que menciona Mercado son los siguientes:

**1. Los motivos racionales.** Son aquellos que se derivan del razonamiento lógico de la necesidad que tenemos de un artículo determinado.

**2. Los motivos emocionales.** Son causados por sentimientos y emociones de la persona. En la mayoría de las compras, los dos motivos, el racional y el emocional suelen estar juntos y no es posible separarlos ni es fácil identificarlos por separado.

**3. Los motivos de selección.** La decisión acerca del artículo o de la marca.

**4. Los motivos del cliente.** La decisión es acerca del establecimiento. Por último, un aspecto importante es saber cuáles son los hábitos de compra del consumidor. Estos son, según Mercado<sup>67</sup> los siguientes:

1. **La compra por impulso puro y simple.** Es una decisión espontánea, momentánea para comprar un producto. El impulso simple es una compra de novedad escapista y que rompe la tendencia normal a comprar.
2. **La compra por impulso al recordar.** Ocurre cuando un comprador ve un producto, recuerda un anuncio o cualquier otra información y lo liga con el hecho de que en su casa ya no hay o está a punto de terminarse dicho producto.

---

<sup>67</sup> *Ibidem.*

3. **La compra por impulso debido a una sugestión.** Este impulso se presenta cuando un comprador ve por primera vez un producto y visualiza la necesidad que tiene de adquirirlo.
4. **La compra por impulso planeado.** Ocurre cuando el comprador toma decisiones específicas de compra en base en ofertas especiales de precio, de estampillas por la compra y otros atractivos similares.

### 3.2 TIPOLOGÍA DE CLIENTES

Partiendo de la segmentación de los mercados<sup>68</sup> se ha destacado la necesidad de identificar tipos de clientes con características de personalidad similares para prestar una atención coherente con sus necesidades, actitudes y estilos de vida.

La identificación de estos grupos y sus características permitirá al emprendedor elaborar genealogía de clientes que sirvan de guía en los procesos de atención a clientes, tratando de identificar en la medida de lo posible la forma más adecuada para atender a todos ellos.

Blanco Prieto clasifica al cliente según su carácter y su comportamiento<sup>69</sup>:

#### **a) Clientes extrovertidos**

1. *Clientes extrovertidos con interés hacia las orientaciones del vendedor.* Son clientes expresivos, sociables, que facilitan la venta. Presentan impulsos

---

<sup>68</sup> La segmentación de mercados consiste en “la clasificación de los consumidores en grupos homogéneos según su comportamiento de compra para ofrecer a cada grupo un producto específico que satisfaga sus necesidades”. BLANCO, Prieto Antonio. Atención al cliente. Ediciones Pirámide. Madrid España. 2001. p.52.

<sup>69</sup> BLANCO, Ob. cit. pp. 59-60.

emocionales si les atrae el producto, y disfrutan hablando de temas relacionados con el mismo. Les aburre el exceso de detalles y el desglose de las características técnicas del producto, prefieren aspectos funcionales de forma general.

*2. Clientes extrovertidos sin interés hacia las orientaciones del vendedor.*

Clientes de compra impulsiva y directiva, muestran poca sensibilidad hacia el personal en contacto con el público. Desean realizar compras rápidas y racionales, ya que les preocupa perder el tiempo. Realizan compras racionales basadas en una buena relación calidad precio.

**b) Clientes introvertidos**

*1. Clientes introvertidos con interés hacia las orientaciones del vendedor.*

Son clientes de carácter afectivo que se sienten más seguros si el vendedor alienta sus sentimientos en la compra logrando establecer empatía. Buscan la compra de productos que les otorguen seguridad personal y ausencia de riesgos.

*2. Clientes introvertidos sin interés hacia las orientaciones del vendedor.*

Son clientes analíticos, reflexivos, que desean ante todo recibir información específica. Hacen la venta difícil porque realizan muchas preguntas puntuales sospechando de la imperfección del producto, les interesa el orden y lo sistemático valorando la objetividad de las respuestas cuando se habla de las ventajas y desventajas de un producto.

Esta tipología de clientes resulta de un gran valor para las personas que se ven involucradas en el proceso de atención al cliente, sin embargo resultaría satisfactorio que estos contarán con una forma práctica para poder establecer

las acciones a seguir con cada clase de cliente, la experiencia y formación con que cuenta el personal en contacto con el cliente hace que sean ellos los mejores expertos a la hora de elaborar tipologías de clientes para su propia empresa.

La siguiente clasificación es de Morales Arturo<sup>70</sup>, y se observa que la basa también en el carácter del cliente al momento de la compra:

- A) Cliente sumiso.
- B) El cliente agresivo.
- C) El cliente derrochador.
- D) El cliente abusivo.
- E) El cliente quejumbroso.
- F) El cliente hostil y dominante.

### **3.2.1 Modelo de Tipología de Cliente**

Para conocer el tipo de clientes que ingresan a la empresa, se recomienda elaborar un modelo, el cual debe abarcar los siguientes aspectos principalmente:

**1. Tipo de cliente.** Consiste en la identificación del tipo genérico que englobe a los clientes con características psicológicas homogéneas en el consumo como por ejemplo: silencioso, indeciso, metodológico, etc.

---

<sup>70</sup> MORALES, Arturo, “¿Sabe usted cómo tratar a su cliente?” en *Adminístrate Hoy*. p 47.



**2. Características.** Descripción de las características de compra de cada tipo de cliente, identificando su comportamiento y actitudes en la compra y ante el vendedor.

**3. Manera de atenderle.** Selección de consejos para atender a cada tipo de cliente de una forma adecuada y satisfactoria para ambas partes. Puede hacerse referencia explícita al tipo de productos que conviene mostrar.

**4. Errores a evitar.** Descripción de los principales errores que se cometen con cada tipo de cliente, señalando en qué consisten, cómo evitarlos y cómo subsanarlos si fuese necesario.

Todos los aspectos anteriormente mencionados sirven al emprendedor como herramientas para lograr un sólo objetivo, que finalmente le dará la ventaja, que es la satisfacción del cliente y su compra periódica.

### 3.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cabe indicar que “La satisfacción del cliente: es su percepción individual de que al adquirir un producto fueron alcanzadas o sobre pasadas sus expectativas, lo que da excelencia competitiva a la empresa y garantiza el proceso ciclo de compra repetitiva<sup>71</sup>”.

El objetivo primordial de toda empresa debe ser mantener a los clientes contentos, ya que es un medio de defensa contra la competencia.

“... con esto se logra ser ampliamente recompensados en la medida de tener clientes más leales y en algunos casos poder tener un producto con precios elevados ya que sus clientes buscan la atención que en ningún lugar podría ser mejor. La clave del éxito para estas empresas y el resto no se concentra en lo que hacen, sino en cómo la hacen.<sup>72</sup>”

---

<sup>71</sup> HOROVITZ, Jacques. *La calidad del servicio*. Mc Graw Hill. Madrid. 1993, p. 17

<sup>72</sup> BUCKNEP, Leroy D., Dorr, Eugene I. *Servicio al cliente*. Mac. Graw Hill. México. 1993. p.3

Bucknep así mismo menciona algunas ventajas que obtiene la empresa al satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y que provocarán altos niveles de rentabilidad, estas son:

- Llegar a conocer en gran medida a sus clientes y saben lo que estos desean antes de que estos se den cuenta. Esto les permite anticipar las expectativas de los consumidores y tomar acciones muy rápida y económicamente.
- Un alto nivel de precios. Los consumidores satisfechos se muestran dispuestos a pagar un cargo extra a cambio de satisfacción extra que logran con determinado producto o servicio.
- Los clientes repiten sus compras más a menudo. Los clientes satisfechos están frecuentemente dispuestos a repetir su compra por tanto hacen consumo de la marca que consideran que les ofrece un mayor número de satisfacciones o beneficios.
- Sus costes de operación son más bajos. Cuando la lealtad del cliente hacia el producto o servicio es mayor la empresa no tiene que invertir tanto tiempo y recursos en convencer al cliente para que compre sus productos.
- Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos. Un cliente contento actúa como un vendedor voluntario, él habla con otros clientes potenciales estableciéndose así una recomendación de boca a oído que aún en la actualidad es considerada como una gran generadora de ventas.
- La satisfacción del consumidor también les permite a las empresas disfrutar de un tiempo de gracia, para ajustarse a los cambios que surgen en las

necesidades del consumidor. Los clientes se muestran dispuestos a esperar hasta que la empresa efectúe el cambio.

Por lo señalado anteriormente existen razones importantes para optar por orientar el servicio hacia la satisfacción del cliente, un medio para lograrlo de la mejor manera es a través de la calidad.

### **3.3.1 Factores que influyen en la satisfacción del consumidor**

Dentro de la elección de un producto o servicio van inmiscuidos atributos que el comprador evalúa, y los cuales afectan los niveles de satisfacción de los consumidores, como son la calidad del producto, la publicidad, el ambiente del lugar, el poder hacer uso de este en el momento que lo desee, el costo de instalación, transporte, entre otros, de igual forma examina también la flexibilidad, la rapidez, la limpieza en algunos casos hasta el estatus que puede otorgarle la utilización de algún servicio como el consumo de un producto.

La importancia en el servicio al cliente se concentra en otorgar un servicio con calidad. Lee<sup>73</sup> ha identificado cuatro factores básicos que intervienen en dicha satisfacción, los cuales son: las variables relacionadas con el producto, las relacionadas con el proceso de venta, las relacionadas con los servicios post-venta, y las relacionadas con la cultura de la empresa.

#### **3.3.1.1 Producto**

El diseño y calidad básico del producto, el cuidado con que se escogen las fuentes de abastecimiento y proveedores, y el proceso de producción con

---

<sup>73</sup> MILIND M. Lee. El cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente. Díaz de Santos. Madrid. p 22-23.

que se elabora. Aplicar nuevas tecnologías e innovaciones constantes tanto en el diseño como en la calidad, la producción y la distribución (a través de franquicias, detallistas, consorcios, etc.) seleccionada para llegar al consumidor final.

### **3.3.1.2 Actividades de venta**

Estas se realizan al momento de llevar a cabo la venta del producto o prestación del servicio. Las tres variables que influyen aquí son:

- 1. Mensaje:** Existen dos grandes categorías de ellos, éstos son: mensajes explícitos y mensajes implícitos. El mensaje se refiere específicamente a las variables que condicionan las actitudes y expectativas de los consumidores antes y durante la venta.<sup>74</sup>
- 2. Actitudes.** Las actitudes se reflejan en el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Producen un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente la cortesía, la información que el personal brinda, resuelve problemas, cómo provee servicios y como trata a los demás clientes. Consiente o inconscientemente el cliente siempre esta evaluando la manera en que la empresa hace negocios.
- 3. Intermediarios.** Tal es el caso de los distribuidores, poseedores de franquicias, detallistas, tiendas departamentales, supermercados, etc. La selección de los intermediarios, el entrenamiento que reciben y como se les

---

<sup>74</sup> (Los mensajes explícitos tienen como característica el ser creados explícitamente por la empresa, incluyen a la publicidad, promoción, material de apoyo, ofertas especiales, correo directo, entre otros. Los mensajes implícitos incluyen atributos del local como pueden ser la decoración, la limpieza, la forma en que se arregla o presenta el producto, etc.)

mide y controla influye sobre el nivel de satisfacción que percibirá el consumidor respecto a los productos de la empresa.

#### **3.3.1.3 Servicios Post – Venta**

Es ofrecer a sus consumidores servicios de apoyo después de la realización de la compra del producto. El cliente juzga a la compañía en función de su disposición a mantenerse respaldando el producto. Las actividades a que se hace referencia ayudan a estrechar y consolidar las relaciones con la clientela y fomentan la disposición de ésta a aceptar los productos y los mensajes de la empresa.

#### **3.3.1.4 Valores Corporativos**

Asumen aspectos como las creencias de la organización, normas, formas de pensar, o sus estrategias entre algunas más. Los valores definen lo que la empresa y sus empleados desean obtener de la actitud de la empresa (crecimiento, rentabilidad, liderazgo, entre otros). Los valores corporativos también determinan el marco general dentro del cual se decidirán los temas claves de la organización y como se asignarán sus recursos. Los valores orientados al consumidor inevitablemente condicionan el comportamiento de los integrantes de la empresa, los que a su vez, se orientan a lograr los niveles más altos niveles de satisfacción de los consumidores.

Un consumidor satisfecho con el producto obtenido y/o el servicio brindado tenderá a llevar a cabo su compra en esa misma empresa o negocio, y al realizar repetidas veces su compra se convertirá en un cliente fiel a la marca, empresa o servicio.

Por lo cual, a través del servicio de calidad percibido por el cliente y otorgado por el personal de la empresa, se estará más cerca de conseguir clientes regulares y fieles. Para lograrlo existen estrategias de fidelización, Cerezo<sup>75</sup> en su artículo menciona dos enfoques que debe considerar las empresas:

**La Estrategia de Defensa:** Consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de la calidad de los servicios y de los productos creando destacados servicios al consumidor que intentan resolver los litigios y también prevenirlos facilitando o incluso solicitando las reclamaciones y con ello hacer responsable al personal de contacto.

**La Estrategia Ofensiva:** Consiste no sólo en satisfacer al cliente sino además ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciendo sentir al cliente especial frente al resto de meros consumidores, transmitiéndole el sentimiento de pertenecer a una comunidad.

A continuación se muestran las ventajas que representa un cliente fiel:

1. Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes).
2. Una compra media mayor.
3. Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
4. Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.

---

<sup>75</sup> CEREZO, Luis. "La Calidad del Servicio como elemento estratégico para Fidelizar al Cliente". <http://www.ctv.es/users/gesworld/art012.htm>

5. Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección.<sup>76</sup>

Por último, sólo cabe indicar que existen métodos y herramientas para facilitar esta fidelización, algunos son medir las veces que los clientes compran y conocer como ya se indicó su estilo de vida y el uso que le dan al producto o servicio adquirido los consumidores.

### **3.4 EL SERVICIO**

El servicio para el emprendedor de gran importancia, ya que se enfrenta ante un doble reto que consiste en superar a las otras pequeñas empresas de su área de negocio y, además competir con la grande. Ante estas últimas, muchas veces, la única arma competitiva de que disponen las pequeñas empresas es, precisamente el servicio.

Es posible que una pequeña empresa no pueda superar a la grande en lo que respecta a precios, gama de productos, distribución, publicidad, etc., pero siempre podrá superarla en el área del buen servicio ya que el buen servicio no cuesta más; no es un asunto de recursos, sino de disposición y cultura de empresa<sup>77</sup>.

Los servicios son procesos mas o menos intangibles y experimentados de manera bastante subjetiva, haciendo que la percepción de este sea muy compleja a simple vista. Es importante entender en realidad que buscan los clientes y qué evalúan del servicio para ofrecer un servicio con calidad.

---

<sup>76</sup> CEREZO, idem

<sup>77</sup> GUÍAS de Gestión de la Pequeña Empresa, "La Formula del Servicio Excelente". Ed. Díaz de Santos. Madrid España. 1995. p. 91

La decisión de compra esta en función de lo que presenta como diferente entre los demás, el servicio comprende la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en el que hace uso del servicio. Jacques Horovitz define al servicio de la siguiente manera:

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto y del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza”.<sup>78</sup>

### **3.4.1 Características de los Servicios**

Algunas de las características generales de los servicios son:

- Los servicios, salvo algunas excepciones no pueden medirse como en el caso de los productos, ya que estos implican una función.
- No pueden almacenarse, una vez prestado el servicio, ya no existe.
- La calidad de los servicios no puede determinarse de antemano, ya que el cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia.
- Los servicios tienen una dimensión temporal. Estos puede consistir en una serie de actividades relacionadas en el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. Son instantáneos.
- Los servicios implican fiabilidad humana.
- La calidad es tanto objetiva como subjetiva, objetiva porque tiene que ver con eventos externos donde dos observadores diferentes pueden coincidir

---

<sup>78</sup> HOROVITZ Jacques. La Calidad del Servicio. Mc. Graw Hill. Madrid. 1993. p. 37



(apreciaciones sensoriales), Y es subjetiva porque afectan las apreciaciones de la mente.

### 3.4.2 Estrategias de Servicios

Una estrategia de servicio es un medio ingenioso de suministrar un servicio y de dejar fuera al competidor ya que los clientes exigen más que nunca un mejor servicio. El cliente es el punto de partida de estas estrategias de servicio, su objetivo consiste en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Es por lo tanto fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades.

Existen tres opciones de estrategias básicas:

- **La gastronómica.** Que consiste en ofrecer al cliente un precio y servicio elevados.
- **La opción receta.** Que consiste en ofrecer un servicio a medida a un precio.
- **La opción comida rápida.** Que ofrece un mínimo de servicio a un precio módico.

La creación de cualquier estrategia de servicio implica identificar las necesidades y expectativas de servicio al cliente. Para lo cual se debe planificar la actividad comercial en función del beneficio del cliente y no en función del producto.

### 3.4.3 Ciclo del Servicio

Como se mencionó las personas son parte fundamental para que se de o no un servicio de calidad. El servicio al ser un proceso, se forma de una serie de

momentos de contacto, cliente - prestador, los cuales se definen como momentos de verdad. Lo que suceda en esas interacciones tendrá un efecto fundamental en el servicio percibido.<sup>79</sup>

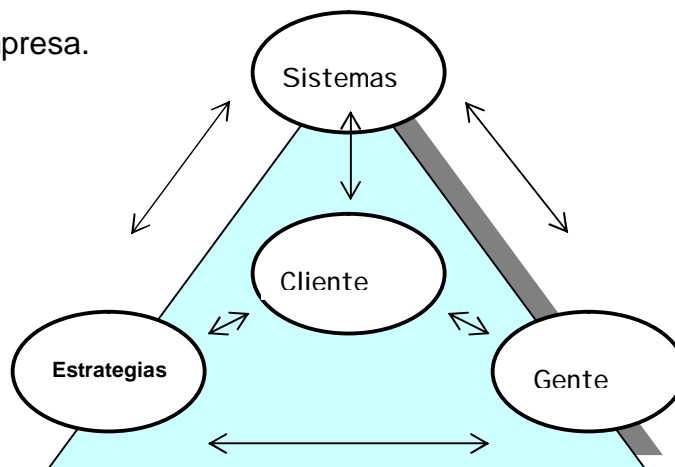
“Un momento de verdad, es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización; y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.”<sup>80</sup>

Todos estos momentos forman un ciclo de servicio:

“Es una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio.”<sup>81</sup>

### 3.4.4 El triángulo del servicio

En el triángulo del servicio se muestra la manera en que interactúan los factores primordiales que se ven involucrados en el momento en que se lleva a cabo esta relación entre cliente-prestador, el sistema y las estrategias que establece una empresa.



**FUENTE:** Picazo Marriwvez, Luis Rubén. Ingeniería de servicios. El triángulo del servicio. p.75

<sup>79</sup> GRÖNROOS, Christian. Marketing y Gestión de Servicios. Díaz de Santos. Madrid. 1994. p. 37

<sup>80</sup> CARLSON, Jean. El momento de la verdad. Díaz de Santos. Madrid. 1993. p. 42

<sup>81</sup> CARLSON Jean, Ob. Cit., p. 72

*Gente:* incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio.

*Sistemas:* toda la organización debe desempeñarse conforme a los diferentes sistemas establecidos.

*Cliente:* es la razón de ser de la calidad del servicio, es el centro del modelo que obliga a que los demás componentes del triángulo se orienten hacia él.

*Estrategia del servicio:* proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia<sup>82</sup>.

### **3.4.5 Factores que determinan la calidad percibida en los servicios**

El servicio es muy poco o nada tangible, por lo tanto, es importante conocer qué factores determinan la calidad percibida por un cliente, entre los cuales se identifican los siguientes:

1. **Fiabilidad.** La empresa realice el servicio correctamente la primera vez, por ser esta ocasión especial la que el cliente guarda como experiencia de la calidad del servicio.
2. **La capacidad de respuesta.** Que hace referencia a la voluntad o destreza de los empleados para proporcionar un servicio (se incluyen la rapidez en el servicio).
3. **La profesionalidad.** Significa poseer la destreza y el conocimiento necesarios de los empleados que establecen contacto con el cliente, y la

---

<sup>82</sup> PICAZO Marriwvez. Luis Rubén. Ingeniería de servicios: para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenidas. Mc Graw Hill. México. 1991. p. 78.

capacidad investigadora de la empresa para saber que es lo que los clientes necesitan.

4. **La accesibilidad.** Implica el acercamiento y la facilidad del contacto, ya sea por teléfono, el tiempo de espera para recibir el servicio no es largo, horas apropiadas de funcionamiento y localización céntrica de las instalaciones.
5. **La cortesía.** Abarca la educación, el respeto, la consideración y la amabilidad del personal en contacto con el público, esto se puede alcanzar por medio de un aspecto limpio y pulcro del personal en contacto con el público y consideraciones con las propiedades del consumidor.
6. **La comunicación.** Que significa mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan comprender y, además, escucharlos. Incluye la explicación del servicio en sí, explicación de lo que constará el servicio, explicación de la ponderación entre el servicio y el coste, asegurar a los consumidores que cualquier problema se solucionará.
7. **La credibilidad.** Implica confianza, verosimilitud, honestidad y tener presente el interés del cliente, esto se logra a través de el nombre de la empresa, reputación de la empresa, características humanas del personal en contacto con el público y el grado de dificultad existente en las interacciones.
8. **La seguridad.** Es estar a salvo de peligros, riesgos o dudas, esto implica otorgar seguridad física, seguridad financiera, confidencialidad.
9. **La comprensión/conocimiento del cliente.** Comprender los requerimientos y necesidades específicas del cliente, proporcionar una

atención individualizada, reconocer al cliente habitual.

**10. Los elementos tangibles.** Incluyen las pruebas físicas del servicio: instalaciones físicas, aspecto del personal, herramientas o equipos utilizados para proporcionar el servicio, representación física del servicio y hasta otros clientes en la instalación.

### **3.4.6 Características de la Calidad en los Servicios**

Estas son de tres tipos: mensurables, efectos y condiciones observables, según indica Arlyn<sup>83</sup>:

- Características mensurables en servicios:
  1. Tiempo: retraso, espera, servicio, perdido, lento, acceso, indicación, malgastado, excesivo, envío, entrega, reparación, innecesario.
  2. Precio y costo.
  3. Análisis de laboratorio de salud.
  4. Pruebas instrumentales para la salud
  5. Pruebas de laboratorio y campo
  6. Pruebas de prestación de servicios
  7. Errores
  8. Producción
  9. Fiabilidad del equipo
- Rasgos y actitudes de comportamiento observables.

Estas características son positivas (contribuyen a la calidad), o negativas

---

<sup>83</sup>ARLYN, Custer Rosander. La búsqueda de la calidad en los servicios. p. 159

(desvirtúan la calidad o contribuyen a la no – calidad). Las siguientes son características que propician la calidad brindada en el servicio:

<b>CARACTERÍSTICAS DE BUENA CALIDAD (PRO – CALIDAD)</b>			
Cortes	Amable	Cooperador	Comprensivo
Servicial	Accesible	Acertado	Interesado
Cuidadoso	Considerado	Honesto	Preocupado
Educado	Competente	Fiable	Diligente

**FUENTE:** Arlyn, Custer Rosander. La Búsqueda de la Calidad en los Servicios. p. 110

Un sistema de servicio debería especificar, donde fuese posible, los objetivos o niveles de servicio tales como proporción de error cero, retrasos mínimos, tiempos de servicio aceptables, exactitud en el trabajo, requisitos de regulación tales como los relacionados con seguridad y sanidad, satisfacción del cliente en términos de quejas, costos como el ciclo de vida, el coste accesible y otras medidas. Habría que prestar una atención especial a los aspectos subjetivos de la satisfacción del cliente y la percepción que el cliente tiene de la calidad tanto de los productos como de los servicios. Estos aspectos se pueden implantar dentro de la organización por medio de normas y programas de calidad que especifiquen todos y cada uno de los pasos que se tienen que seguir para lograr establecer la calidad.

### **3.4.7 Normas y programas de calidad del servicio.**

Para la existencia de la calidad es necesario que existan normas que regulen su aplicación, con la finalidad de que se llegue a tener un nivel de excelencia en el servicio. “Las normas de calidad para lograr ser operativas deben expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderables y servir a la organización de arriba a bajo”<sup>84</sup>. Esto es, que las normas deben definirse en términos de resultados para el cliente, sobre lo que este espera, lo que tendrá y lo que desea.

Una vez precisada las normas de calidad, resulta más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio. Son cuatro los elementos que entran en juego:

- Las personas que prestan el servicio;
- Los equipos y materiales que acompañan al servicio;
- Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio;
- Las materias primas utilizadas en el servicio.

Para analizar y controlar la calidad en el momento de prestar el servicio, es preciso establecer las distintas etapas por las que pasa un cliente para adquirir el servicio: en cada etapa definir sus expectativas y traducirlas en normas de calidad; preguntarse siempre lo que puede fallar y, en cada etapa, aplicar todos los recursos que permitan que el servicio se atenga a lo prometido.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> *Ibíd.* p. 115

<sup>85</sup> ALBRECHT Kart, “La Revolución del servicio”, p. 187

Al conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad se le conoce con la abreviatura ISO 9000, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Es un requerimiento de ISO que las normas sean revisadas cada cinco años, siendo por este motivo la gran cantidad de normas ISO que existen en la actualidad.<sup>86</sup>

Para poder calificar a una empresa de acuerdo a la norma ISO es de gran importancia que las empresas en vías de certificación cuenten con todos los programas que especifican sin omisión todos los pasos ejecutados durante la realización de un proceso productivo. Para la realización de un programa de Calidad como lo estipula Crosby<sup>87</sup> se requiere que:

1. La dirección contraiga un compromiso para patrocinar e impulsar un programa de calidad en toda la organización.
2. Se integre un equipo humano competente, capaz de coordinar la implantación y el desarrollo del programa.
3. Se establezcan las medidas o parámetros para evaluar de los servicios y productos. Esto nos ayuda a saber como se están haciendo las cosas, para de ahí mejorar.
4. Determine el costo de la calidad.
5. Se cree conciencia de la calidad a través de un programa permanente de comunicación y compromiso.
6. Se lleven a cabo acciones correctivas de las causas reales de las fallas para

---

<sup>86</sup> [www.aenor.es/frpr.doc1.htm](http://www.aenor.es/frpr.doc1.htm), 2002

<sup>87</sup> LESLEY Munro – Faure. La Calidad Total en Acción. Edit. Folio. Barcelona. 1994. p. 356.



evitar que se repitan, manteniendo la organización hacia sus metas.

7. Se comprometa a todo el personal a tratar de no cometer errores en el que hacer cotidiano.
8. Se contribuya mediante programas de capacitación enfocados a la calidad, al mejoramiento profesional, técnico y de servicio del personal.
9. Se fije como norma el día de “cero defectos”.
10. Se establezcan metas para medir el avance del programa, metas retadoras porque la calidad es en sí un reto a enfrentar todos los días.
11. Se eliminen las causas del error a través de la participación colectiva.
12. Se reconozca el esfuerzo del personal, en cuanto al mejoramiento de la calidad.
13. Se intercambien experiencias de mejoramiento de la calidad con otras organizaciones.
14. Y que se repitan todos los pasos.

No es de ninguna manera tarea fácil realizar un programa, ya que las personas que se ven involucradas en su elaboración son los trabajadores que en la mayor de las ocasiones, son desconfiados. Sin embargo al contar con dichos programas son grandes las ventajas que se obtienen pues sus labores se llevan a ejecución en menor tiempo y sin errores. Para implantar cualquier norma o estrategia de calidad es necesaria la comunicación a todos niveles de la organización esta facilita la colaboración de los trabajadores.

Las empresas que otorgan una gran cantidad de servicios son por lo general empresas donde abunda la comunicación. Se comunican internamente

con objeto de: motivar al personal, mantenerlo al tanto de los éxitos y fracasos de la empresa, y asegurarse de que los distintos objetivos de la empresa son bien comprendidos por todos. Mantienen un diálogo constante con los clientes con el fin de anticiparse a los cambios que éstos requieren y esperan respecto al servicio, y así integrar sus sugerencias e ideas sobre el mismo.

La comunicación juega un papel particularmente importante cuando una empresa se halla en pleno proceso de cambio. Las empresas en proceso de implantar un programa sobre calidad del servicio o una nueva estrategia, tienen que mantener constantemente informados a los empleados y a los clientes de sus objetivos y de la evolución del mismo<sup>88</sup>.

La comunicación se puede utilizar internamente para convencer y/o implicar a los empleados en el esfuerzo por el servicio. Y externamente para darles a conocer a los clientes lo que se les ofrece y convencerlos de que comprenden.

#### **3.4.8 Aspectos importantes para lograr la Calidad en el Servicio.**

Una empresa con calidad de servicio es un lugar de trabajo emotivo. Los empleados tienen una cierta vinculación sentimental con la empresa o con lo que hacen; les resulta imposible mostrarse indiferentes.<sup>89</sup>

Una empresa con buen servicio tiene una identidad que es única y diferente de cualquier otra. La mayoría de las empresas que prestan servicios de calidad cuentan con los siguientes atributos estos llegar a ser un elemento

---

<sup>88</sup> COTTLE David. El Servicio Centrado en e Cliente. Díaz de Santos. Madrid. 1995. p. 281-285

<sup>89</sup> HOROVITZ, Jacques. La Satisfacción Total del Cliente. La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad del servicio. Mc Graw Hill. Madrid-México. 1994. p. 45-59.

determinante en cuanto se refiere a lograr establecer un ambiente interno como externo de calidad en el servicio. La cultura empresarial, que es todo el conjunto de valores que nuestro personal posee para otorgar la calidad en el servicio que requiere tanto la empresa como el cliente.

Posteriormente cómo ser líder para lograr que las personas que entran en contacto con el cliente lleven a cabo las medidas estipuladas por la organización para alcanzar la calidad en servicio y por último cómo influye la comunicación dentro de la empresa, a todos los niveles, para lograr ser una empresa exitosa en cuanto a calidad del servicio brindada al cliente.

### **3.5 MODELOS DE CALIDAD**

Mucho se ha hablado sobre calidad, sin embargo, aun no se sabe cuando y quienes empezaron con este movimiento. Los primeros conceptos acerca de la calidad fueron concebidos por primera vez en los Estados Unidos a finales de los años 40s, por expertos en calidad tales como W. E. Deming, y J. Juran de quienes se profundizará más adelante<sup>90</sup>.

Durante la década de los 50's, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo de calidad fue transplantado a este país oriental, y ahí fue donde se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y

---

<sup>90</sup> LESLEY Munro – Faure. La Calidad Total en Acción. E. Folio. Barcelona. 1994. p. 351.

europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's. El nuevo concepto de calidad, que es el que se encuentra presente en México, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.<sup>91</sup>

Existen muchos modelos y metodologías que las organizaciones utilizan para desarrollar proyectos de calidad; entre los más conocidos están los propuestos por los pioneros de los enfoques de calidad: Deming, Juran, Crosby e Ishikawa; ellos sugieren una serie de pasos que contienen aspectos de liderazgo, involucramiento de los miembros de la institución, entrenamiento, uso de herramientas y de técnicas de calidad sobre una base de valores compartidos en la organización.

### PRINCIPALES MODELOS DE CALIDAD

Autor	Aportación
Walter Shewhart	Ciclo de Shewhart (PDCA) : "El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act" y el Control Estadístico de Procesos SPC.
Edward Deming	Catorce puntos para la dirección : qué se debe contemplar para la dirección de la organización.
Joseph Juran	Trilogía de Juran : "La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del Directivo en la gestión de la

<sup>91</sup> [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm)

	calidad".
Kaoru Ishikawa	Círculos de Calidad : "Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo".
Taiichi Ohno	Just in Time : "Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y el momento exacto".
Masaaki Imai	Kaizen: "Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la organización".
Genichi Taguchi	Ingeniería de la Calidad: "Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia".
Kiyoshi Suzuki	Gestión Visual: "Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las personas".

FUENTE: [www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad\\_empresa.html](http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad_empresa.html)

Todos los modelos son importantes, sólo que se profundizará un poco en el modelo de Crosby (no incluido en el cuadro) para conocer la manera en que éste autor plantea el cambio hacia la calidad en las organizaciones. La filosofía de Philip Crosby se basa en cuatro absolutos de la calidad que son:

1. La calidad debe definirse como ajuste a las especificaciones y no como bondad o excelencia.
2. El sistema que produce la calidad es la prevención, no la evaluación.
3. El nivel de actuación debe ser el de cero defectos, no el "nos acercamos bastante".
4. El indicador de la calidad es el precio de la falta de ajuste, no los índices.

Crosby cree que la dirección es la causa de al menos de un 80% de los problemas de calidad dentro de la organización. La única manera de mejorar es

con un buen liderazgo en la dirección. Para corregir las muchas faltas de ajuste en una organización recomienda la administración de una vacuna de calidad que consta de los componentes siguientes, administrados a dosis iguales:

1. Decisión: la dirección reconoce que sus medidas son la única herramienta que puede cambiar el perfil de la organización.
2. Educación: ayudar a todos los empleados a desarrollar un lenguaje común de calidad, comprender sus planes individuales en el proceso de mejora.
3. Implantación: dirigir el programa de mejora.

Apoyándose en la filosofía de los cuatro absolutos y en los componentes de la normatividad de la calidad, Crosby recomienda catorce pasos que cualquier organización puede seguir para conseguir la mejora continua de la calidad<sup>92</sup>.

Algunas organizaciones desperdician mucho tiempo tratando de decidir cuál es el mejor modelo y por lo general no lo aplican en forma estricta, sino que prefieren hacer adaptaciones según sus propias necesidades.

Sin embargo, su importancia no radica en la selección de metodología, sino en su aplicación y en el compromiso de todos los miembros para poner en práctica los valores de calidad. La forma más exitosa para el involucramiento de todos los miembros de una organización, ha resultado ser la formación de equipos de trabajo, ya sea de una misma área o interdepartamentales.

---

<sup>92</sup> LESLEY Munro – Faure. Ob cit. Pp. 354-355. (ver el apartado 2.5.7 donde se mencionan los 14 puntos arriba mencionados.)

Por último se sugiere un breve modelo para la mejora continua, el cual puede ser utilizado por cualquier emprendedor para lograr hacer de su negocio un lugar donde la calidad será su mejor herramienta para conseguir el éxito. Celina Alvear en su libro “Calidad Total”<sup>93</sup> sugiere el siguiente modelo para la mejora continua:

**a) Identificación de lo que se desea mejorar.** Para elegir un proyecto de mejora es recomendable tomar en consideración la importancia de lo que se desea mejorar, el número de beneficiados, el grado de insatisfacción actual con los resultados, por parte de los beneficiarios y el impacto social y económico de la mejora.

**b) Identificación de los beneficiarios.** Es importante identificar a los usuarios o clientes en todas las actividades, ya que son quienes recibirán el impacto de la mejora. Ello permitirá orientar los esfuerzos para cumplir con sus necesidades y expectativas.

**c) Identificación de las principales necesidades o expectativas de los clientes.** La comunicación directa es el mecanismo más efectivo para investigarlas.

**d) Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades.** La medición de la calidad de las actividades, productos o servicios, se basan en la evaluación del cumplimiento de las necesidades de los clientes o usuarios. Los instrumentos utilizados para su medición, son las encuestas, entrevistas y grupos de enfoque.

---

<sup>93</sup> ALVEAR Sevilla Celina. Calidad Total II: aseguramiento y mejora continua. Limusa. México. 2000. p.15-19.

Se hacen también comparaciones precisas de las ejecuciones reales contra los estándares de calidad definidos previamente. A partir de dicha información, se obtiene un diagnóstico de los aspectos que no están cumpliendo con las expectativas y necesidades del cliente.

**e) Análisis de las causas de desviación.** Antes de tomar una decisión sobre lo que se necesita hacer para lograr una mejora, es importante conocer las causas por las que no se está cumpliendo con lo que los clientes necesitan. Para conocer dichas causas de variación se pueden utilizar una serie de herramientas básicas de calidad que darán información fundamentada para realizar acciones de mejora<sup>94</sup>.

**f) Diseño de la propuesta de mejora.** Una vez identificadas y analizadas las causas de variación, se procede a definir las acciones necesarias para eliminarlas y lograr los niveles de calidad requeridos. Para presentar la propuesta de mejora, se utiliza la metodología de planeación de proyectos: objetivos del proyecto, situación actual, beneficios esperados, indicadores de éxito, metas, estrategias a implementar, cronograma de actividades y análisis de problemas en potencia.

**g) Establecimiento de la propuesta de mejora.** Dicha ejecución debe ir acompañada de sesiones de evaluación periódica del proceso de implantación, para analizar causas de variación y tomar medidas preventivas y correctivas durante todo el proceso. En caso de que no se hayan conseguido las metas propuestas, deben realizarse las acciones

---

<sup>94</sup> “(Algunas de estas herramientas son: la tormenta de ideas, histogramas, diagrama de causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de flujo, etc.” ALVEAR, Sevilla Celina, op. Cit., pp 15-19.



correctivas necesarias para lograr el resultado esperado.

**h) Implantación de mecanismos de aseguramiento de la calidad.** Para tal caso y cuando la situación así lo permita, se diseñan mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

### **3.6 CALIDAD EN EL SERVICIO: La opción de éxito para el emprendedor.**

En la actualidad todo tipo de empresas se encuentra en la búsqueda de clientes para su producto o servicio, obligando a la competencia a orientarse al cliente con un conjunto de prestaciones que éste espera además del producto y del servicio básico.

Dentro de la elección de un producto o servicio van incluidos atributos que el comprador evaluará, como pueden ser el tiempo en que este será entregado, poder hacer uso de este en el momento que lo desee, la amabilidad del personal, la flexibilidad, la rapidez, la limpieza, en algunos casos hasta el estatus que puede otorgarle la utilización de algún servicio ó el consumo de un producto.

El concepto de calidad como ya se mencionó anteriormente se encuentra inmerso en todos lados (tiendas de ropa, hoteles, transportes, bancos, restaurantes, etc.). Los emprendedores actualmente están considerando la calidad de sus productos y servicios como una estrategia para ser más competentes, ya que el mercado es cada vez más competitivo.

Sin embargo para brindar un servicio de calidad se requiere de la creación de una cultura de calidad propia de la empresa, la cual se debe enfocar primero, a los clientes internos<sup>95</sup> y posteriormente satisfacer las necesidades y expectativas de calidad de los clientes externos, tanto en productos como en el servicio.

“Cultura es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa”

Se puede iniciar ésta tomando en cuenta que todos, dentro de una empresa, son clientes y que para hacer correctamente el trabajo se requiere del apoyo y del trabajo de cada uno de los que la conforman. Un primer paso hacia la cultura de calidad es determinar quienes son éstos, como se les esta atendiendo, que esperan de la empresa y que se puede hacer para mejorar el servicio que se les esta brindando.

### 3.6.1 Calidad

La calidad como la define Philip Crosby es el cumplimiento de los requisitos de los productos o servicios que se proporcionan a quienes los demandan.

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> (Cliente interno, se le considera a todo el personal que labora en la empresa. Cliente externo son los consumidores finales del producto o servicio.)

<sup>96</sup> MONTES DE OCA Reyes Víctor Hugo. “La calidad: moda o realidad” en *Adminístrate Hoy* No. 10, México. 1997. p. 27

**Clientela clave** es aquella que, por sus expectativas y su necesidad impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

El **nivel de excelencia**. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y de sus necesidades.

La calidad se aplica a cualquier organización lucrativa o no, y se relaciona estrechamente con la atención, la cordialidad, limpieza, servicio rápido y productos de buena calidad, la empresa debe motivar a todos sus integrantes al compromiso de la satisfacción total del cliente.

Al ser el cliente quien juzga finalmente si la calidad de esos bienes y servicios es satisfactoria y aceptable, debe ser éste el centro de cualquier programa de mejora de calidad.

Las organizaciones pueden lograr asegurar la calidad mediante un conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. Los principios en que se basan estas acciones son:

### **3.6.1.1 Principios de la Calidad.**

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día la Calidad Total<sup>97</sup> es el compendio de las "mejores prácticas" en el ámbito de la gestión de organizaciones, a las cuales se denominan Principios de la Gestión de Calidad Total, y son:

***Orientación hacia los resultados.*** El éxito continuado de una organización depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que de una u otra forma participan en ella: clientes, proveedores,

---

<sup>97</sup> (Calidad Total es un estrategia de gestión cuyo objetivo es la satisfacción de una manera equilibrada de las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados, dueños y la sociedad en general.)

empleados, todos los que tienen intereses económicos en la organización y la sociedad en general. La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de estos grupos de interés.

***Orientación hacia el cliente.*** La Calidad Total hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente no es estática sino dinámica: evoluciona a lo largo del tiempo por diversas causas. Por ello, es importante que la organización recoja información de los clientes en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades, y a posteriori, el grado en que ha conseguido satisfacerles.

***Liderazgo y constancia en los objetivos.*** La Calidad Total es una estrategia porque trata de dirigir y coordinar acciones para conseguir la competitividad empresarial o la mejora de la eficiencia de la organización, según los casos, ahora y en el futuro. El papel de la Dirección en el proceso hacia la Calidad Total es el lograr que esta estrategia de gestión se despliegue por toda la organización, asumiendo el liderazgo del proyecto para conseguir que se integre en la actividad diaria de la organización, convirtiéndose en un facilitador de todos los medios necesarios: comunicación, formación, fondos, tiempo, apoyo, etc.

***Gestión por procesos y hechos.*** La gestión por procesos requiere identificar, organizar, nombrar los responsables y equipos de mejora, revisar y establecer acciones y objetivos de mejora para dichos procesos. La gestión de estos

procesos debe basarse en los hechos, lo que requiere la toma de datos y el establecimiento de indicadores.

**Desarrollo e implicación de las personas.** Es responsabilidad de los dueños de las organizaciones el pleno desarrollo del potencial de las personas que trabajan en ellas, así como involucrarles y hacerles partícipes del proyecto de la misma. Para lograrlo deberá llevar a cabo diversas iniciativas estableciendo o reforzando los mecanismos de comunicación y participación.

PARTICIPACIÓN	EJEMPLO
Individual	Promover sistemas de propuestas o sugerencias.
En grupo	Crear grupos de trabajo departamentales e inter departamentales, que participen en la mejora continua eliminando despilfarros y resolviendo problemas.

[http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad\\_empresa.html](http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad_empresa.html), 2002.

Las personas trabajando en equipo, tras recibir el debido adiestramiento, logran superar con creces sus niveles de eficiencia individuales. El trabajo en equipo<sup>98</sup> es la forma más adecuada para que se produzca la mejora continua dentro de la organización. Un equipo eficaz es mucho más potente que la suma de los potenciales individuales de cada una de las personas que lo constituyen.

**Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua.** La Calidad Total no se puede alcanzar si no se actúa sobre todo el sistema (proveedor-empresa-cliente) para

---

<sup>98</sup> (El trabajo en equipo es el conjunto de personas que se reúnen para desarrollar una actividad, las cuales comparten un mismo objetivo.)

que mejore. En este marco, todas las actividades de la organización deben ser objeto de mejoras ya que así se beneficiarán los clientes, los proveedores y, en definitiva, la propia organización.

Shewhart<sup>99</sup> definió la mejora continua como un ciclo de 4 fases:

1. **Planificar:** El preparar a fondo es la parte más importante y compleja del ciclo, dependiendo el resto de ésta.
2. **Hacer:** Hacer lo que se ha decidido en la fase Plan.
3. **Comprobar:** Verificar los resultados, comparándolos con los objetivos marcados.
4. **Ajustar:** Decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir.

Si las organizaciones fueran capaces de aplicar este ciclo a todas las actividades de la organización los resultados en poco tiempo se verían mejorados de forma sustancial.

**Desarrollo de Alianzas.** La organización debe establecer con sus proveedores y otras empresas colaboradoras vínculos estables, basados en la confianza, mutuamente beneficiosos, pactando y satisfaciendo sus requerimientos legítimos para con ello generar mejoras de valor añadido a los clientes.

**Responsabilidad social.** La organización y sus empleados deben comportarse con arreglo a una ética, esforzándose por superar las normas y requisitos

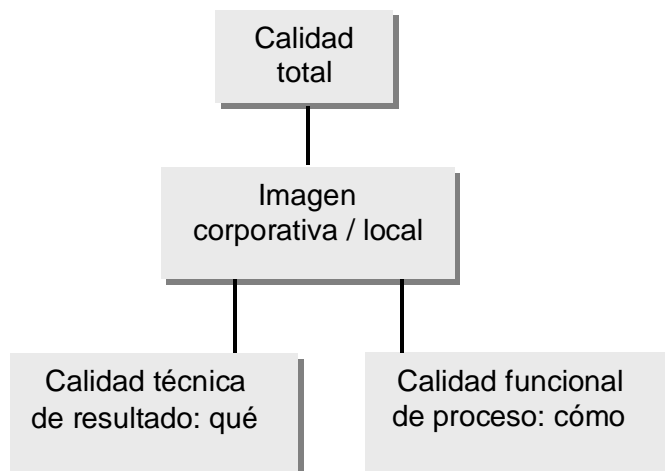
---

<sup>99</sup> [http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad\\_empresa.html](http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad_empresa.html)

legales, y participando en las iniciativas sociales que se desarrollen en su comunidad.

### 3.6.1.2 Dimensiones de la Calidad

Una vez mencionados los principios de la calidad se verá como es que interviene en el proceso directo de la compra de un producto o de un servicio. Se empezará por mencionar que Christian Grönrrros, en su libro “Marketing y Gestión de Servicios” considera dos dimensiones de la calidad; la primera la denomina calidad técnica del resultado la cual es aquello que se le da al cliente cuando el proceso productivo y la interacción comprador–vendedor ha concluido; y por otra parte esta la calidad funcional que es simplemente como recibe el cliente el servicio otorgado.



Dos dimensiones de la calidad del servicio.  
Christian Grönrrros. Marketing y Gestión de Servicios

Estas dos dimensiones a su vez están relacionadas con otros aspectos como la imagen del local, la comunicación de marketing, la comunicación boca a boca y las necesidades de los clientes. La *comunicación de marketing* incluye

publicidad, correo directo, relaciones públicas y campañas de ventas, todo lo cual esta directamente bajo el control de la empresa. El *factor de imagen* y el *factor de comunicación boca a boca* están sólo controlados de forma indirecta por la empresa. Finalmente, las necesidades del cliente también influyen directamente en sus expectativas.

La calidad del servicio es percibida en forma diferente para cada cliente, lo que determina el nivel de calidad percibido por el cliente, este nivel esta dado por la diferencia entre la calidad esperada por el cliente y la calidad experimentada realmente por este, siendo por este motivo que los emprendedores deben de valerse de técnicas las cuales le permitan complacer a su cliente, una de las más efectivas a cualquier nivel de organización es el cero defectos.

### **3.6.1.3 El Cero Defectos**

Al cliente no se le escapa ningún defecto de calidad. Por lo tanto, el cero defectos en materia de servicios es una necesidad. La idea de cero defectos debe relacionarse con el nivel de excelencia y, por lo tanto, con las normas de calidad establecidas por la empresa. “Hacerlo bien a la primera”<sup>100</sup> es el método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

El cero defectos exige una disciplina permanente y una total dedicación al trabajo. Por último, el cero defectos es una cuestión de entusiasmo, ya que,

---

<sup>100</sup> HOROVITZ Jacques. La Calidad del Servicio. México. 1991.(Hacerlo bien a la primera es un problema de ánimo. Trátese de comportamiento, de procedimientos o de métodos, ninguna persona lo hará todo bien a la primera más que si: le gusta lo que hace y se siente orgullosa de su trabajo.)



una persona entusiasta es una persona sensible a los cumplidos del cliente y que está motivada. Es una persona que se siente respaldada por su empresa y, por lo tanto, libre para tomar iniciativas sobre la marcha.

La búsqueda de errores consiste en rastrear, clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan respecto a las normas de calidad. En primer lugar la búsqueda de errores debe ser tarea de todo el personal en contacto con los clientes. De forma general, la mayor parte de los errores se inician por grupos de trabajo cuya misión es identificar, inventariar y clasificar los errores, así como proponer soluciones que dependerán de los medios y del tiempo disponible.

Los grupos de trabajo pueden adoptar tres formas diferentes como son: equipos de plan de Calidad, comandos Acción – Calidad, o círculos de calidad.<sup>101</sup> Para el caso de las empresas pequeñas se considerará óptimo que todo el personal contribuya a detectar y corregir los defectos detectados, a través de la ayuda y apoyo mutuos.

- Comentario general

Lamentablemente en México falta todavía mucho para que se pueda hablar de una buena calidad en el servicio, los dueños y empresarios deben crear conciencia de la importancia de la calidad para su empresa; es tan simple como recordar que quien se queja de un servicio lo repite 20 veces a distinta gente, mientras que si está contento

---

<sup>101</sup> HOROVITZ Jacques, Ob. Cit, p. 81

con el servicio sólo lo comenta con cuatro o cinco personas; el llamado “efecto dominó”.<sup>102</sup> Por ello es la importancia de mantener al cliente satisfecho ya que de éste depende que la empresa continúe de pie. ya que sin clientes no hay utilidad.

Por naturaleza cada persona es distinta y por tanto existen distintos tipos de clientes; es responsabilidad de la empresa y en especial del dueño de un negocio, el buscar alternativas para conocer a su cliente y así poder satisfacer sus necesidades. Es así que entre más se conozca de los clientes se estará más capacitado para ofrecerle los servicios que ellos necesiten y de esta forma lograr su entera satisfacción. Ésta satisfacción se logra cuando el cliente percibe que al adquirir un bien o un servicio se cumplen o se rebasan todas sus expectativas. Éste evalúa en el momento de la compra de un producto o servicio sus atributos, como son la limpieza, la rapidez, la amabilidad, etc. Al conjunto de estos atributos que el cliente percibe se le da el nombre de calidad en el servicio, y a través de ella se logra conseguir la fidelidad del cliente.

La calidad es una función permanente en toda organización pero primordialmente en un empresa de servicios pues a diferencia de las empresas que ofrecen productos, el servicio es tangible y se experimenta de manera directa. Es el servicio un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto y servicio básico por el que se paga un precio. Los factores que determinan la calidad que el cliente percibe son fiabilidad, la

---

<sup>102</sup> (un cliente perdido equivale a más de 10 que nunca se conocerán)

capacidad de respuesta, la profesionalidad, la accesibilidad, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, la seguridad, etc.

Para las empresas que centran su atención en la calidad en el servicio es muy importante transmitir al personal que quienes entran en contacto directo con el cliente son ellos y que lo que suceda en esas interacciones tendrá un efecto fundamental en el servicio percibido. Para lograr que todos los miembros de la organización se orienten hacia la calidad en el servicio, los directores o dueños de negocios se pueden ayudar de alguna estrategia para la mejora del servicio, donde el cliente es el punto de partida, y su objetivo consiste en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. De igual manera para que exista la calidad es necesario que existan normas que regulen su aplicación.

Como se menciona el servicio es tangible y por tanto es difícil de lograr, planificar y entregar la calidad del servicio de forma eficaz y eficiente. La calidad del servicio hace que una empresa tenga un sello distintivo, logrando una única y diferente forma de presentarse ante los ojos de los clientes.

## Comentario general sobre el Marco Teórico

En el marco teórico se trata al emprendedor por sus características y capacidades ya que es el iniciador de un proyecto o negocio nuevo ya sea innovando o creándolo. Cuenta con una gama amplísima de opciones de negocios, y entre ellas esta la franquicia; opción que ofrece un riesgo menor que el que representa iniciar un negocio propio, dado que se cuenta ya con la experiencia del franquiciante y el reconocimiento de los clientes de la marca o producto. Y se supone que asimismo cuenta con una calidad y prestigio indudables o por lo menos aceptables.

El sector de las franquicias esta muy fuertemente situado, no solo a nivel mundial, sino en México, ya que por su crecimiento es un sector substancial en el desarrollo comercial y económico del país, consolidándose como una importante fuente de empleos.

México pasa por una serie de condiciones que propician cada día el incremento de micro negocios ya que lamentablemente el desempleo aumenta cada día, y se opta en muchos casos por abrir un negocio propio con el enorme riesgo de fracasar, dado que no se cuenta con los recursos económicos, ni con los conocimientos necesarios que requiere la puesta en marcha de un negocio. No se considera la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la importancia de conocer el perfil de los clientes. No existe una cultura de calidad, y es allí donde radica la principal causa de fracaso de una empresa, sea micro, pequeña o mediana en los servicios.

Cuando se percibe que un negocio hace sentir satisfechos a sus clientes; donde la atención es rápida y cortés, el personal está debidamente capacitado, los precios son razonables y el servicio se cumple en su totalidad, se estará logrando la total satisfacción del cliente, es decir, un servicio de calidad. Y éste es el objetivo central de cualquier emprendedor y empresa.

El fin central de ésta investigación es conocer que tan importante es para el emprendedor la calidad del servicio, si su visión va más allá de las utilidades, si hace algo por mejorar la imagen de su negocio, si busca la satisfacción de sus clientes.

# PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

## CAPÍTULO 4

### PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1 DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

##### 4.1.1 Hipótesis de Trabajo

Ht: El éxito de su negocio es consecuencia de la calidad en el servicio que ofrece el emprendedor.

##### 4.1.2 Variables <sup>103</sup>

Variable Independiente:

Rapidez

Atención del personal

Limpieza

Variable Dependiente:

La calidad del servicio

---

<sup>103</sup> (**Rapidez**, esta se considera como la capacidad de respuesta de todas las personas que laboran en la franquicia ante las demandas de los clientes; **Atención del personal**, en esta variable se incluye los aspectos de interacción del personal con los clientes, el respeto, la disposición que muestran, la amabilidad y la empatía que muestran principalmente ante los clientes y la **limpieza**, abarca tanto la apariencia del local en su conjunto: pisos, mesas, producto, utensilios, etc., y la pulcritud y limpieza personal de los empleados).

## 4.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.

### 4.2.1 ¿Por qué Tortas Locas Hipocampo?

La elección de Tortas Locas Hipocampo fue basada en que esta franquicia presento un incremento considerable en su numero de locales abiertos y es una microempresa<sup>104</sup> mexicana vista del lado del franquiciatario por supuesto.

FRANQUICIAS DE MAYOR CRECIMIENTO EN MEXCO	
Franquicia	Unidades abiertas
Franquicia Pemex. (Gasolina y combustible)	395
Opticas Devlin. (Productos y servicios ópticos)	44
Hawaiian Paradise. (Hielo raspado)	42
Helados Bing. (Helados)	38
Tortas Locas Hipocampo. (Comida rápida)	30
Lil Orbis. (Minidonas)	25
Firme Plus Autofinanciamiento Total. (Autofinanciamiento)	21
Ferrioni. (Ropa casual)	20
Century 21 México. (Bienes raíces)	16
Precision Tune Auto Care.(Mantenimiento mecánico Automotor)	15
Teriyaky San. (Restaurante de comida japonesa)	15
Coffe Station. (Comida)	12
Jomar Refacciones. (Refacciones automotrices)	11
Jani King. (Servicios de limpieza)	10
Kiko Donas. (Donas de levadura)	10
Sushi Itto. (Restaurante de comida japonesa)	10

**FUENTE:** "Consultoría Internacional de Franquicias" en Entrepreneur. Enero 1998.

<sup>104</sup> (De acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002).



#### 4.2.2 Antecedentes de la Franquicia “Tortas Locas Hipocampo”

Tortas Locas Hipocampo es un negocio de origen mexicano, surgió en el año de 1960, el dueño es el señor Francisco Méndez Mondragón, el cual inició éste negocio dedicado únicamente a la elaboración y venta de tortas, pero al transcurso de los años y a la diferencia de su producto y de la calidad ofrecida logro posicionarlo en los consumidores.

A partir de 1990 decide compartir el éxito de Hipocampo a través de la venta de franquicias; contando con sólo 5 locales en el año de 1992. Este sistema tuvo una respuesta aceptable<sup>105</sup>.

Cabe mencionar que en 1997 duplicó su número de 50 a 105 franquicias nuevas; logrando colocarse entre las 15 franquicias de mayor crecimiento en México en el periodo de julio de 1997 a julio de 1998<sup>106</sup>. Para 1999 continuo con este aumento de unidades llegando a abrir 135 unidades en solo ése año.

Su crecimiento ha alcanzado ritmos de hasta 300% entre un periodo y otro, lo cual refleja el enorme éxito de la franquicia.



<sup>105</sup> Aumentando notablemente el número de franquicias, para el año 2000 ya contaba con más de 300 franquicias en México, Centro América, España y los Estados Unidos. “500 franquicias en México” en Entrepreneur. sexta edición. 1999.

<sup>106</sup> “500 franquicias en México” en Entrepreneur. Sexta Edición. 1999.

#### 4.2.3 Situación Actual de la Franquicia

Su situación actual en este último año no ha sido tan notable como en años anteriores, solo abrieron 30 nuevas franquicias, e inclusive se ha notado un decremento en el número de las ya existentes. Hasta julio del 2000 contaba con:

Franquicias en México	270
Unidades en el Extranjero	6
<b>Total de franquicias</b>	<b>276</b>

FUENTE: "500 franquicias" en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). Enero 2002.

Franquicias en México	204
Unidades en el Extranjero	14
<b>Total de franquicias</b>	<b>218</b>

FUENTE: [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com). Noviembre 2002.

En el interior de República, se observa la siguiente distribución de franquicias por Estado:

Estado	#	Estado	#
Aguascalientes	2	Michoacán	1
Baja California Norte	5	Morelos	1
Coahuila	5	Nuevo León	10
Colima	1	Oaxaca	1
Chiapas	6	Puebla	10
Chihuahua	2	Querétaro	3
Distrito Federal	110	Quintana Roo	1
Durango	4	San Luis Potosí	3
Edo. De México	28	Tabasco	1
Guanajuato	1	Tamaulipas	2
Guerrero	2	Veracruz	3
Jalisco	1	Zacatecas	3
			<b>206</b>

FUENTE: [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com). Noviembre 2002.

En el extranjero ofrece franquicias en Estados Unidos, Canadá, España, y Centro América; actualmente cuenta con locales en EUA, El Salvador y Guatemala, únicamente.

En el extranjero:	
Estados Unidos	2
El Salvador	Cerrada prov
España	0
Guatemala	12
<b>Total:</b>	<b>14</b>

FUENTE: [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com), noviembre 2002.



#### 4.2.3.1 Datos generales de la franquicia Tortas Locas Hipocampo.

Inició sus operaciones hace 40 años, bajo la imaginación y aguda visión de negocios del Sr. Francisco Méndez. Las Tortas Locas Hipocampo son consideradas por la propia franquicia como un producto “Loco”; *locas por su precio, locas por su tamaño y locas por su calidad.*<sup>107</sup>

<sup>107</sup> [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com)

Los directores de este sistema de franquicias son:

Sr. Francisco Méndez González Roa    Director General Hipocampo  
Sr. Francisco Méndez Mondragón    Director Franquicias  
Sr. José Antonio Vázquez Díaz    Gerente Administración Y Finanzas  
Sr. Juan Carlos Escudero Soriano    Gerente Planning Store

#### 4.2.3.2 Modalidades de la franquicia Tortas Locas Hipocampo.



Las razones de invertir en una franquicia de Tortas Locas Hipocampo son, según la propia franquicia, las siguientes:<sup>108</sup>

- Por ser la franquicia mexicana mas importante por el numero de tiendas y la rentabilidad.
- Su concepto colonial rescata las tradiciones mexicanas en un ambiente agradable para niños, jóvenes y adultos.
- La calidad de sus alimentos y el secreto de sus combinaciones han hecho de la torta un alimento y antojitos propios para cualquier hora del día, y por sus costos un negocio rentable.

<sup>108</sup> [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com)

### **4.2.3.3 Adquisición de Franquicias**

Para ser candidato a franquiciante de Tortas Locas Hipocampo, se requiere de una inversión inicial de \$150,000 a \$170,000.00; tiene un costo de franquicia de \$50,000.00, la cuota de regalías es de \$1,200.00 a \$1,500.00 y no otorga financiamiento a franquiciantes para su adquisición<sup>109</sup>.

- **Pasos Para Obtener Una Franquicia**

**Paso 1 Llena un cuestionario de preselección de franquiciatarios.**

**Paso 2** Preselección de franquiciatarios.

Una vez llenado el cuestionario de preselección de franquiciatarios, se concreta una cita. En esta entrevista se le entrega al interesado la solicitud de franquicia y se le asesora en su llenado e integración de los documentos necesarios (estados de cuenta, declaraciones de impuestos, estados financieros).

**Paso 3** Se aprueba, y se hace el pago.

Se revisa la información y si está todo correcto, se aprueba la solicitud; hecho lo anterior, se hace el pago correspondiente y se integra a la familia Hipocampo. Desde este momento, se le asesora en todo momento acerca de todos los rubros de la marca, la ubicación de su negocio, la capacitación, la habilitación y decoración del local; todo en aproximadamente tres meses.

---

<sup>109</sup> Franquicias Hoy. 5ª Edición. Núm. V. Directorio Oficial de la AMF. 2003.

### 4.3 UNIVERSO

Se cifra este estudio en el número de franquicias de Tortas Locas Hipocampo que ejercen en la Delegación Benito Juárez del D.F. La selección de la población fue respecto al número de franquicias con que cuenta, ya que es la delegación que tiene el mayor número de locales de Tortas Locas Hipocampo en el D.F. y a las limitaciones económicas y físicas con que se cuenta para ello.

El siguiente cuadro desglosa por delegaciones el total de franquicias ubicadas en el D.F., con la finalidad de percibir cual de ellas cuenta con mayor número de locales abiertos. Siendo ésta la Delegación Benito Juárez.

<b>DELEGACIÓN</b>	<b># Franquicias</b>
No se posee información	18
Cerrada a Febrero del 2000	15
Alvaro Obregón	9
Azcapotzalco	4
<b>Benito Juárez</b>	<b>25</b>
Coyoacán	15
Cuajimalpa	1
Cuauhtemoc	21
Gustavo A Madero	5
Iztacalco	3
Iztapalapa	10
Magdalena Contreras	2
Miguel Hidalgo	11
Milpa Alta	1
Tlahuac	1
Tlalpan	7
Venustiano Carranza	7
Xochimilco	4
	<b>159</b>

FUENTE: [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com), noviembre 2002.

## UNIDAD DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad de análisis	Franquicias de Tortas Locas Hipocampo ubicadas en la delegación Benito Juárez del Distrito Federal.
Emprendedores	Los dueños de las franquicias,
Miembros participantes	los empleados del negocio y los clientes de Tortas Locas Hipocampo.

### 4.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se aplicara la formula empírica para poblaciones finitas<sup>110</sup> al total de franquicias de esta delegación, obteniendo con ello lo siguiente:

$$\sqrt{25} = 5 \text{ franquicias de la Delegación Benito Juárez del D.F.}$$

Se aclara que el número de los empleados, en cada franquicia varia, esto depende de la demanda que tenga la franquicia y de los días y horarios de servicio de cada una.

Tamaño de la población de emprendedores = 5

Tamaño de la población de empleados = variable

La determinación del tamaño de la muestra de los consumidores de Tortas Locas Hipocampo se basa en el tamaño de la población y 95% de confianza, indicada en el prontuario de estadística del profesor Agustín Montaña<sup>111</sup>.

Donde se obtuvo para poblaciones mayores de 100 000 elementos, con un error aceptado del 5% un tamaño de muestra de 450 elementos, con la finalidad

<sup>110</sup> Montaña Agustín. (1994). Prontuario de Estadística. México. Editorial PAC. p. 96.

<sup>111</sup> Montaña Agustín. Op. Cit. pág. 98.

de lograr confiabilidad en los resultados. Los cuales serán seleccionados al azar y captados en diversos momentos al acudir a la franquicia a pedir el servicio.

#### **4.5 TIPO DE MUESTRA**

La muestra a utilizar para esta investigación respecto a los consumidores es el No Probabilístico, la técnica es la Accidental o Casual<sup>112</sup>.

#### **4.6 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Partiendo del universo de estudio, y del tamaño de la muestra se consideró utilizar como instrumento de medición el cuestionario semiestructurado, por integrarse en él distintos tipos de preguntas que midan cada una de las variables, y pudo utilizarse económica y prácticamente para obtener la información con los escasos recursos disponibles para este estudio.

Se aplica como segundo instrumento la observación a las franquicias seleccionadas, con la finalidad de realizar una comparación de lo percibido y de las opiniones de los actores antes mencionados. Por último se elaborará una lista de cotejo con la finalidad de detectar la disparidad existente entre la información recopilada.

---

<sup>112</sup> (Es un tipo de muestreo no probabilístico, el cual se forma con sujetos que casualmente se encuentran en el lugar y en el momento decidido por el investigador.)



## 4.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario es el instrumento más utilizado en la investigación y permite perfeccionar el poder de observación.

“Permite definir los puntos importantes para la encuesta y procurar las respuestas a las preguntas y uniformar la cantidad de información solicitada.” (García, 1999, p.p. 222, 223)

La elaboración del cuestionario implicó preguntas de tipo abierto y cerrado. Se formaron tres tipos de cuestionarios<sup>113</sup> especiales para cada participante de la encuesta: uno para empleados, otro para dueños y un tercero para clientes.

Participante	Tipo de pregunta	Que se pretende:
Cientes	3 abiertas 6 cerradas	Conocer el perfil del cliente y su valoración del servicio.
Empleados	24 cerradas 3 abiertas	Valoración de las acciones de los dueños y como perciben el servicio que brinda la franquicia con respecto a calidad.
Dueños	24 cerradas 1 asignar valor 5 abiertas	Valorarse a si mismo como dueño, valorar su empresa y calificar el nivel de servicio que brinda su franquicia.

---

<sup>113</sup> (Los cuestionarios se pueden consultar en el Anexo A)

## CAPÍTULO 5

### RESULTADO DE LA INVESTIGACION

#### 5.1 INTERPRETACIÓN Y GRÁFICAS

##### 5.1.1 Emprendedores o Dueños

Respecto a los datos recabados a través de los cuestionarios aplicados a los emprendedores dueños de las franquicias se obtuvo la siguiente información:

**1. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas y necesidades que tienen los clientes sobre la calidad de nuestro servicio.** El 100% de los emprendedores recopilan información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes respecto a lo que éstos últimos esperan del servicio que se les esta brindando.

**2. Raras veces interactuó con los clientes.** El 80% de los dueños contestaron tener trato directo con los clientes, mientras que solo uno (20% de ellos) indico no Interactuar con ellos.

**3. Pocas veces pido sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes.** Los dueños de las franquicias afirman que ellos si solicitan a sus empleados sugerencias sobre el servicio que ofrecen; el 100% lo afirman.

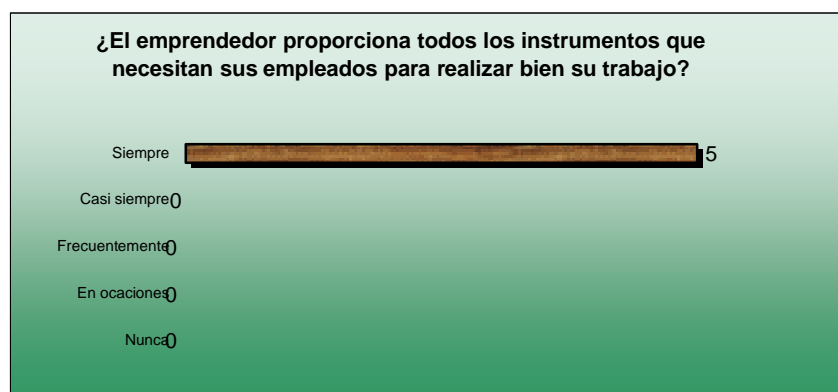
**4. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.** Respecto a los programas de calidad de la franquicia Tortas Locas Hipocampo el 60% de los encuestados aseguran si contar con éstos, mientras que el 40% restante no esta de acuerdo en dicha afirmación.

**5. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela.** Las respuestas indican que el 60% de los emprendedores considera que su empresa le da igual o más importancia a la calidad del servicio que al número de ventas que realiza, el 40% señala que las ventas son más importantes que el servicio que brindan.

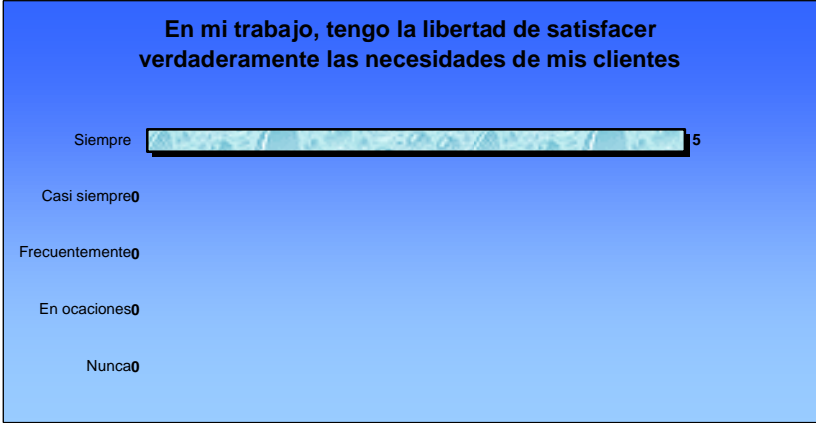
**6. En la empresa todo el personal contribuye para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.** Las respuestas en un 100% indican que el personal en su totalidad si contribuye en el nivel de calidad que ofrece, y todos se esfuerzan en lograr lo que los clientes solicitan del servicio.

**7. Soy un miembro importante de la empresa.** El total de emprendedores son parte importante en el negocio, según indica el 100% de las respuestas de ellos obtenidas.

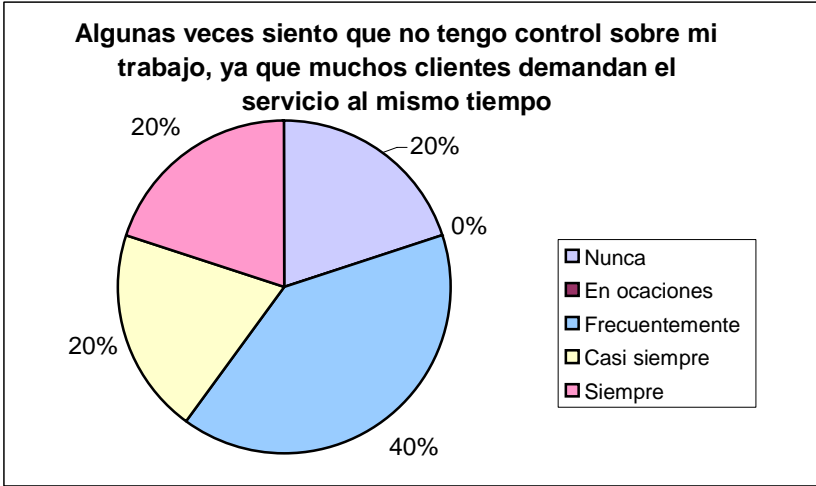
**8. Les doy a los empleados los productos e instrumentos que necesitan para realizar bien su trabajo.** El 100% de los dueños asegura que proporciona a su personal los instrumentos y material necesario para poder realizar su trabajo.



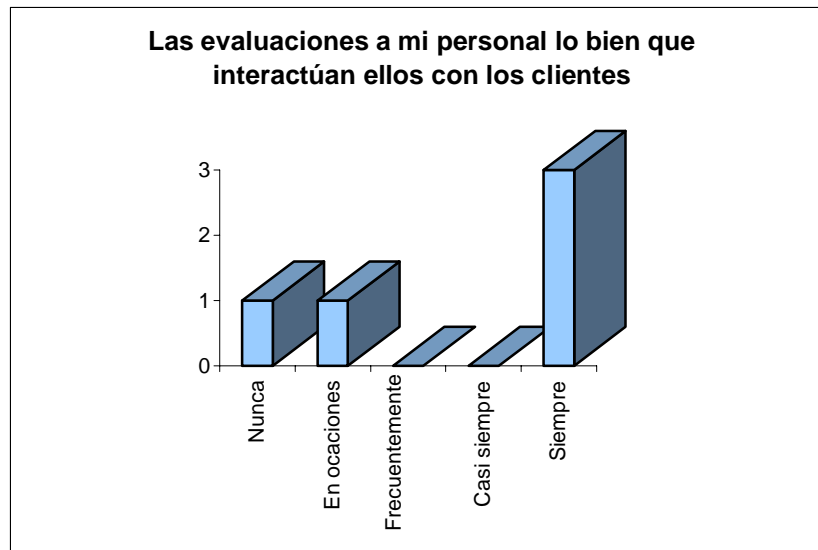
**9. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.** Los emprendedores consideran que a través del servicio brindado como “Tortas Locas Hipocampo” cuentan con la libertad necesaria para satisfacer lo mejor posible las necesidades de sus clientes, esto es el 100% de ellos así lo conciben.



**10. Siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo.** Solo el 20% de los dueños consideran que nunca pierden el control sobre el trabajo que realizan en situaciones de excesiva demanda del servicio. Mientras que 40% aseguran que algunas veces pierden el control en dichos casos, el 40% restante frecuentemente pierde el control por la excesiva demanda.



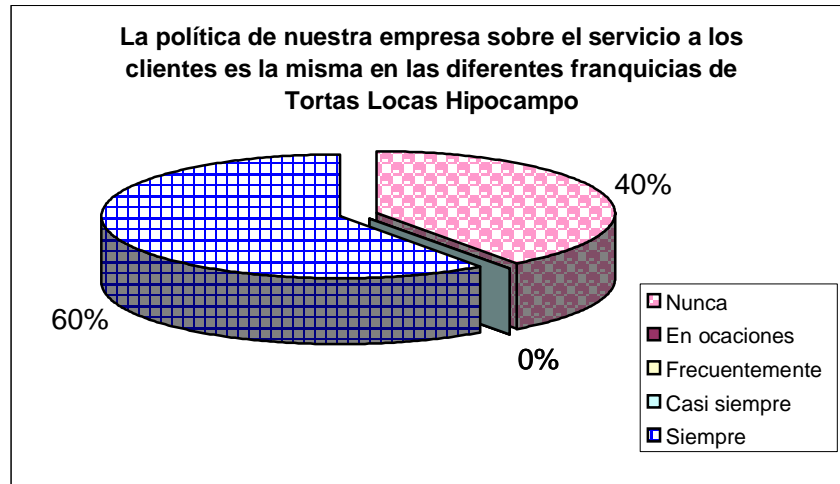
**11. Las evaluaciones a mi personal evalúan lo bien que interactúan ellos con los clientes.** El 60% de los encuestados contestaron que las evaluaciones que se aplican a los empleados si evalúan el aspecto de trato directo con los clientes, mientras que el 20% no las realizan.



**12. En la empresa el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica un mayor pago o reconocimiento a los empleados.**

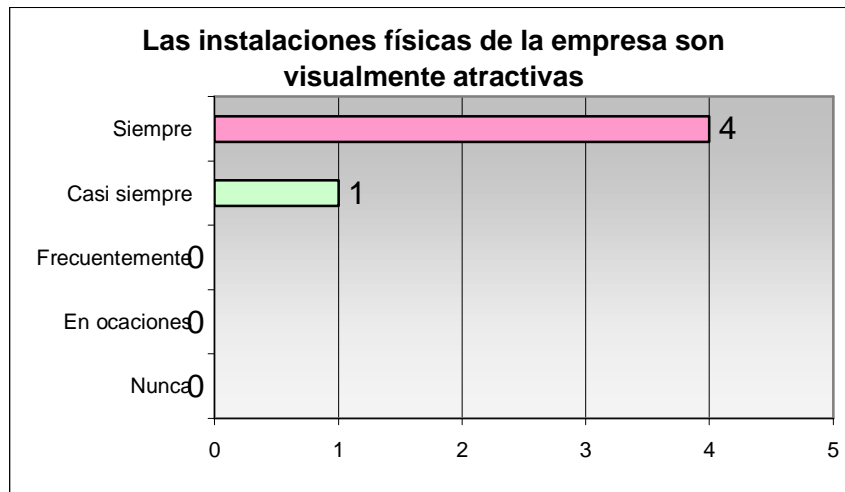
El 60% de los dueños no reconoce de ninguna forma el esfuerzo realizado por sus empleados al servir al cliente. Un 20% si da un reconocimiento al empleado que demuestra mayor interés hacia los consumidores.

**13. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes franquicias de Tortas Locas Hipocampo.** Del total de encuestados el 60% considera que la política sobre servicio es la misma en todas las franquicias “Tortas Locas Hipocampo”, mientras que el otro 40% no esta de acuerdo con esta afirmación.



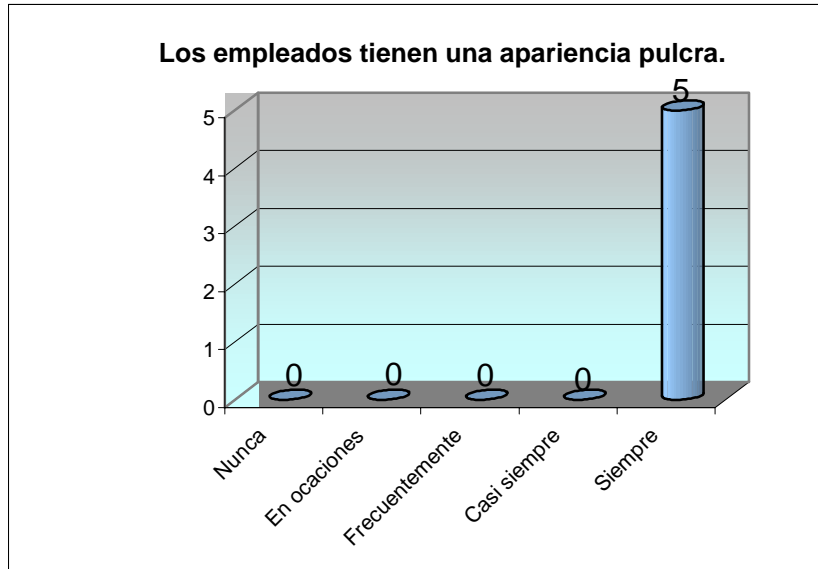
**14. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.**

El 80% considera que siempre son sus instalaciones físicas visualmente atractivas y el 20% indica que casi siempre lo son.



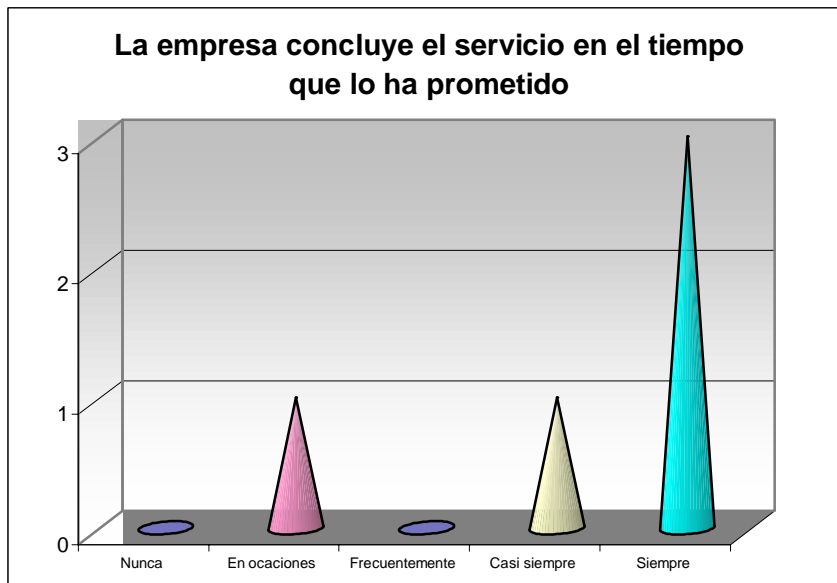
**15. Los empleados tienen una apariencia pulcra.** En el aspecto de limpieza del personal el 100% de los emprendedores consideran que sus empleados siempre presentan una apariencia pulcra.

**16. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.** El 20% de los dueños consideran que nunca logran cumplir en tiempo con lo prometido; el 80% restante si esta de acuerdo en dicha afirmación y consideran que siempre logran llevar a cabo lo prometido en el tiempo prometido.



**17. La empresa concluye el servicio en el tiempo que lo ha prometido.**

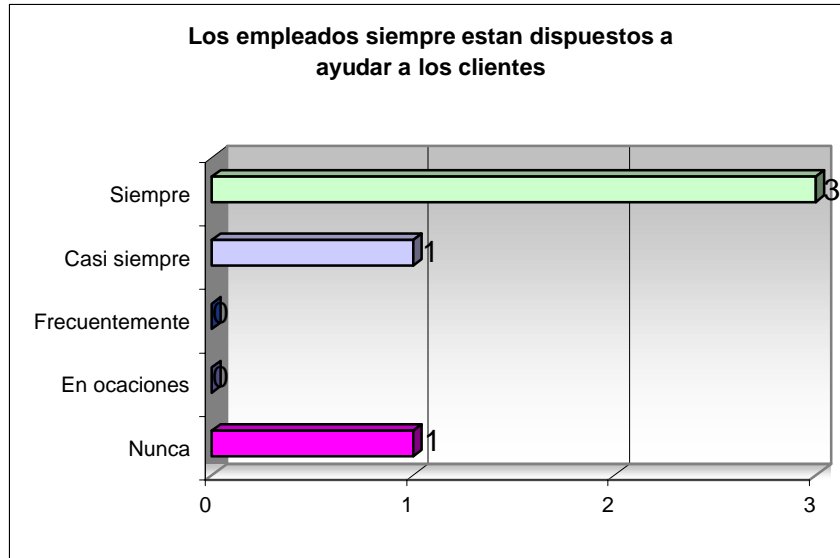
El 60% afirman que siempre concluyen sin demora lo prometido, el 20% que casi siempre, mientras que el 20% restante considera que nunca concluye en el tiempo prometido.



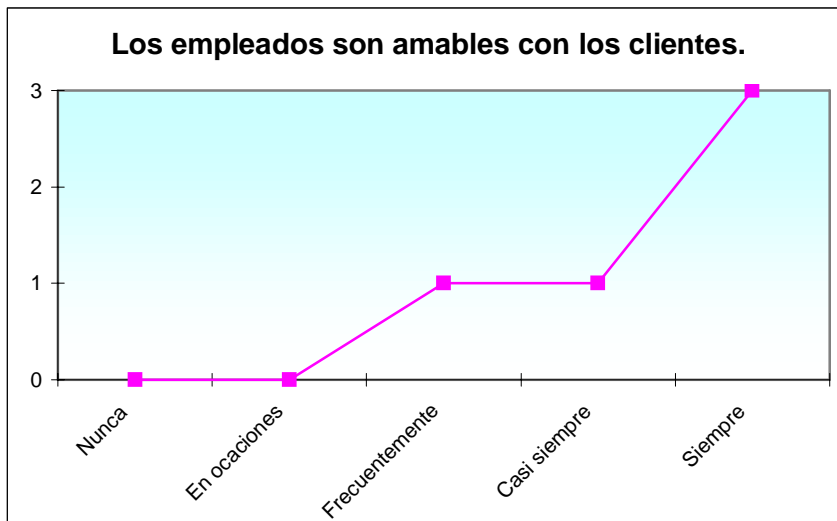
**18. La empresa ofrece un servicio rápido a sus clientes.** El 60% afirman que siempre la franquicia ofrece un servicio rápido a sus clientes. 40% consideran que casi siempre ofrece un servicio rápido a sus clientes.

### 19. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.

Del total de encuestados el 20% consideran que sus empleados nunca están dispuestos a ayudar a los clientes; el 60% afirma que siempre existe buena disposición de su personal hacia el cliente, el restante 20% indica que casi siempre los empleados están dispuestos a prestar ayuda a sus clientes.



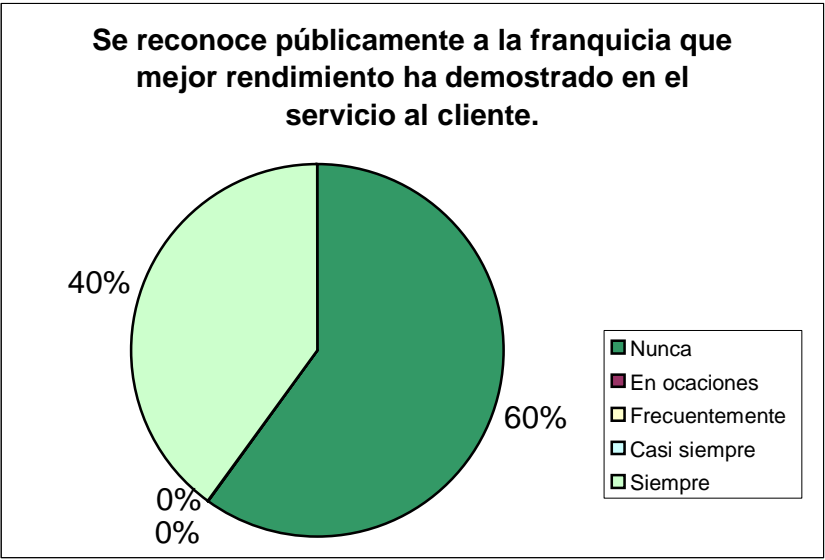
20. Los empleados son amables con los clientes. 20% de los emprendedores considera que sus empleados son frecuentemente amables con los clientes; 20% que casi siempre lo son, y el 60% afirma que siempre existe amabilidad del personal hacia el cliente.





**21. La empresa da a sus clientes una atención individualizada.** El 100% de los dueños esta de acuerdo en que siempre la atención brindada a los clientes es personalizada e individualizada.

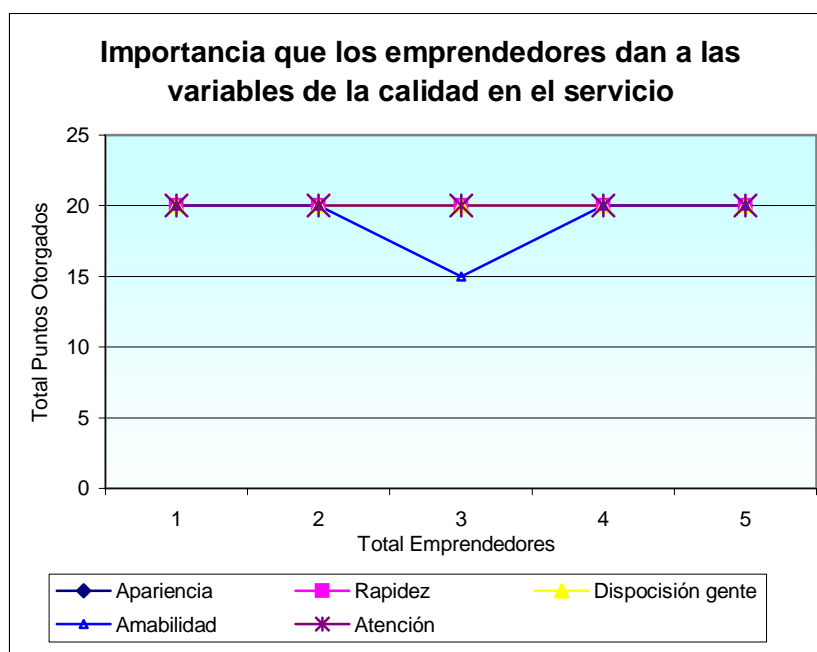
**22. Se reconoce públicamente a la franquicia que mejor rendimiento ha demostrado en el servicio al cliente.** Respecto a esta pregunta los emprendedores tuvieron respuestas encontradas, el 60% indica que nunca ha existido reconocimiento por parte del franquiciante respecto al servicio; mientras que el 40% afirma que siempre existe reconocimiento a la franquicia de mejor rendimiento en el servicio al cliente.



**23. Es el cliente una prioridad absoluta en su empresa.** El 100% de los emprendedores de las franquicias seleccionadas afirman que siempre consideran al cliente como su prioridad absoluta.

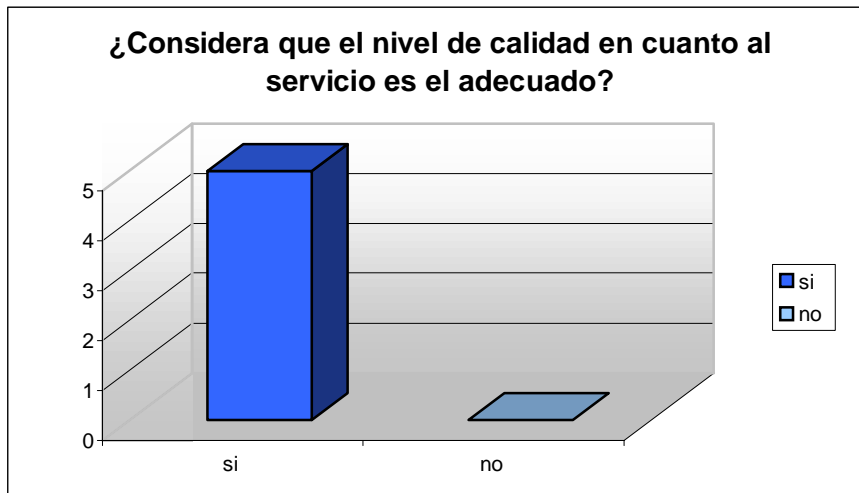
**24. Entrega todo lo que se ofrece en su lema dirigido al público.** El 100% de los encuestados afirman que siempre entregan en su servicio lo ofrecido.

**25. Importancia que da el dueño de la franquicia Tortas Locas Hipocampo a los siguientes aspectos del servicio dentro de su negocio:** En general el 80% de los emprendedores le da la misma importancia a cada uno de los aspectos señalados, asignándoles 20% a cada uno. Solo uno de los encuestados considera de mayor importancia a la rapidez del servicio y le da 15% de importancia a la amabilidad del personal.



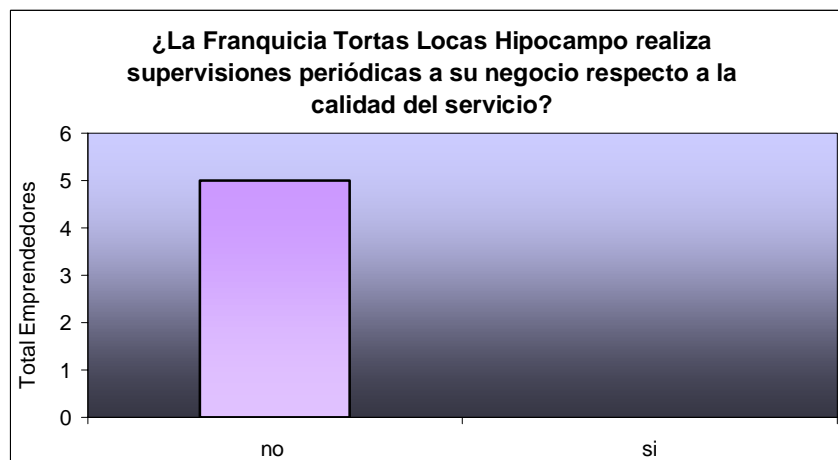
**26. ¿Cuál es el mayor problema que afronta día a día cuando trata de prestar un servicio de calidad a sus clientes?** Las respuestas más comunes fue la falta de personal y sobre todo una demanda excesiva de clientes al mismo tiempo, no pudiendo entregar el servicio rápido y con la eficiencia que se debe.

**27. ¿Considera que el nivel de calidad en cuanto al servicio es el adecuado?** El 100% de los emprendedores entrevistados consideran que el nivel de calidad del servicio que ofrecen en su negocio si es el adecuado. **¿Por qué?** La principal respuesta fue el tratar por parte de todos los miembros de la franquicia de entregar al cliente lo que solicita tanto en calidad como en servicio.



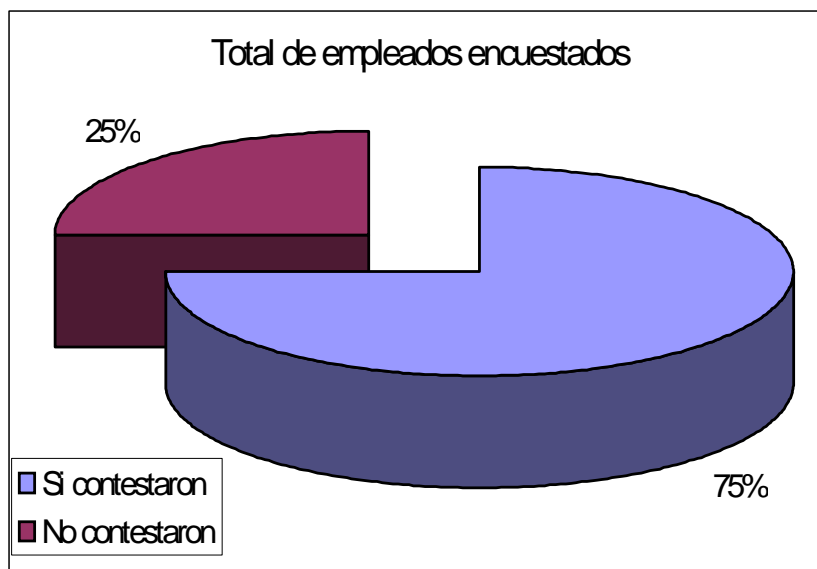
**28. Considera que el éxito de su negocio es consecuencia de la calidad en el servicio que ofrece a los clientes o de la identificación de la marca "Hipocampo" entre los consumidores? Consideran como primer causal a la calidad del servicio que asociado con el nombre de la franquicia dan como resultado el éxito de su negocio.**

**29. ¿La franquicia Tortas Locas Hipocampo realiza supervisiones periódicas a su negocio respecto a la calidad del servicio? No, el 100% de los encuestados contestaron que la franquicia y sus directivos no llevan a cabo ninguna clase de supervisión.**



### 5.1.2 Empleados

De los cuestionarios aplicados a los empleados de las franquicias seleccionadas dos de los encuestados no quisieron contestar, por lo cual la muestra se redujo un 25%. Del otro 75% de la muestra se obtuvo la siguiente información:



**1. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas y necesidades que tienen los clientes sobre la calidad de nuestro servicio.** Del total de los 6 empleados que si contestaron se obtuvo que 83% se inclina a estar de acuerdo en que se recopila información de los clientes sobre sus necesidades del servicio, mientras que el 17% no considera que en la empresa se lleve a cabo dicha acción.

**2. Los dueños del negocio raras veces interactúan con los clientes.** El 67% de los empleados esta en desacuerdo con dicha afirmación, es decir, que consideran que los dueños si interactuan con los clientes, mientras que el 33% restante considera que no tienen relación con los clientes.

**3. Los dueños raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes.** El 66% de los encuestados se inclinan en estar en desacuerdo con la afirmación, considerando con ello que los dueños si solicitan sugerencias a ellos sobre el servicio al cliente. El otro 33% considera que no se les piden sugerencias.

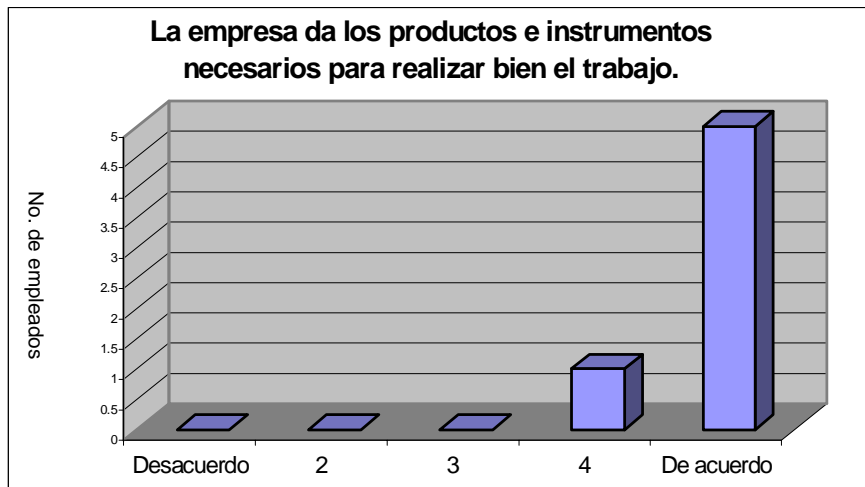
**4. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.** Tres de los empleados, que representan el 50% de la muestra consideran que la empresa si cuenta con dichos programas, el 17% se aproxima en esta afirmación, y el 33% restante esta casi en desacuerdo con ella.

**5. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela.** Las respuestas fueron muy contrapuestas, el 50% de los empleados esta en desacuerdo o casi en ello con esta pregunta, es decir, consideran que se le da menor importancia al servicio al cliente que al numero de ventas obtenidas, mientras que el otro 50% considera que si se le da la misma o más importancia al servicio como a las ventas.

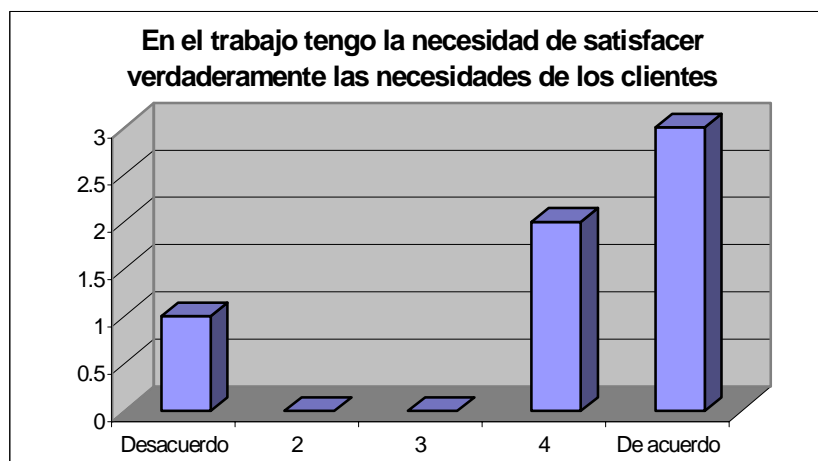
**6. En la empresa todo el personal contribuye para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.** Las respuestas coinciden es decir, el 100% de los encuestados considera que todos los miembros del negocio que allí laboran contribuyen en ofrecer el servicio que se les demanda por parte de los consumidores.

**7. Siento que soy miembro importante de la empresa.** El 33% de los empleados no se considera un miembro importante de la empresa, el 17% de ellos esta en un nivel medio ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que el otro 50% si se considera parte importante de la empresa en la que labora.

**8. La empresa me da los productos e instrumentos que necesito para realizar bien mi trabajo.** Del total de los empleados encuestados el 83% esta de acuerdo en que si se le proporciona todo lo necesario para el desarrollo de su trabajo, mientras que el 17% restante esta casi de acuerdo con ello.



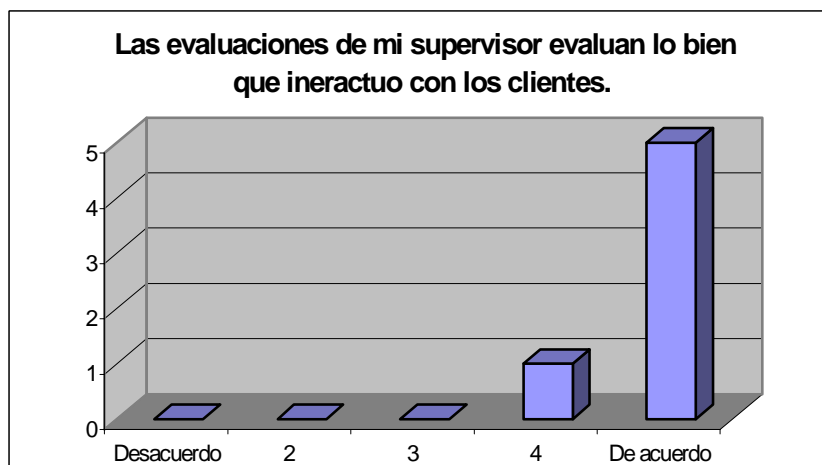
**9. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.** El 83% de los empleados están casi de acuerdo en que si logran satisfacer las necesidades de sus clientes; sólo el 17% no están de acuerdo con esta afirmación.



**10. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo.** El 67% afirman que siempre pierden el control cuando hay demanda de servicio excesiva; mientras que solo el 17% afirma que no presenta este problema en dichas situaciones. El restante 17% considera que en ocasiones pierde el control en estos casos.

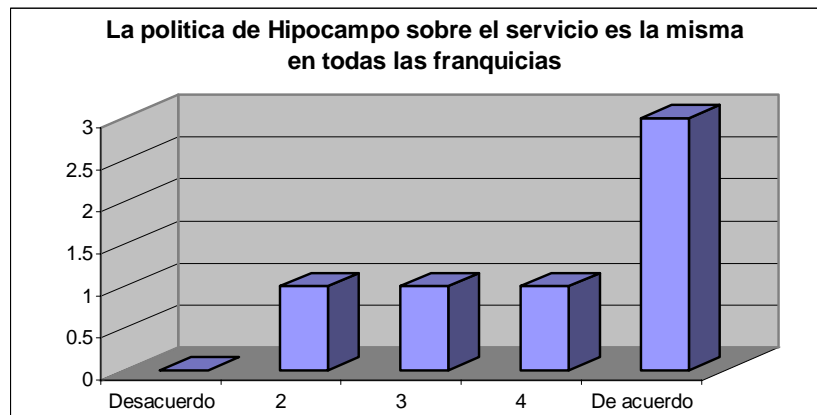


**11. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.** El 83% esta de acuerdo en la afirmación, 17% esta casi de acuerdo y en general consideran que si se les evalúa respecto a su trato con la clientela.

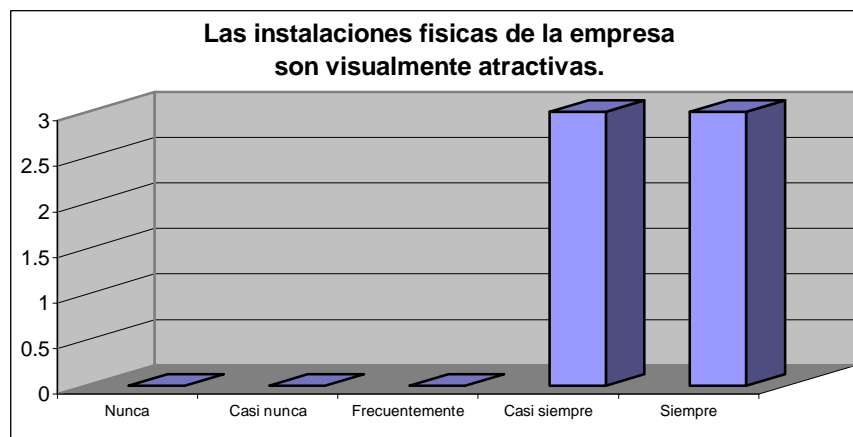


**12. En la empresa el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica un mayor paga o reconocimiento.** El 67% de los empleados considera que no se les reconoce de ninguna forma el esfuerzo extra que realizan en su trabajo. Mientras que el 33% afirma que si recibe reconocimiento por parte del patrón.

**13. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes franquicias de Tortas Locas Hipocampo.** El 50% de los empleados señalan que la política del servicio es la misma en todas las franquicias Tortas Locas Hipocampo.

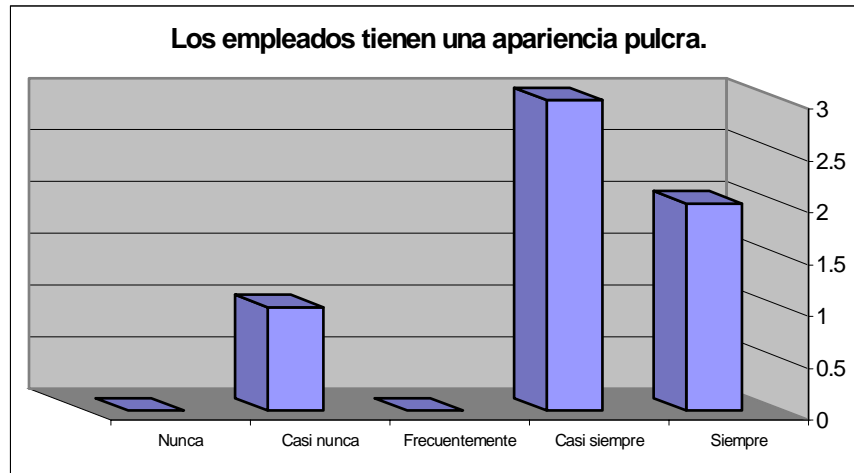


**14. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.** Para un 50% de los empleados encuestados las instalaciones siempre son atractivas, para el otro 50% casi siempre lo son.



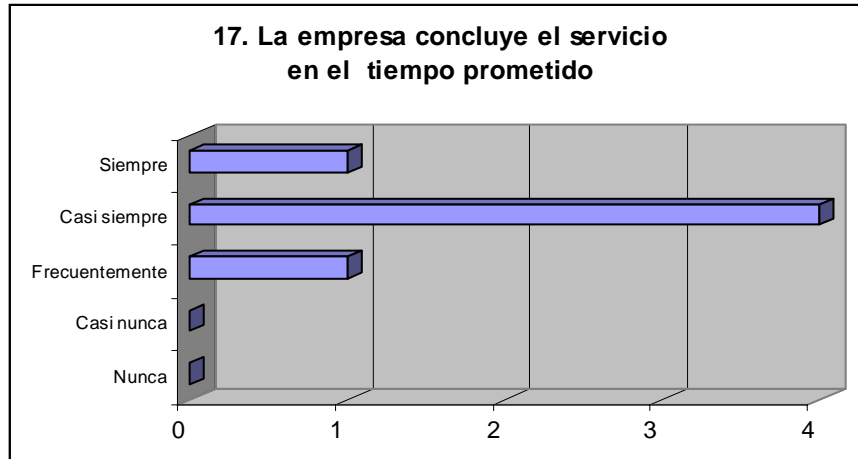


**15. Los empleados tienen una apariencia pulcra.** El 17% afirma que casi nunca tienen una apariencia pulcra, 50% consideran que casi siempre la tienen y solo el 33% restante que siempre tienen una buena apariencia.



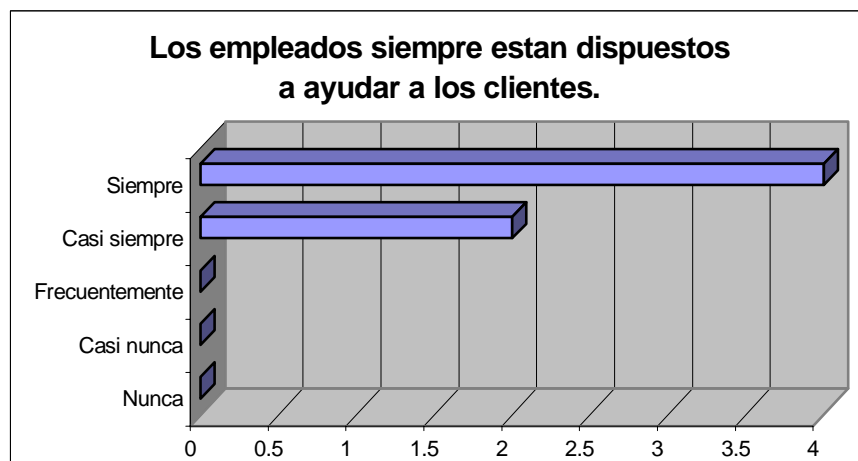
**16. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.** El 17% de los empleados considera que casi nunca se logra cumplir con lo que se le promete al cliente; un 33% considera que casi siempre se logra hacerlo; 33% más afirman que si se cumple con lo que se promete a tiempo, y el 17% restante considera que frecuentemente se realiza en el tiempo prometido.

**17. La empresa concluye el servicio en el tiempo que lo ha prometido.** El 67% de los trabajadores de Hipocampo señalaron que casi siempre se concluye el servicio en el tiempo que lo ha prometido; el 16.5% opina que siempre se cumple el servicio a tiempo, un 16.5% contestó que frecuentemente si se logra concluir el servicio en el tiempo esperado por el cliente.

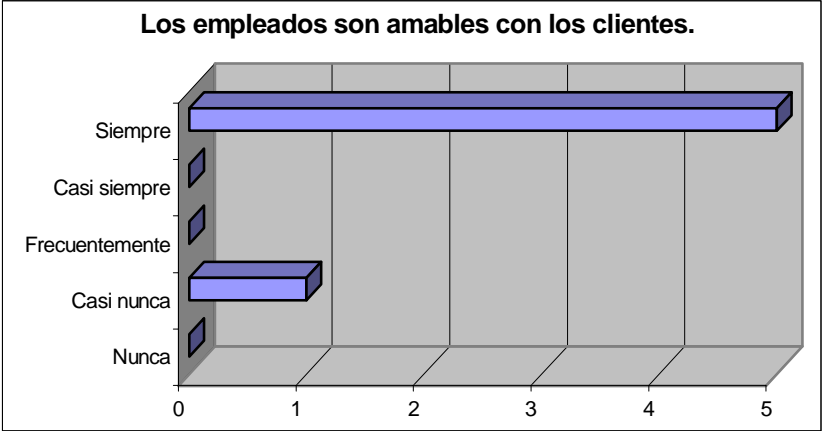


**18. La empresa ofrece un servicio rápido a sus clientes.** Del total de empleados el 50% dice que siempre ofrece el servicio de manera rápida, el 33% señaló que casi siempre el servicio es rápido y el 17% restante indica que frecuentemente se brinda un servicio con rapidez.

**19. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.** El 67% consideran que siempre están ellos dispuestos a prestar ayuda a los clientes que lo solicitan, el 33% restante que casi siempre están dispuestos a ayudarlos.

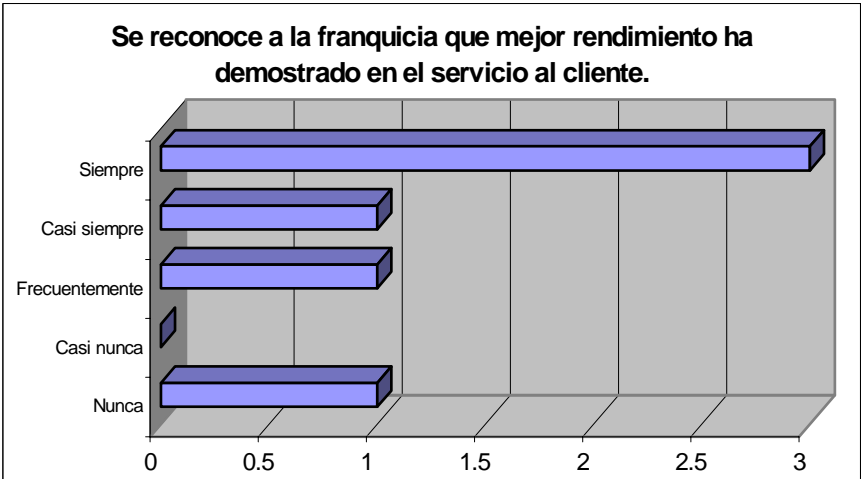


**20. Los empleados son amables con los clientes.** Del total de empleados el 17% coinciden en indicar que casi nunca son amables con los clientes; mientras que el otro 83% afirma que siempre son amables con los clientes.



**21. La empresa da a sus clientes una atención individualizada.** A este respecto casi el total considera que siempre se da esta atención a cada cliente, el 83% siempre lo considera, el 17% que casi siempre se da.

**22. Se reconoce públicamente a la franquicia que mejor rendimiento han demostrado en el servicio al cliente.** El 50% afirma que siempre se reconoce a la mejor franquicia, mientras que un 17% considera que nunca se les reconoce públicamente el rendimiento demostrado en el servicio al cliente.



**23. Es el cliente una prioridad absoluta en su empresa.** El 100% de los empleados encuestados consideran que siempre se ve al cliente como prioridad en el negocio.

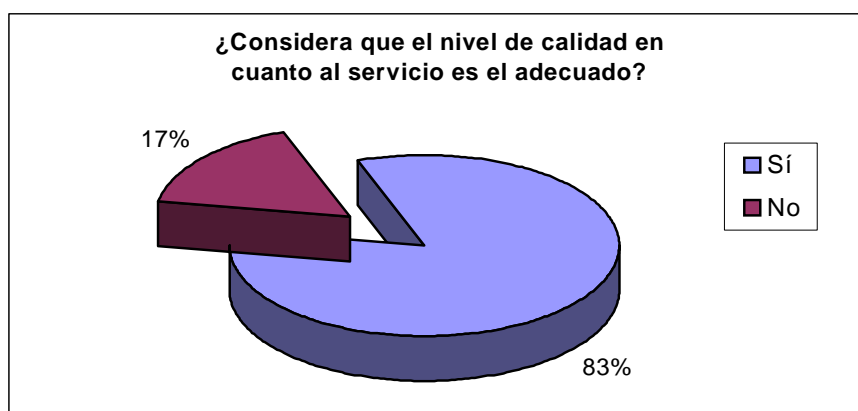
**24. Entrega todo lo que se ofrece en su lema dirigido al público.** El lema incluye la calidad en forma global, al respecto el 50% de los empleados consideran que siempre se lleva a cabo la entrega de lo ofrecido, el otro 50% considera que casi siempre se cumple lo que se ofrece.

**25. ¿Cuál es el mayor problema que afronta día a día cuando trata de prestar un servicio de calidad a sus clientes?** Todas las respuestas coincidieron en la falta de personal en las horas pico por la demanda excesiva de clientes.

**26. Si fuese dueño del negocio y pudiese tomar decisiones para mejorar la calidad del servicio, ¿qué decisiones tomaría?** La mayoría de los empleados no contestaron a esta pregunta, los que contestaron aumentarán el numero de empleados y sugieren hacer promociones.

**27. ¿Considera que el nivel de calidad en cuanto al servicio es el adecuado?** Del total de los encuestados 83% consideran que el nivel de calidad ofrecido en la franquicia es el adecuado; sólo el 17 % considera que no lo es.

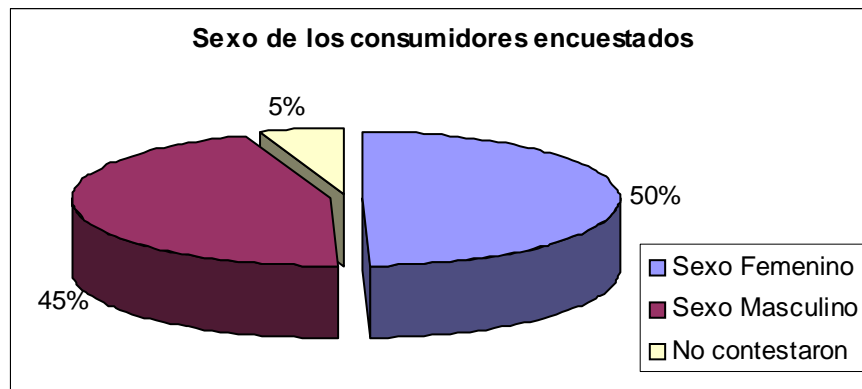
**¿Por qué?** Se trata de satisfacer lo mejor posible a la clientela.



### 5.1.3 Clientes

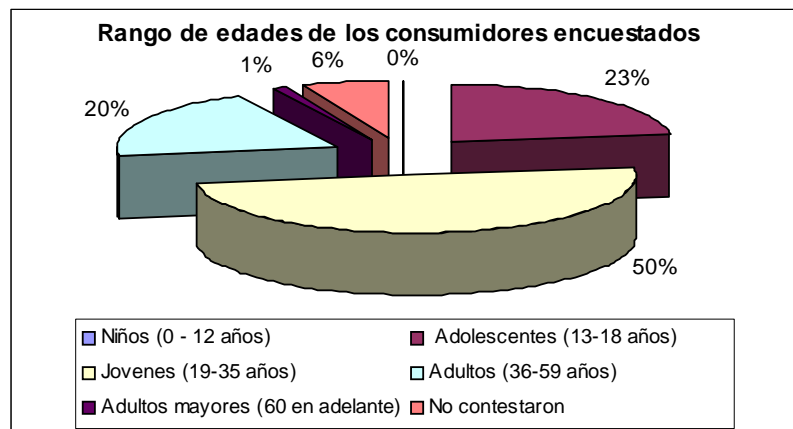
Las tres primeras preguntas fueron generales sobre la persona que acepto contestar dicha encuesta.

El sexo de la persona fue lo primero que se preguntó, a lo cual se obtuvo que 222 personas son del sexo femenino (49%), y 204 de sexo masculino (45%) y 24 personas no contestaron.



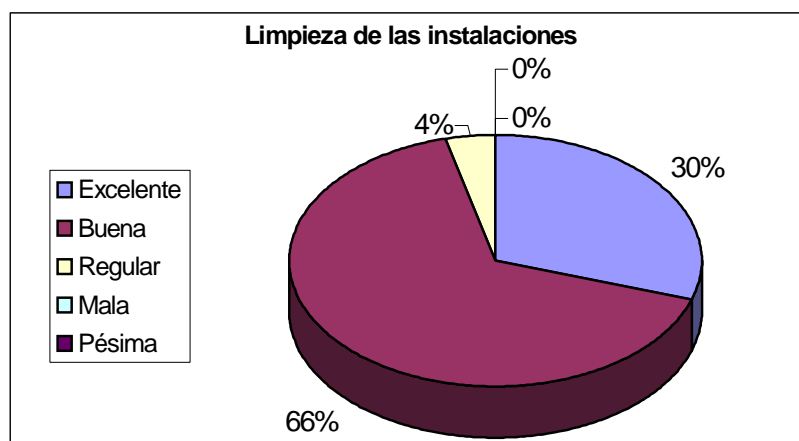
Los rangos de edad para clasificar a las personas fueron los siguientes

De 5 a 12 años	0
De 13 – 18 años	104
De 19-35 años	222
De 36-59 años	90
Más de 60 años	5
No contestaron	29



Respecto a la calidad del servicio que se ofrece en las franquicias de “Tortas Locas Hipocampo” de la delegación Benito Juárez, se obtuvo que los clientes de esta franquicia la siguiente información:

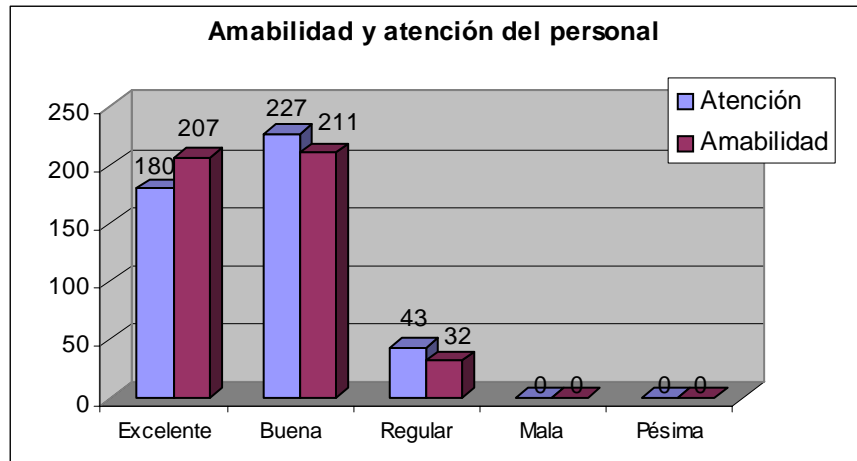
1. Respecto a la limpieza en las instalaciones de los locales, se obtuvo que de los 450 encuestados, 297 personas consideran que la limpieza en las instalaciones de Tortas Locas Hipocampo es buena, esto representa en porcentajes el 66% del total de la muestra; el 30% consideró que la limpieza es excelente, es decir 135 personas así lo consideran, la limpieza se considero regular para 18 personas encuestadas, que en porcentaje son 4%.



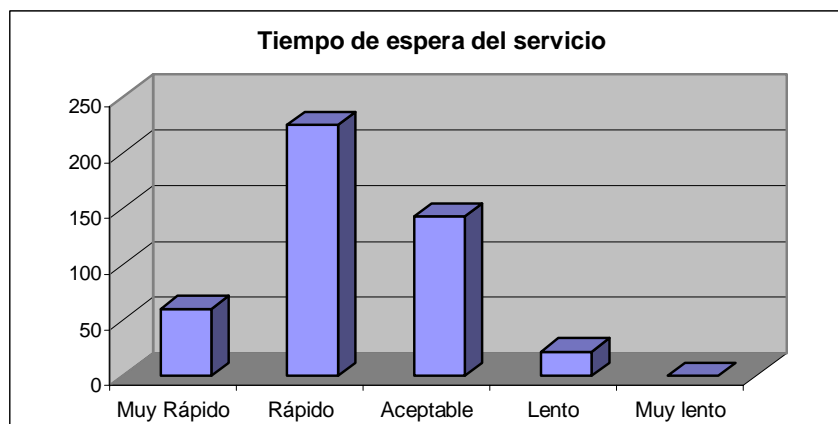
2. Al evaluar el trato personal hacia el cliente se considero a la atención y amabilidad, de las cuales se obtuvo:

**2.1 Atención,** el 50% de los consumidores consideran que la atención brindada hacia ellos fue buena (227 personas); la consideran excelente el 40% (180 personas), el 10% opina que la atención fue regular (43 personas).

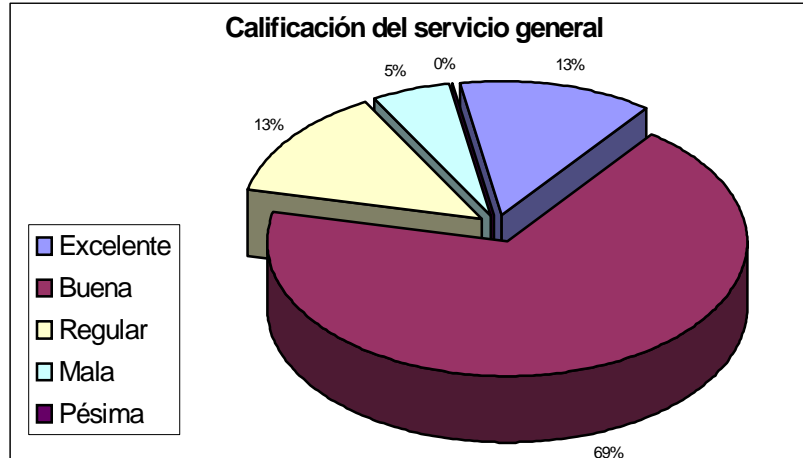
**2.2 Amabilidad,** la mayoría de las personas que frecuentan estos lugares esta satisfecha con la amabilidad del personal de Tortas Locas Hipocampo, es decir, el 47% considera que es buena (211 clientes), el 46% la considera como excelente (207 clientes), y tan solo el 7% consideran que es regular (32 clientes).



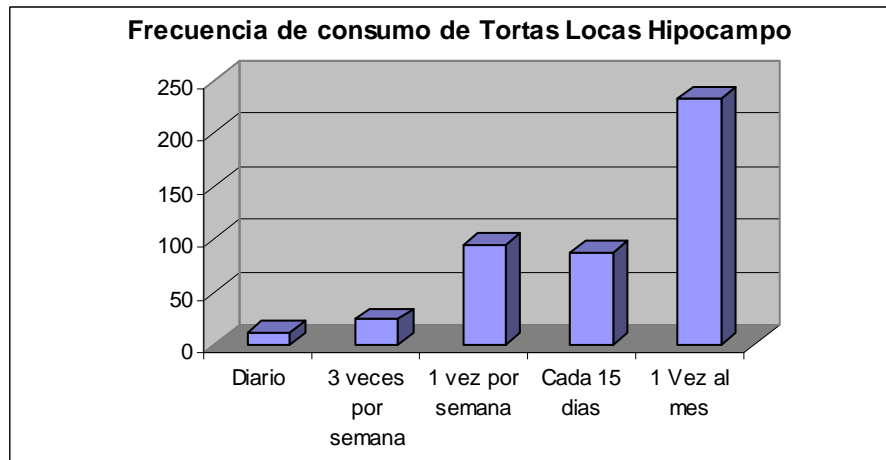
3. El tiempo de espera del servicio se calificó de la siguiente manera: 22 personas señalaron que el servicio fue lento (5% del total), 60 personas lo evaluaron como muy rápido (13%), 143 personas afirmaron que es aceptable (32%) y por último consideraron el servicio rápido un total de 225 personas (50%).



4. ¿Cómo califica el servicio en su conjunto? Los consumidores evaluaron al servicio en forma general como bueno, es decir 307 personas así lo señalaron (68% del total), mientras que 24 gentes lo consideran como malo (5% de la muestra).



5. La frecuencia con que los consumidores acuden a comprar en Tortas Locas Hipocampo generalmente es de una vez por mes ya que se obtuvo que de las 450 personas encuestadas 233 así lo hacen (52%); y solamente 11 personas la visitan diariamente (2%).





## 5.2 OBSERVACION DIRECTA

Se realizó una visita a 15 de las franquicias de la Delegación Benito Juárez, donde la mayoría de los dueños se mostraron accesibles y no se negaron a que se realizara la aplicación de los cuestionarios en su negocio. Del total de franquicias se obtuvo lo siguiente:

Mostraron disposición hacia la investigación	7
No quisieron contestar	4
Locales cerrados	4
No visitadas	10

Del total de las franquicias se observa que existe un gran número de nuevos emprendedores, de los encuestados, el 60% son nuevos dueños, los cuales mostraron una gran disposición a la investigación, ya que 2 de ellos les interesan los resultados obtenidos de la investigación. Del total de emprendedores todos ellos son personas de 30 a 50 años de edad e interactúan con los clientes y el personal de forma permanente, interviniendo ya sea cobrando en la caja, atendiendo a los clientes y algunos preparando la comida solicitada. El personal que trabaja con ellos es joven y muestra gran disposición hacia los clientes.

En todas las franquicias se presta servicio a domicilio, para lo cual cuentan con bicicletas para entregas; el horario de servicio es de 9:00 a.m. a 9:00 p.m. de lunes a sábado y algunas de ellas abren incluso los domingos con horario más amplio.

**LIMPIEZA** Esta es una variable de la calidad que es muy importante para el éxito de cualquier negocio, y en especial para Tortas Locas Hipocampo por ser un lugar

donde el cliente acude comer, la limpieza es el primer contacto del cliente con la calidad. Las franquicias Tortas Locas Hipocampo en su exterior están pintadas de color azul rey con blanco, en la parte superior del negocio tiene un anuncio en forma oval decorado en su contorno por focos el cual tiene plasmado el logotipo característico que identifica a las franquicias un hipocampo que lleva en su cabeza una torta, todas cuentan con este anuncio, sin embargo, algunos están sucios y les faltan de 2 a 3 focos, dando una apariencia de descuido.

Por otro lado las torterías en su interior tienen una parrilla de tipo rústica construida en tabique rojo con una hilera de mosaico con la figura de un hipocampo en su fondo de color blanco con dicha figura en tono azul, con una vitrina encima donde se muestran distintos recipientes de acero inoxidable que contienen los distintos ingredientes con los que se preparan las tortas. Todos los anteriores elementos mencionados cuentan con una gran higiene provocando al cliente las ganas de consumir el producto preparado en un sitio donde los alimentos y el lugar donde se cocinan cuentan con la mayor limpieza posible.

Las franquicias de Tortas Locas Hipocampo cuentan con cuatro mesas con un mantel azul rey con la figura y leyenda de hipocampo cubiertas con un plástico, cada una tiene cuatro sillas, aunque no en todos los establecimientos son iguales ya que al realizar el estudio se detectó que en algunas franquicias solo tienen una barra con bancos y en otras las mesas son de madera con patas tubulares y bancos con respaldo y asiento acojinados. Se procura por que en cuanto el cliente termina sus alimentos y se retira limpiar de inmediato la mesa y acomodar las sillas para dar una mejor apariencia.

Todos los negocios de hipocampo tienen un refrigerador donde se exhiben distintos refrescos y se guardan los alimentos que requieren un cuidado especial para conservarlos frescos, pero en algunas franquicia esta vacío y contiene solo recipientes grandes con distintos alimentos dejando de cumplir su función dentro del establecimiento que es el de dar al cliente la opción de tomar algo refrescante a la hora de comer.

La decoración de los locales también es similar, se basa en fotografías del franquiciante con diversas personalidades del medio, imágenes de la comida que ofrece la franquicia, un menú con los nombres de los productos que ofrece y con sus precios (respecto a esto en cada franquicia se decide si se vende o no determinado tipo de torta, ya que en cierta zona alguna es menos solicitada que en otras), en las franquicias se observa un diploma donde se felicita a la franquicia por su aportación al cuidado del medio ambiente ya que cuentan con campanas extractoras, y el lugar donde se prepara la comida se ve limpio. Cada franquicia cuenta con bicicletas para proporcionar el servicio a domicilio, en la caja donde surten la comida va escrito el nombre de la franquicia y el teléfono y en algunas de ellas el logotipo de Tortas Locas Hipocampo.

La compra de los alimentos se efectúa diariamente, la comida preparada se ve en buen estado y el lugar donde se cocina esta limpio. Los emprendedores mencionan que la franquicia les proporcionó la manera de hacer cada torta y el contenido específico de cada una, se supone que deben ser iguales tanto en tamaño como en sabor en todas ellas, pero se observo que no es así existen algunas franquicias donde le tamaño del pan es más pequeño al que debe ser, lo cual indica que no existe similitud en todas ellas respecto a la preparación.

**AMABILIDAD.** Cabe señalar que Tortas Locas Hipocampo esta dirigida y atendida por su dueño quien atiende personalmente los pedidos de sus clientes y siempre muestra una sonrisa al cliente y un gran respeto, los chicos que preparan las tortas y atienden a la clientela se muestran entusiastas y colaboran para satisfacer las expectativas de los clientes. En general se observa que los dueños y empleados son personas muy accesibles, abiertas y con gran disposición.

Los empleados son jóvenes de edades que van aproximadamente de 19 a 25 años quienes pese a que se pasan todo el día cocinando se muestran aseados en su persona, portan un mandil azul rey con un hipocampo blanco estampado.

**RAPIDEZ** Por parte del dueño y personal, se hace un gran esfuerzo para que el cliente tenga su pedido en el menor tiempo posible manteniendo la calidad en el producto que se proporciona, sin embargo, algunas veces, cuando se demanda el servicio por muchas personas a la vez resulta difícil atender con velocidad a éstos, ya que no se cuenta con la cantidad adecuada para atender estas demandas. Algunas franquicias sólo tienen una persona que elabora las tortas haciendo más prolongado el tiempo de espera de los consumidores.

En una de las franquicias presento una demanda excesiva, el dueño y sus empleados intervinieron en la preparación de la comida y en la atención del servicio, lo cual se realizo en forma rápida y con trato amable. El servicio a domicilio prestado es rápido ya que aproximadamente tarda una media hora en realizar la entrega desde el momento en que se realizó el pedido.

Pero no en todas es lo mismo por desgracia se observa que entre una franquicia y otra existe diferencias de apariencia muy notorias, una franquicia se distingue principalmente en la similitud en el servicio en conjunto, cosa que no es lo mismo en Hipocampo, ya que de una zona a otra cambian totalmente, tal es el caso de la franquicia de la colonia Nápoles a la de Mixcoac, existen notorias

diferencias, la mayoría de las visitadas caen en similitudes, pero si varían, tal como se observa en las siguientes imágenes.

### 5.3 LISTA DE COTEJO

<b>LIMPIEZA</b>										
Factor de la variable	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Piso	X		X		X		X		X	
Barra	X		X		X		X		X	
Sillas	X		X		X		X		X	
Mesas	X		X		X		X		X	
Manteles	X		X		X		X		X	
Platos y utensilios	X		X		X		X		X	
Refrigerador		X	X		X		X		X	
Vitrina	X		X		X		X		X	
Paredes		X	X		X		X		X	
Baño	X		X		X		X		X	
Personal	X		X		X		X		X	
Decorado interior		X	X		X		X		X	
Decorado exterior		X	X			X	X		X	
Elaboración de alimentos	x		x		x		x		x	
<b>RAPIDEZ</b>										
Factor de la variable	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Toma del pedido	X		X		X		X		X	
Elaboración de alimentos	X		X		X		X		X	
Entrega del producto	X		X		X		X		X	
<b>AMABILIDAD</b>										
Factor de la variable	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Atención a clientes por parte del dueño.	X		X		X		X		X	
Atención a clientes por parte de los empleado	X		X		X		X		X	
Disponibilidad de ambos	X		X		X		X		X	

De la lista de cotejo llevada a cabo en la investigación se evaluaron de manera desglosada cada una de las variables. La primera de ellas fue la limpieza de las franquicias, de la cual se obtuvo que los refrigeradores, paredes, decorado interior y exterior no son muy aceptables en algunas de ellas; en el 20% no se observa la limpieza requerida. Respecto al piso, sillas, mesas, manteles y personal que labora tienen una buena presentación; los baños están aseados y los instrumentos y/o utensilios de trabajo empleados en cada negocio están en buenas condiciones y limpios. Se hará hincapié en el decorado exterior dado que sí se nota un poco descuidado en el 40% de los casos; sus techados muestran mucho polvo y el anuncio circular de Hipocampo colocado al exterior de cada negocio le falta mantenimiento (faltan focos y aseo).

La segunda variable de la lista fue la rapidez, la cual se desglosó en tiempo de tardanza en ser atendido un cliente desde que entra hasta que se le sirve su pedido; la elaboración de los alimentos y la entrega de éstos (negocio o a domicilio). En estas tres se obtuvo que el servicio fue rápido (15 minutos en local y 20-30 minutos a domicilio), dependiendo de la distancia de entrega.

La última variable fue la amabilidad del personal y dueño del negocio; así como su disponibilidad hacia el cliente, a este respecto tanto la amabilidad como la disponibilidad se encuentran presentes en Tortas Locas; siendo óptima y agradable. En conclusión se obtuvo que las 3 variables no están mal aspectadas y solo existen pequeños descuidos fáciles de corregir como el aumentar un poco el aseo del local en forma general para que desde la primera impresión los clientes se motiven a entrar a consumir en Tortas Locas Hipocampo.

## **5.4 CONCLUSIONES**

### **5.4.1 Conclusiones de la información de dueños y empleados de Tortas Locas Hipocampo.**

Para la realización del presente trabajo se aplicaron un cuestionario a emprendedores, empleados y clientes de Tortas Locas Hipocampo, en la Delegación Benito Juárez del D.F., a través de ellos se obtuvo información del servicio que ofrece dicha franquicia. Se enfoca de manera muy general, en el cuestionario aplicado a los emprendedores y empleados, sobre las acciones que llevan a cabo respecto al servicio que brindan, con la finalidad de evaluar su actuación como emprendedores respecto a la calidad del servicio. De ello se obtuvo que es de vital importancia la calidad que entregan a sus clientes, ya que así lograrán el éxito en su negocio. Para lo cual llevan a cabo la recopilación de información de los gustos, necesidades y expectativas del servicio tanto del personal que para el labora como de los clientes, e interactúan de forma directa con los clientes. Ya que consideran que estos últimos son los receptores finales del servicio.

El 60% de los dueños afirmaron que para ellos la calidad que se da a los clientes a través del servicio es de igual o más importancia que las ventas, que realizan como parte de una franquicia realizan un gran esfuerzo para alcanzar la calidad, pero no cuentan con el apoyo por parte del franquiciante para indicarles la forma en que debe ofrecer el servicio (no existen supervisiones periódicas, no tienen el mismo proveedor en todas las franquicias, etc.) lo cual es una falla por

parte del franquiciatario; al cual por lo observado sólo le importa su crecimiento en número no en calidad.

Lo anterior se confirma al observar que no existe un formato de negocio similar en todas franquicias. Aunque para ciertos emprendedores esto es una ventaja ya cuentan con la libertad de incluir en su negocio lo que ellos consideren más benéfico para el crecimiento de su negocio y satisfacción del cliente; esto es, a través de la variedad de productos a la venta (en algunas franquicias su carta incluye distintos alimentos tales como tacos al pastor, sincronizadas, helados de Holanda, etc.). A través de la franquicia Tortas Locas Hipocampo el dueño adquiere un negocio propio donde puede desarrollar todas las características propias de un emprendedor así como el reto de hacerlo crecer de la manera que considere más adecuada.

Continuando con la calidad se afirma que todo el personal que labora en sus negocios contribuye para ofrecer un buen nivel de calidad del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes; el dueño proporcionando el material e instrumentos necesarios para realizar el trabajo lo mejor posible e interactuando de forma directa con los clientes; lo cual se confirmó a través de la observación realizada donde siempre que se visitaban las franquicias, los dueños de casi todas ellas se encontraron presentes y en activo en el negocio; el dueño compra todo lo necesario para la preparación de los alimentos diariamente y le proporciona a los empleados todo lo necesario para desarrollar su trabajo. Otra acción más emprendida es a través de los programas internos con que cuenta la franquicia respecto a la calidad (pero a este respecto solo el 60% afirmo que si se cuentan



con dichos programas);y un 60% considera que se cuenta con la misma política de servicio en todas las franquicias de Tortas Locas Hipocampo.

Se les pregunto respecto a los empleados si se les evalúa en el aspecto de servicio y atención a los consumidores, a lo cual el 60% afirmo que si llevan a cabo este tipo de evaluaciones y son ellos quienes logran que los empleados se comprometan con los clientes para proporcionar el servicio de calidad a través de la motivación ya sea pago extra o reconocimiento personal al que mejor desempeño mostró a este respecto. El reconocimiento a la franquicia de mejor rendimiento presentado respecto al servicio, el 40% de los dueños contestaron que siempre se ha reconocido. Aunque según lo observado el único reconocimiento que se ve es el diploma de protección al medio ambiente por contar con campanas de aire especiales.

La segunda y tercera parte del cuestionario se relaciona más con las variables a analizar (limpieza, amabilidad y rapidez del servicio) de forma más particular.

**Limpieza:** Las instalaciones se consideraron por la mayoría de los dueños y empleados visualmente atractivas y limpias y el personal presenta una apariencia pulcra. Se observaron las instalaciones en su mayoría limpias, pero no similares, es decir, no existe el mismo formato en todas ellas; y varían de una zona a otra, aun siendo parte de la misma franquicia.

**Rapidez:** A este respecto se observó que el servicio en el local como para la entrega a domicilio es rápido en la mayoría de los casos, salvo un poco lento en horas de mayor demanda (horario de comida, por ejemplo).

**Amabilidad:** Los empleados siempre están dispuestos a ayudar y atender a los clientes; casi siempre son amables los empleados con los clientes al prestar el servicio y siempre brindan una atención individualizada. Esto es, en cierta medida porque el mismo emprendedor siempre ha considerado a sus clientes como una prioridad en su negocio. Y siempre todo el personal trata de entregar a los consumidores lo que les ofrecen en su lema.

En forma general la importancia que dan los emprendedores a las variables del servicio, el 80% de ellos le asignan el mismo valor a cada una (amabilidad, limpieza, rapidez e instalaciones).

Los principales problemas que presentan en el servicio es la demanda excesiva de comida al mismo tiempo, lo cual dificulta la rapidez y eficiencia del personal, y la falta en algunas veces de los ingredientes necesarios para la preparación de la comida. Otro problema es la falta de personal es decir, existe una excesiva rotación de empleados lo cual representa un problema para los dueños, ya que cuando se acumula la demanda tampoco se puede cumplir al cliente lo prometido en tiempo y especie. Pese a estos problemas los emprendedores consideran que su nivel de calidad en cuanto el servicio brindado en su franquicia es el adecuado, ya que siempre tratan de prestar el servicio de forma rápida y eficiente.

#### **5.4.2 Conclusiones de la información de los Clientes de Tortas Locas Hipocampo.**

Se obtuvo que de la muestra de los 450 clientes de Tortas Locas Hipocampo, el 49% son de sexo femenino y un 46% de sexo masculino, lo cual indica que la muestra es casi similar en número de mujeres y de hombres; otro aspecto importante es que más del 70% de los encuestados se encuentran entre la edad de 13 y 35 años de edad, lo cual señala que el mercado potencial de tortas Locas Hipocampo son las personas de 13 a 35 años de edad que sean estudiantes o personas que trabajan cerca de dichas franquicias y que por su acelerado ritmo de vida optan por comidas de rápida preparación.

Adentrándose en el aspecto de la calidad del servicio, la primera variable a analizar fue la limpieza de la franquicia, donde se evaluó a las instalaciones y personal en general, el total de clientes considera a las franquicias de Tortas Locas Hipocampo con una limpieza entre regular y excelente. Al comparar lo observado con las respuestas antes señaladas se concluye que en casi todos los negocios es así, a excepción de uno donde lamentablemente no presenta la limpieza necesaria para un negocio de este giro y de tan importante crecimiento como es Tortas Locas Hipocampo. Se observa a simple vista una gran diferencia entre franquicias, en el aspecto de formato del negocio, más específicamente se puede indicar que cada emprendedor trabaja para su propio beneficio y no existe una unión entre franquicias, por ello se comprende el lema que maneja la franquicia Hipocampo “el éxito o negocio de la franquicia depende del dueño...”, las instalaciones son similares en el aspecto de la decoración, pero cada una depende de sus propios recursos y de la zona donde se encuentre ubicada.

La relación entre personal y consumidores se evalúa a través de la percepción que tuvieron los clientes de la atención y amabilidad entregada por los empleados y dueños del negocio al momento de realizarse el servicio; en forma global se considera que el servicio es bueno en ambas actitudes, siendo un servicio entre excelente y regular, nunca llegando a un servicio malo o pésimo. La atención y amabilidad percibidas durante la observación realizada en la investigación se evalúa como buena tanto por parte de los empleados como de los dueños, no se percibieron malos tratos o quejas de los clientes durante el ciclo del servicio.

Tiempo de espera, es otra de las preguntas realizadas a los consumidores, y es una de las características del servicio de mayor importancia para los clientes, al respecto el 50% lo consideró rápido, un 13% muy rápido y el 32% aceptable, estas datos son buenos dados que el número de empleados es muy reducido y la demanda es en ciertas horas elevada, como en horario de comidas y en los fines de semana..

Los clientes evaluaron el servicio en forma global como bueno (68% del total de encuestados), en base a las observaciones realizadas el servicio es regular, ya que se pudieron notar algunas deficiencias.

En las fotografías se puede ver algunas de los negocios pertenecientes a este formato de franquicias, ya que aun siendo parte de la misma empresa y de la misma zona presentan notorias diferencias en cuanto al servicio y formato.

La mayoría de estos giros son de clientes eventuales y en Tortas Locas Hipocampo no es la excepción, los datos obtenidos indican que el 70% de los encuestados consumen una o dos veces al mes, y solo un 2% lo consumen

diariamente. Pero indicaron muchos de ellos que sus visitas son más esporádicas ya que pueden ser de una a tres veces al año, no de forma tan regular.

#### **5.4.3 RESULTADO FINAL**

Como se indico anteriormente la investigación se realizo en la delegación Benito Juárez, por ser la de mayor numero de locales de Tortas Locas Hipocampo en el D.F., contando con 24 franquicias. Se ubicaron 21 locales; pero con las visitas realizadas se encontró que algunas cerraron, otras cambiaron de dueños o de ubicación, el listado original se obtuvo de la página de Internet de Tortas Locas Hipocampo donde se puede notar como primer dato la falta de atención por parte del franquiciatario en actualizar la información de sus franquiciantes, ya que la base obtenida no es similar con la realidad.

Tortas Locas Hipocampo es un negocio muy peculiar, ya que el franquiciante solo proporciona al franquiciatario (emprendedor), el permiso de utilizar su logotipo e imagen, proporciona las características con las que debe contar la franquicia, establece algunas condiciones, de la de ubicación (ninguna franquicia debe estar a menos de un kilómetro de cercanía con otra franquicia de Tortas Locas Hipocampo), sugiere a los nuevos dueños de la franquicia adquirida los proveedores con los cuales surtir su materia prima, el peso, contenido y tamaño de sus productos (tortas), etc., pero finaliza con su labor al inaugurar las torterías, ya que frecuentemente esta es la ultima vez en que el franquiciatario y el franquiciante están en contacto, posteriormente la comunicación se va perdiendo. Esta falta de comunicación entre uno y otro hace menos eficiente a este tipo de

negocio ya que no cuenta con la asesoría necesaria de la experiencia del franquiciatario. De las franquicias que se investigaron una gran parte de los dueños actuales tienen poco tiempo de haberla adquirido (por medio de un traspaso), por este motivo no saben de que forma empezar a hacer productivo su negocio.

Todo lo mencionado afecta de distintas maneras la calidad en el servicio que se esta ofreciendo al cliente, sin embargo, la labor del emprendedor es muy notable ya que al no tener una guía, en la cual apoyarse (como seria el contar con el consejo y la experiencia del franquiciatario), tiene que recurrir a su entusiasmo y capacidad para afrontar retos, para sacar a flote de la mejor manera su negocio, siendo solo de éste la responsabilidad de hacer de él un negocio de calidad en el servicio, que finalmente es la principal característica que mantendrá al cliente cautivo y así alcanzar el éxito de su negocio, es por ello que uno de los objetivos de esta investigación era el identificar que tanto ha influido el emprendedor en la calidad en el servicio que ofrece en la franquicia Tortas Locas Hipocampo para el éxito de su negocio; a este respecto se obtuvo que los dueños de las franquicias Hipocampo están actuando de manera emprendedora, cada uno trabajando en el desarrollo de su propio negocio de manera particular y bajo su propia iniciativa y capacidad. Respecto al objetivo de evaluar al franquiciante de Tortas Locas Hipocampo como una persona emprendedora, se observaron en ellos características consideradas por los autores trabajados, como personas emprendedoras, éstos son: la perseverancia y dedicación en su actividad; la iniciativa y visión global de su negocio. Grabinsky considera como otra característica de la mayoría de los emprendedores de empresas pequeñas a la

unión a la familia, ya que éstos la involucran permanentemente en sus actividades, e Hipocampo en algunos de los casos sí se presenta, ya que se observó que intervienen en el negocio la pareja de esposos, los hijos y en algunos casos parientes cercanos, ya sea de forma permanente o turnándose la responsabilidad.

Una característica de suma importancia en un emprendedor es el liderazgo, a lo cual se consideró que los emprendedores de Tortas Locas Hipocampo son líderes de tipo democrático<sup>114</sup>, ya que no se presentan niveles jerárquicos, el líder logra que la gente crea y sienta ganas de cumplir con lo que hace y se coloca al mismo nivel de los demás involucrándose en todas las actividades de manera activa.

La motivación es otra característica que los emprendedores deben saber crear en su negocio, en Hipocampo si se presenta pero en la mayoría sólo económica; tal es el caso de demanda de clientes elevada donde se le da un estímulo económico.

La comparación de las observaciones realizadas al servicio que ofrece Tortas Locas Hipocampo y el análisis de opinión de las partes analizadas, muestra un poco de disparidad, en la mayoría de los casos las franquicias muestran la limpieza necesaria, la rapidez requerida por los clientes y una amabilidad aceptable; pero existen sus diferencias ya que dependiendo de la zona donde se ubique la franquicia es la calidad que ofrece, siendo esto contrario a lo que se considera por la mayoría como una franquicia (en todo su formato similar este ubicada donde sea). En el caso de Hipocampo se le clasifica como una franquicia de productos del giro de alimentos, de conversión derivada del formato de

negocio<sup>115</sup>, ya que cada franquiciante puede efectuar en su negocio las medidas que considere adecuadas para mejorarlo. Su formato no es similar en todo, salvo en la decoración; sus productos varían, tal es el caso de las tortas de distintos tamaños en las franquicias teniendo que ser del mismo tipo de pan y de tamaño, y los proveedores son distintos ya que existe la libertad de elegir el que mejor convenga al franquiciante. El decorado interior y exterior varía de una a otra solo en cuestión de pintura y mantenimiento del local; el personal varía de un empleado a diez, dependiendo de la ubicación de la franquicia, y como dato a favor los dueños en su mayoría, están presentes y activos en la tortería; salvo algunas franquicias donde un empleado o familiar está a cargo del negocio.

El funcionamiento en las franquicias es similar, sus políticas de calidad según indican los dueños son las mismas, pero su organización general está a cargo del dueño del negocio, ya que no existen supervisiones al respecto.

La hipótesis de trabajo desarrollada fue la siguiente: Ht: El éxito de las franquicias Tortas Locas Hipocampo es consecuencia de la calidad en el servicio que ofrece el emprendedor en su negocio.

La principal razón por la que se llevó a cabo la investigación es por notarse que esta franquicia ha crecido de forma muy elevada en los últimos tres años, las causas principales de este crecimiento son según la misma franquicia las siguientes:

- a) Es la franquicia que requiere la inversión más baja.
- b) Alta rentabilidad, en condiciones normales de operación la recuperación de capital no es mayor a 10 meses.

---

<sup>114</sup> VALENCIA, K. "El líder ante un mundo cambiante" en Emprendedores. N° 57. 1999. pp24-28.



- c) Tienen la regalía mas baja.
- d) Son la cadena mas grande de México y el mundo de tortas.
- e) Una apertura promedio de 45 tiendas por año incluyendo México y el extranjero.
- f) 40 años de experiencia en el mercado.

Desde los inicios de Tortas Locas Hipocampo como franquicia al año 2000 la franquicia no tenia costo y solo se necesitaba una baja inversión inicial. A partir del año 2000, el franquiciante comenzó a venderla a un bajo costo. Pese a ello sigue siendo una de las franquicias más baratas y de más fácil adquisición en México.

Es por ello que la hipótesis se acepta. Dado que en terminos generales en las cinco franquicias investigadas tanto que se concluye que el éxito en número de franquicias de Tortas Locas Hipocampo es consecuencia de su bajo costo de adquisición y de que su inversión inicial es baja; además se encontró que la calidad que ofrece es homogénea en las cinco franquicias estudiadas y sus productos contienen un factor distinto y/o único que hace regresar a los clientes de forma periódica, ya que es un producto estandarizado con características que lo posicionan en la mente del consumidor.

---

<sup>115</sup> RAAB Steven. Franquicias, cómo multiplicar su negocio. Limusa. México. 1991. pp. 39-43.

## 5.5 RECOMENDACIONES

- Crear un programa de calidad en el servicio<sup>116</sup> que tenga implícito el objetivo de lograr beneficios para todos y que estos se vean durante el proceso de desarrollo, aunque tome tiempo. El éxito de este programa se verá a través de los clientes satisfechos y de mejoras para todo el personal del negocio. Este puede iniciar con el entrenamiento al personal tanto en el aspecto de elaboración de los alimentos para homogeneizar el producto en todas las franquicias; y capacitación de atención al cliente, ya que con ello se está dando el primer paso a la calidad del servicio; lamentablemente los dueños nos indicaron que la rotación de empleados es muy elevada y se pierde tiempo entrenándolos; para esto se sugiere motivación al personal, la motivación económica es la más común pero no siempre se puede aplicar; pero un estímulo por puntualidad o eficiencia cada mes no resultara tan costoso como estar cambiando a cada momento de personal; pero sin dejar a un lado la motivación verbal que es fundamental para que el empleado se sienta contento en su trabajo.
- Innovar, reinventar y/o mejorar los productos y servicio que ofrece en su negocio; innovar a través del lanzamiento de nuevos productos, mejorar su proceso de venta y agilizar su distribución (eje. Servicio a domicilio, tal vez incluyendo bicicletas y/o motocicletas, ya que algunas de las franquicias llevan a cabo la entrega del producto a pie); el mejorar sus servicio se refiere a la forma en que se trata al cliente al facilitarle la compra del producto (amabilidad y cortesía).

- Estimular la compra impulsiva, para lo cual se debe: exhibir el producto; hacerlo atractivo y accesible. La exhibición interior también es una herramienta efectiva para aumentar las ventas, la exhibición interior puede añadir prestigio a los productos si la vitrina y la iluminación han sido planeadas para que luzcan más los productos al observar como se preparan, dando confianza al consumidor de la limpieza y frescura de los condimentos utilizados.
- Los anuncios exteriores y la fachada también atraen prospectos de clientes, ya que ofrecen el primer contacto con los productos que anuncia, la fachada de algunas de las franquicias le falta pintar; los techados se ven sucios y los focos de su anuncio exterior están rotos o incompletos, lo cual da una apariencia de descuido. También se recomienda que los instrumentos empleados para la limpieza se coloquen en un lugar específico y cerrado al público.
- Buscar alianzas con franquiciantes y proveedores: En primer lugar se recomienda la elaboración de un directorio que contenga los nombres de los dueños, teléfonos y direcciones de las franquicias que se ubiquen en las diferentes delegaciones del Distrito Federal, con la finalidad de lograr una mayor comunicación entre estos, para así hacer juntas frecuentes donde se expongan los principales problemas a los que se enfrentan los dueños de las franquicias, y así proponer entre todos soluciones que puedan funcionar para todos. Claro está que no se podrá hacer esto con todos los dueños de franquicias del Distrito Federal, sin embargo, sí se podrá hacer por zonas pequeñas, como sería el caso de que se reunieran los dueños de Tortas Locas Hipocampo de la delegación de Iztapalapa, o de la Benito Juárez, etc., de

---

<sup>116</sup> Ir al Anexo C

estas juntas delegacionales por así llamarlas, se deberá nombrar a un representante que expondrá la opinión de todos los emprendedores de esta delegación a los de las demás. Así aunque el franquiciante no colabore con supervisiones periódicas para enterarse de los problemas con que se enfrentan los franquiciatarios, éstos podrán proporcionarse apoyo mutuo. El siguiente paso será buscar proveedores de materia prima que surtan los pedidos por los emprendedores en el momento justo y un menor precio. Principalmente se deben buscar proveedores que cuenten con la logística para abastecer de manera adecuada las necesidades de las torterías y por tanto lograr la satisfacción de los clientes en todos los lugares donde se ubique una franquicia de Tortas Locas Hipocampo. De esta forma se disminuirían costos, pues un solo proveedor abastecería a todas las franquicias que se ubiquen en una zona común y se lograría una mayor homogeneización en cuanto a la calidad y características con que debe contar el producto.

- Verificar la imagen de su negocio en el mercado (posicionamiento) ya que debe existir una coherencia entre lo que quiere que sus clientes vean de la tortería y lo que realmente perciben. Ya que puede ocurrir que el dueño piense que atiende a un cliente de forma rápida pues lo hace en 20 minutos (desde que levanta el pedido hasta que lo entrega), pero el cliente está acostumbrado a que este servicio lo realice en 15 minutos, lo que hará que considere a su servicio como lento. Esta información se podrá recopilar a través de volantes donde se les pida calificar el servicio en las variables más importantes como son la rapidez, la limpieza, la amabilidad y el producto, o por buzón de quejas y sugerencias.

A este giro de negocios la rapidez en el servicio es uno de los factores más importantes a evaluar por el cliente, sin dejar a un lado el precio, el sabor del producto y la limpieza en su elaboración y en el local; a este respecto se sugiere obtener el perfil del tiempo de los clientes, el cual se forma de 3 aspectos fundamentales:

1. La frecuencia de compra.
2. La antigüedad.
3. La edad.

Esta información se obtiene también a través de preguntas cerradas a los clientes por medio del mismo buzón o a través de un cuaderno con el formato de los datos que se necesitan y/o invitándolos a escribir su opinión respecto al servicio recibido y su rapidez. Con estos datos se puede formar una base de datos que se puede comparar con la de otros franquiciantes de Hipocampo y con los competidores (aunque a estos sólo sea por estimaciones). Y de esto se obtendrá si los clientes son habituales u ocasionales; jóvenes o personas adultas, lo que conducirá a definir modalidades de servicio diferentes o más apropiadas al perfil obtenido.

- Otra acción que pueden llevar a cabo los emprendedores de las franquicias Hipocampo es en relación con su publicidad, para lo cual pueden crear un programa de publicidad, éste podrá ser financiado con un porcentaje de las regalías, y el franquiciante las canalizaría a este concepto; y a través de la unión de varias franquicias (también este punto se podrá tratar en las juntas delegaciones propuestas anteriormente), se puede llevar a cabo una

aportación de todos y crear un programa de publicidad local, sencillo y no muy costoso. Para ello se debe tomar en cuenta las siguientes decisiones:

1. ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la publicidad? Es decir, cual es la meta de aplicarla (informar, convencer o hacer recordar al cliente de la existencia de nuestro producto). ¿Cuál es el mercado específico al que se quiere llegar y en que periodo de tiempo?.
2. ¿Qué mensajes se deben enviar? Por medio de la selección del mensaje se captará la atención del consumidor para aumentar las ventas del negocio; destacando las cualidades del producto y servicio que brinda Tortas Locas Hipocampo a través de frases creativas, como la que manejaban:

“Locas por su tamaño, locas por su precio y locas por su sabor”.

3. ¿Qué medios se deben emplear?

<b>Cobertura a nivel local:</b>		
<b>Medio</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Limitaciones</b>
Volantes	Bajo costo Llega al mercado seleccionado.	Numero reducido de clientes. Poca calidad de impresión.
Periódicos	Buena cobertura del mercado local; amplia aceptación; alta credibilidad.	Vida corta; poca calidad de reproducción; poco público de lectura compartida.
Anuncios exteriores (mantas, cartulinas, etc.)	Alta exposición repetida; costo bajo, poca competencia.	No hay selectividad del público; limitaciones creativas.

<b>Cobertura Masiva</b>		
<b>Medio</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Limitaciones</b>
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; vida prolongada; lectura compartida.	Tiempo prolongado de compra; cierta circulación desperdiciada; no garantiza la posición.
Televisión	Combina la visión, el sonido y el movimiento; es atractiva para los sentidos, capta gran atención; tiene gran alcance.	Costo absoluto alto; gran confusión, exposición rápida; menos selectividad del publico.
Radio	Uso masivo; alta selectividad geográfica y demográfica; costo bajo.	Presentación únicamente de audio; menor atención que la T. V.; estructuras de índices no estandarizadas; exposición rápida.
Sección amarilla	Uso local, exposición permanente escrita e Internet.	Costo medio, dependiendo del tamaño del anuncio.

#### 4. ¿Cuánto se puede invertir? (Dinero)

Los costos van a variar dependiendo del tipo de cobertura que se seleccione, a nivel local se recomienda el uso de volantes, su costo es muy bajo; el uso de anuncios en mantas varían dependiendo el tamaño. La cobertura a nivel masivo es muy costosa por lo que se recomienda la lleve a cabo el franquiciante a través del fondo recaudado por un porcentaje de las regalías.

## 5. ¿Cómo se deben evaluar los resultados?

En este caso por ser un negocio pequeño, la mejor manera de medir resultados es a través del aumento en las ventas propias y de los demás franquiciantes involucrados en el proyecto.

Por último se puede ganar el mercado de los competidores ofreciendo un mejor servicio, ya que este hará que el cliente lo prefiera. Se debe recordar que los clientes son la razón de existencia del negocio y se deben conocer bien sus necesidades. Una forma es imaginándose tanto el dueño como los empleados que ellos son el cliente y preguntarse que es lo que esperaríamos del servicio: rapidez, amabilidad, precio bajo, sentirse bien al recibir una sonrisa del personal que lo atiende, etc. Así como sugerir acciones para que el servicio sea mejor. Como emprendedor se debe tener la orientación al cliente (a su mercado objetivo) involucrarse en su negocio tanto el como todo el personal e ir más allá de lo que actualmente desea.



## LISTA DE REFERENCIAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALVEAR Sevilla Celina. Calidad Total II, Aseguramiento y mejora continua. Limusa. México. 2000.

ARLYN, Custer. La búsqueda de la calidad en los servicios. México. 1999.

BERMEJO, Manuel. La creación de la empresa propia. Mc Graw Hill. Madrid. 1995.

BLACKWELL Roger. Comportamiento del consumidor. Editorial Thomson, 9ª Edición. México. 2002.

BLANCO, Prieto Antonio. Atención al cliente. Ediciones Pirámide. Madrid, España. 2001.

BOROIAN, Donald. Las ventajas del Franchising. Ediciones Macchi. 1994

BUCKNEP, Leroy D; Dorr, Eugene I. Servicio al cliente, Mc. Graw Hill. México. 1993.

CARLZON, Jan. El momento de la verdad. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1993.

COTTLE, David. (1995). El servicio centrado en el cliente. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

CROSBY, Philip B. Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo. Mc Graw Hill. México. 1993.

GUÍAS de Gestión de la Pequeña Empresa, “La Formula del Servicio Excelente”. Ed. Díaz de Santos. Madrid España. 1995.

GRABINSKY, Salo. El emprendedor, creador y promotor de empresas. SITESA. México. 1995.

GRABINSKY, Salo. El emprendedor. Del Verbo emprender. México. 1995.

GRÖNROOS, Cristian. Marketing y gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid 1994.

HERMIDA, Jorge A. Marketing de Conceptos más Franchising. Macchi. Argentina 1996.

HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio. Mc Graw Hill. XII. Madrid. 1991.

HOROVITZ, Jacques. La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio. Mc Graw Hill. México-Madrid. 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa. Editorial Norma XIX. Barcelona, España. 1998.

JURAN, Joseph. Juran y la calidad por el diseño. Díaz de Santos. Madrid, España. 1996.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México. Mc Graw Hill. México. 1998.

LESLEY Munro–Faure. La Calidad Total en Acción. Editorial Folio. Barcelona. 1994.

LICKSON, Jeffrey E. Los principios Deming de la autosuperación: guía personal para la calidad total. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1994.

MALACARA, Alejandro. Mercadotecnia Global. México. 1996.

MERCADO, Salvador. Mercadotecnia. Ed. Limusa. 5ª Edición. México. 1995.

MEREDITH, Geoffrey. Lo que todo pequeño empresario debe saber. Alfaomega. México. 1995.

MILIND, M. Lee. El cliente es la clave. Díaz de Santos. Madrid. 2000.

MONTAÑO, Agustín. Prontuario de Estadística, PAC. México. 1994.

PELTON, Lou, Stratton David. Canales de marketing y distribución comercial. Mc Graw Hill. México. 1999.

PICAZO Marriwvez, Luis Rubén. Ingeniería de servicios: para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenidas. Mc Graw Hill. México. 1991.

RAAB, Steven. Franquicias como multiplicar su negocio. Limusa. México. 1991.

ZUBIZARRETA, Armando. La aventura del trabajo intelectual. Addison Wesley Longman. 2ª Edición. México. 1998.

## REFERENCIAS INSTITUCIONALES

Código Civil. Editorial ALCO. México. 2001.

Diario Oficial. Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso de Patentes y Marcas. México. Enero 1990.

## REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

ALFONZO, Rafael. "Emprendedores para el futuro", en El Universal, Caracas Venezuela, martes 5 de enero de 1999.

SECOFI. "¿Cómo desarrollar una franquicia?" manual de consulta. México. Dirección General de Fomento al Comercio Interior en el D.F. 2001.

"500 Franquicias en México". en Entrepreneur, México. Sexta edición, 1999.

"500 Franquicias", en Entrepreneur, México. Volumen 9, Número I, enero 2001.

Adminístrate Hoy, México. Núm. 14. Año II. 1995. pp. 69-72

Adminístrate Hoy. México. Núm.17. 1995.

Adminístrate Hoy. México. Núm.23. 1995.

Adminístrate Hoy. México. Núm. 32. 1996.

ALVARADO Gudiño Luis. "Cómo lograr una empresa competitiva" en Adminístrate Hoy. México. p 55.

BALDERAS, Luis Manuel. "Cómo seleccionar el sitio para la ubicación de una franquicia" en Entrepreneur, México, enero 2000.

CAFFEY, Andrew A, "¿Cómo buscar la mejor franquicia?", en Entrepreneur. México. Enero 1999. pp14-16.

DE LA FUENTE, Adriana. "Servicio al cliente". en Adminístrate Hoy. Núm. 19. 1996. p 55.

Directorio Oficial de Franquicias. México. Franquicias Hoy. 5ta edición. Año V. Núm. V. Enero 2003.

GALLASTEGUI. "El panorama legal de las franquicias en México", en Entrepreneur, México. Enero 2000.

GUTIERREZ, Liliana; INIESTRA, Mario. "Los 10 errores más comunes de las pequeñas y medianas empresas" en Costco Contacto, México. Agosto 2003, Volumen 11, Núm. 61.

MONTES de Oca Reyes Víctor Hugo. "La calidad: moda o realidad". En Adminístrate Hoy. México. Núm. 10. 1997. p. 27.

MORALES, Arturo. "La necesidad de capacidad Emprendedora". en Emprendedores. México. Núm. 58. julio – agosto 1999. pp 21-25.

PUENTE, Cecilia. "Franquicias: el negocio funciona". en Mundo Ejecutivo. México. Núm. 251. Año XXI. marzo 2000. pp. 66-77.

REYES, Adriana. "¿Qué está sucediendo en México?". en Entrepreneur. México. Enero 2001. pp 42-45.

REYES, Adriana. “Franquicias”. en Ejecutivo en Finanzas. México. Núm. 10. Año XXVII. 15 octubre 1998. pp. 66-70.

VALENCIA, Karina. “El líder ante un mundo cambiante”. en Entrepreneur. Núm. 57. mayo-junio 1999. pp 24-28.

## **RED ELECTRÓNICA**

ALVAREZ, Sara. GONCALVES, María. “Las franquicias, ventajas y desventajas”. en Franchising, tu guía de franquicias. [www.franquiciasonline.com](http://www.franquiciasonline.com)

Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org).

Asociación Venezolana de Franquicias, “Franchising, su guía de franquicias”. en [www.franquiciasonline.com](http://www.franquiciasonline.com), núm. 1-3

CACERES, Barraza. “El franchising y las normas legales” en [www.franchising.com](http://www.franchising.com)

CEREZO, Luis. “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente”. en [Http://Www.Ctv.Es/Users/Gesworld/Art012.Htm](http://Www.Ctv.Es/Users/Gesworld/Art012.Htm).

Contacto PYME, [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx). 2003.

DELAUNAY, Marina y PEÑA, Javier. “Las franquicias más importantes de México”. en [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx). 5 marzo 2003.

“Desarrollo de emprendedores”. en [www.capacidademprededora.com.mx](http://www.capacidademprededora.com.mx).

Entrepreneur en [www.soyentrepreneur.com.mx](http://www.soyentrepreneur.com.mx).

Franquicia Tortas Locas Hipocampo, [www.tortaslocashipocampo.com](http://www.tortaslocashipocampo.com).

GALLASTEGUI, Juan Manuel. “Franquicias solución anticrisis”. En [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), enero 2002.

GALLASTEGUI, Juan Manuel. “Antes de comprar”. [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)

GUZMÁN, Bruno. “Radiografía del sector”. en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com). enero 2002.

JUVERA, Piolo. “Al andar se hace camino”. en [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx), 05/1999.

“Ley de la Propiedad Industrial”. [www.cddhcu.gob.mx](http://www.cddhcu.gob.mx). México. 2002.

Nacional Financiera. [www.nafin.com](http://www.nafin.com).

OLAVARRÍA, Leopoldo. “Los contratos de franquicia”. <http://www.franquiciasonline.com>.

PROFECO, [www.profeco.gob.mx](http://www.profeco.gob.mx)

Secretaria de Economía, [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx). 2003.

UAM [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm)

WILLIAMS, Geoff. “Emprendedores del nuevo milenio”. en [www.soyentrepreneur.com.mx](http://www.soyentrepreneur.com.mx).

[www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal](http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal).

[http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad\\_empresa.html](http://www.euskadikalitatea.net/castellano/empresa/calidad_empresa.html)

[Http://www.aenor.es/frpr.doc1.htm](http://www.aenor.es/frpr.doc1.htm)

## GLOSARIO

**ALIANZAS.** Es cuando dos o más empresas deciden asociar esfuerzos en beneficio mutuo, ya sea en estrategias de precios, de distribución, etc. Esto es, realizar las mismas actividades en todo o alguna parte del sistema o negocio a fin de que ello arroje sinergia de resultados con el propósito principalmente de competir contra un adversario común y aumentar su posición en el mercado.

**ASOCIACIONES FLEXIBLES.** Acuerdos de asociación con distintos socios, sin que uno invalide a los otros o sin atarse a actividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

**COALICIONES PARA USO CONJUNTO DE MARCAS.** Esta opción puede realizarse dentro de un mercado específico, de un sistema de cuotas, o dentro de varios mercados afines con exclusividades bien definidas. Puede complementarse con el otorgamiento de licencias o franquicias a otras firmas no incluidas en la coalición, cuyos ingresos llegarían a amortizar una parte importante de los costos de lanzamiento promocionar y de publicidad.

**CONTROL DE CALIDAD.** Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

**CONTRATO DE FRANQUICIA.** Es un contrato comercial, sujeto al marco jurídico de dicho carácter, donde el franquiciante y el franquiciatario establecen mutuamente sus compromisos y responsabilidades recíprocas para dejar establecidos los límites del vínculo comercial y los distintos elementos que hacen al desarrollo de su relación de asociación. Los diferentes artículos del contrato



están referidos a distintos anexos o elementos complementarios que constituyen el "paquete de la franquicia". Estos elementos son los diferentes manuales y sistemas que enmarcan la forma en la cual debe gestionarse el negocio para lograr idéntico grado de funcionamiento exitoso que alcanzarán los otros negocios de la cadena.

El contrato es de suma importancia ya que representa el respaldo, la legalidad y legitimidad de la franquicia. Los aspectos fundamentales que debe contener el contrato de franquicia son:

- i. Identificación precisa de las partes.
- ii. Reconocimiento expreso de los derechos de Propiedad Industrial del Franquiciante (marca y demás elementos distintivos del negocio).
- iii. Cesión de uso de las marcas y elementos distintivos, los límites a la cesión y las sanciones por excederse de los límites fijados.
- iv. Obligaciones del franquiciante y franquiciatario, entre las cuales podemos citar:
- v. Obligaciones del franquiciatario, entre las cuales podemos citar:
- vi. La asignación de un territorio para la explotación de la franquicia.
- vii. Plazo de vigencia del contrato.
- viii. Las causas de resolución del contrato, así como las penalidades por incumplimiento.
- ix. Garantías de cumplimiento que debe otorgar el franquiciatario.
- x. Mecanismos de solución de controversias.

**FRANQUICIA MAESTRA O PRINCIPAL (MASTER FRANCHISE)** Es un tipo especial de franquicias, donde el franquiciatario acuerda, a través de una negociación y un contrato, un área geográfica que concuerda con un país o varios países, para que el franquiciatario, través de políticas y programas específicos, la desarrolle en forma total y absoluta. Quien recibe esta franquicia maestra se denomina franquiciado maestro (master franchisee) y está autorizado, a partir de cierto momento y al cumplir con determinados programas, a otorgar subfranquicias a otros franquiciatarios (subfranquiados), para zonas o territorios con límites precisos dentro del territorio nacional total que, como franquiciado maestro, tiene concedido.

**FRANQUICIANTE. (franquiciador)** Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (know how: cómo hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas; asimismo, proveyendo la asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios. Este es el nombre que recibe la empresa que otorga las franquicias a través de las cuales quiere expandir su mercado y crecer. La empresa franquiciante tiene que tener algo realmente atractivo en términos de imagen, difusión, conocimiento de los productos o servicios, trayectoria exitosa previa a un desarrollo tecnológico que sea transmisible a aquellos a quienes se otorgarán las franquicias.

**FRANQUICIATARIO. (franquiciado)** En este caso, se trata de la persona o empresa que recibe una franquicia de una empresa franquiciante. El franquiciatario, al tomar esta decisión, está comprometido y atraído por las

características del negocio ya existente que fue desarrollado por el franquiciante y al que considera exitoso y con futuro en términos de expansión geográfica. El franquiciatario pasa en realidad a ser un "socio" del proyecto del franquiciante, crecerá y ayudará al crecimiento de toda la red, en tanto y en cuanto el proyecto esté bien concebido y llevado a cabo. Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, utilizando los servicios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio.

**HOLDINGS PARA ASUMIR DISTRIBUCIÓN.** Funciona en casos de empresas con líneas de productos o servicios afines, complementarios y no competidores directos. Los productos de ambas empresas ocuparon un espectro de posicionamiento ampliado que, por separado, no hubieran podido seguir. Ambas mejoraron sustancialmente su costo de distribución y al mismo tiempo ampliaron tanto a nivel intensivo como extensivo la ruptura geográfica sobre los mercados. En el holding no se cede, sino que se comparte.

**INFRACCIONES.** Se dan cuando surge la piratería ya que éstos llevan a cabo una competencia desleal.

**JOINT-VENTURES.** Es una alternativa en la que dos empresas conforman una nueva organización de negocios u otra empresa, compartiendo el riesgo, pero potenciando los resultados conjuntas en otra etapa de la cadena de en la cual están posicionadas.

**KNOW-HOW.** Conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste que es secreto, sustancial e

identificado. El Know-how incluye como elementos fundamentales a los conocimientos técnicos y a la asistencia técnica. En cuanto a los conocimientos técnicos y a la asistencia administrativa, comercial y de imagen, generalmente plasmados en manuales, y otros documentos, políticas y lineamientos del sistema de franquicias que generan la percepción de garantía, servicio y calidad al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores, generalmente involucra información confidencial y privilegiada que por sus particulares características se considera como secreto industrial, comercial y de negocios.

En este sentido, el know-how será secreto cuando en su conjunto o en su configuración o ensamblaje de sus componentes no es generalmente conocido o fácilmente accesible, será sustancial cuando la información que contiene es importante para la venta y/o prestación de servicios, mejorando la situación competitiva del franquiciado; y será identificado cuando su descripción permite verificar si es secreto y sustancial.

**MANUALES DE FRANQUICIAS.** Son un conjunto de carpetas donde el franquiciante ha desarrollado toda la tecnología de su negocio y que sirven para entrenar, capacitar y preparar al franquiciatario para entender el concepto del negocio, la modalidad de atención y operación y para mantener la misma línea que se desarrolla en todos los demás locales de una cadena.

**MARCA.** Es todo lo signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma clase o especie. El concepto de distintividad, es lo más importante en un registro de marca. Tienen una vigencia de 10 años, pero son renovables por

periodos iguales. Los registros en materia de propiedad industrial son domésticos, es decir, son válidos en el país en el que se registran.

**PAQUETE DE LA FRANQUICIA.** Se denomina así al conjunto de elementos que permite a un franquiciatario evaluar realmente el nivel del negocio que se ofrece en franquicia. Este paquete está conformado por un folleto que expone las ventajas del sistema de la franquicia, la trayectoria de la firma que la concede, la cantidad de negocios existentes y el plan de negocios; donde se expone la realidad económica y financiera. Se incluye también en el paquete, el tipo de contrato que se firmará, el Documento Declarativo, que es un verdadero "Manual del Proyecto de la Franquicia" y el detalle de los elementos que componen la totalidad del know-how empaquetado en sistemas, software y manuales de todas las actividades que debe desarrollar el negocio a franquiciar.

**PLAN DE NEGOCIOS.** Llamado también Plan de la empresa o Business Plan, se forma de un documento más o menos formal donde el emprendedor define y detalla todos los aspectos importantes de su negocio, evaluándolo antes de comenzar; a través del análisis de los riesgos, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa y de su entorno y así definir en que forma actuar y que acciones realizar para lograr el éxito del negocio. Los temas que forman éste plan son:

- Definición del producto o servicio.
- Plan de Marketing
- Plan de operaciones.
- Plan Financiero.
- Plan de la organización.
- Aspectos legales.

**POOL PARA COMPRAS O VENTAS.** Esta es una figura de asociación con fines determinados y específicos, con duración variable. Puede ser muy perdurable o simplemente ocasional. Y se refiere a la unión de empresas para comprar o vender productos o materias primas logrando descuentos por cantidad y mejores precios para los fletes. Cada empresa mantiene su posición original y logra en la asociación un beneficio compartido mejorando su rendimiento al ampliar el mercado al reducir los costos de producción o de comercialización.

**ROYALTY DE LA FRANQUICIA.** Este es otro de los componentes económicos que obtiene un franquiciante; está compuesto por un porcentaje sobre las ventas o ingresos totales que tendrá el negocio franquiciatario. El fundamento del mismo está en que el franquiciatario, al utilizar la marca y la experiencia comercial del franquiciante, obtiene ventas y utilidades superiores a las de un negocio común y lo reconoce abonando un royalty sobre sus ingresos.

**SUBFRANQUICIA.** Es el nombre que recibe una franquicia que no ha sido otorgada por la empresa franquiciante, sino por un franquiciado maestro. En este caso, si bien técnicamente corresponderá llamar subfranquiciatario a quien la recibe, en la práctica se lo denomina en general el término más universal y aceptado de franquiciatario, sin discriminar el origen de la franquicia recibida.

Fecha: \_\_\_\_\_

Cuestionario No. \_\_\_\_\_

Franquicia \_\_\_\_\_

La finalidad de este cuestionario es la de conocer la opinión de los dueños de la franquicia Tortas Locas Hipocampo sobre la calidad del servicio que ofrece. Dicha información es confidencial y sólo para fines académicos. Por su amabilidad y honestidad para contestar dicho cuestionario, le damos las gracias.



### I. Instrucciones

La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con su opinión sobre la franquicia y su operación. Por favor, indique hasta que punto esta de acuerdo o no con cada una de ellas, marcando con una "X" sobre el número. Si esta de acuerdo con la afirmación marque una X en el número 5; si esta en desacuerdo con ella marque la X en el número 1; pero si sus convicciones no son definitivas, trace la X en uno de los números intermedios.

	En Desacuerdo				De acuerdo
1. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas y necesidades que tienen los clientes sobre la calidad de nuestro servicio.	1	2	3	4	5
2. Raras veces interactuo con los clientes.	1	2	3	4	5
3. Pocas veces pido sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes.	1	2	3	4	5
4. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.	1	2	3	4	5
5. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela.	1	2	3	4	5
6. En la empresa todo el personal contribuye para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	1	2	3	4	5
7. Soy un miembro importante de la empresa.	1	2	3	4	5
8. Les doy a los empleados los productos e instrumentos que necesitan para realizar bien su trabajo.	1	2	3	4	5
9. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	2	3	4	5

	En Desacuerdo		De acuerdo		
10. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo.	1	2	3	4	5
11. Las evaluaciones a mi personal evalúan lo bien que interactúan ellos con los clientes.	1	2	3	4	5
12. En la empresa el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica un mayor paga o reconocimiento a los empleados.	1	2	3	4	5
13. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes franquicias de Tortas Locas Hipocampo.	1	2	3	4	5

## II . Instrucciones

La lista siguiente enumera unas declaraciones sobre la franquicia y su operación. Marque con una X sobre el número que considere más adecuado. Si la afirmación se lleva a cabo siempre marque la X sobre el número 5, y por el contrario, si nunca se presenta dicha situación marque la X sobre el número 1, pero si sus convicciones no son tan definitivas, trace la X en uno de los números intermedios.

	Siempre	Casi Siempre	Frecuente- mente	En Ocasiones	Nunca
14. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.	5	4	3	2	1
15. Los empleados tienen una apariencia pulcra.	5	4	3	2	1
16. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	5	4	3	2	1
17. La empresa concluye el servicio en el tiempo que lo ha prometido.	5	4	3	2	1
18. La empresa ofrece un servicio rápido a sus clientes	5	4	3	2	1
19. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	5	4	3	2	1
20. Los empleados son amables con los clientes.	5	4	3	2	1



	Siempre	Casi Siempre	Frecuente-mente	En Ocasiones	Nunca
21. La empresa da a sus clientes una atención individualizada.	5	4	3	2	1
22. Se reconoce públicamente a la franquicia que mejor rendimiento han demostrado en el servicio al cliente.	5	4	3	2	1
23. Es el cliente una prioridad absoluta en su empresa.	5	4	3	2	1
24. Entrega todo lo que se ofrece en su lema dirigido al público.	5	4	3	2	1

### III. Instrucciones

La lista que aparece a continuación incluye cinco características que corresponden a los servicios que ofrece. Nos gustaría conocer cuánta importancia tiene para usted cada una de esas características al evaluar la calidad del servicio de su negocio. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada una de ellas; cuanto más importantes considere que son estas características para usted, más puntos deberá asignarle. Por favor asegúrese de que los puntos asignados a las cinco características sumen 100.

25

1. La apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal e utensilios de la empresa. \_\_\_\_\_ puntos
2. La habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa. \_\_\_\_\_ puntos
3. La disposición de la empresa para ayudar a sus clientes y darles un servicio rápido. \_\_\_\_\_ puntos
4. El conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para atender. \_\_\_\_\_ puntos
5. El cuidado y la atención individualizada que se ofrece a sus clientes. \_\_\_\_\_ puntos
- Total 100 puntos

26. ¿Cuál es el mayor problema que afronta día a día cuando trata de prestar un servicio de calidad a sus clientes?

---



---



---

27. ¿Considera que el nivel de calidad en cuanto al servicio es el adecuado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

28. ¿Considera que el éxito de su negocio es consecuencia de la calidad en el servicio que ofrece a los clientes o de la identificación de la marca "Hipocampo" entre los consumidores?

---

---

---

29. La causa por la que eligió esta franquicia como opción para invertir fue:

Por la identificación de la marca "Tortas Locas Hipocampo" entre los clientes. \_\_\_\_\_

Por la ubicación de la franquicia. \_\_\_\_\_

Por el costo de la franquicia. \_\_\_\_\_

Por la calidad del servicio que ofrece. \_\_\_\_\_

Por ser un negocio con posibilidades de crecimiento. \_\_\_\_\_

Por otra razón: \_\_\_\_\_

30. ¿La franquicia Tortas Locas Hipocampo realiza supervisiones periódicas a su negocio respecto a la calidad del servicio? SI NO

¿Cuánto tiempo tiene usted con su franquicia? \_\_\_\_\_

El horario de servicio de su negocio es: \_\_\_\_\_

Los días que labora son: \_\_\_\_\_

Su número de empleados es: \_\_\_\_\_

Da usted servicio a domicilio SI NO

COMENTARIOS ADICIONALES: \_\_\_\_\_

---

---



Por su ayuda, ¡ Muchas Gracias !

## ANEXO B

Las imágenes presentadas a continuación son los menús que emplean algunas de las franquicias de Tortas Locas Hipocampo de diferentes zonas de la delegación Benito Juárez. En ellas se puede observar la falta de imagen de Hipocampo, dado que la papelería empleada es elaborada por cada dueño de las franquicias, no existe un formato único, una causa probable es que los productos y menús ofrecidos son distintos dependiendo de la zona de ubicación y de la demanda de alguno de ellos, pero esto no descarta la posibilidad de hacer un formato similar a todas ellas, éste se puede elaborar de la forma más sencilla a través de un archivo donde se contenga el formato y repartirlo a cada franquicia para que éstas puedan incluir sus propios datos, sin dejar a un lado la imagen de Hipocampo incluyendo el logotipo de Hipocampo, los colores propios de la franquicia (azul y blanco), el listado de los productos básicos, la dirección y teléfono de la franquicia, y quizás anexando en la contraportada una pequeña lista de torterías de Hipocampo ubicadas cerca de la propia, con la finalidad de apoyarse mutuamente los franquiciantes de Hipocampo.

El menú #1 es el más apto como preliminar del formato, pero lamentablemente la imagen que maneja no es el logotipo de Hipocampo, lo cual genera que el cliente no asocie la torterías con la franquicia; al colocar el original posicionaría a esta franquicia en el consumidor como “tortas Hipocampo”, y mejorará la calidad del servicio brindado por Tortas Locas Hipocampo.



Las mejores Tortas  
están en  
Fonda Hípcampo  
**Tortas Locas**



**SERVICIO A DOMICILIO**  
**5682-3051 • 5687-3968**

VISITENOS EN  
AV. SAN ANTONIO No. 42-C COL. NAPOLES  
MEXICO, D.F.

MENU 1

**TORTAS LOCAS**  
**HÍPCAMPO**



**SERVICIO A DOMICILIO  
SIN COSTO ADICIONAL**

**524-68-00**  
**524-97-06**

AV. COYOACAN ESQ. FELIX QUEYAS, COL. DEL VALLE

MENU 2

*Siempre cerca de tí*

**TORTAS LOCAS  
HÍPCAMPO**



RECIBIMOS TICKET RESTAURANT  
RESTOCHECK Y VALES DE DESPENSA

**Corona**  
Extra

LUNES A VIERNES  
DE 10:00 a.m. A 7:00 P.M.  
SABADOS DE 10:30 A.M. A 6:30 P.M.

ESTAMOS A SUS ORDENES EN  
ANDREA DEL CASTAGNO 47-B  
COL. NONALCO MIXCOAC



5611\*8827  
5615\*4314


**PEPSI LIGHT**

SERVICIO A DOMICILIO **NO ESPERES MAS**

MENU 3

*Siempre cerca de tí*

**TORTAS LOCAS  
HÍPCAMPO**



CD. DE MEXICO

ESTAMOS A SUS ORDENES EN:  
DON LUIS ESQ. CON VIRGINIA  
COL. NATIVITAS

CON GUSTO SURTIMOS  
SU  
PEDIDO AL

**55 32 91 36**

HORA NO DE 09:30 am A 23:00 PM.

MENU 4

## ANEXO C

### PROGRAMA DE MEJORA

**Nombre del Proyecto:**

Mejora de la calidad en el servicio en Tortas Locas Hipocampo.

**Objetivo:**

Mejorar la calidad en el servicio en Tortas Locas Hipocampo; a través de la rapidez en el servicio, limpieza y amabilidad a sus clientes.

**Beneficios del Proyecto:**

- ü Mantener al cliente cautivo.
- ü Atraer a clientes potenciales.
- ü Unificar la imagen de Tortas Locas Hipocampo.
- ü Incrementar la calidad del servicio.
- ü Ahorro de tiempo en todo el proceso de entrega del producto al cliente (preparación-entrega).

**Expectativas para los beneficiarios de proyecto:**

- ü Incrementar el posicionamiento de Hipocampo, a través de la unión de las franquicias.
- ü Evitar que la clientela demande su pedido al mismo tiempo.
- ü Disminuir la inconformidad del cliente por no recibir su pedido en un tiempo mínimo.
- ü Recibir cada día más clientela a causa del trato por parte del personal y dueños que aquí laboran.

- ü Contar con la mayor higiene posible tanto en las instalaciones como en el personal mismo.
- ü Disminuir la rotación de personal.

#### **Evaluación de la situación actual:**

- ü Los trabajadores no pueden cubrir las demandas del cliente en las horas pico, ya que todos demandan el servicio al mismo tiempo.
- ü El tiempo de espera por falta de personal en horas de alta demanda hacen que el proceso de preparación del producto sea lento.
- ü Las condiciones de higiene en algunas franquicias no son iguales que en la mayoría de estas por tanto si un cliente acude a estas se lleva una muy mala imagen de las demás.
- ü Respecto a la amabilidad estas torterías están atendidas en gran parte por sus dueños quienes establecen un ambiente de simpatía por el cliente, sin embargo, en algunas solo esta un encargado y en algunos casos no le interesa ser amable con el cliente.
- ü No existe una imagen o formato de negocios unificado en las franquicias de Tortas Locas Hipocampo.

#### **Diagnostico de causas:**

- ü Se debe llevar a cabo una evaluación periódica con la finalidad de conocer los avances, retrocesos o estancamientos que se van presentando, y así poder corregir los errores a tiempo.
- ü Para este diagnóstico se sugiere aplicar un cuestionario a los dueños, y empleados de cada franquicia.

**Propuestas de mejora:**

Tanto los empleados, dueños y los mismos clientes son apostaderos de ideas de mejora, por lo cual el pedir sus opiniones al respecto es un buen paso para iniciar este programa, en las recomendaciones llevadas a cabo se sugieren ciertos cambios mínimos, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio ofrecido, y sin realizar costos elevados ya que se proponer medidas conjuntas para los franquiciantes. Sin dejar a lado la falta de apoyo del dueño de la franquicia, quien debe apoyar a sus franquiciantes por medio de la realización de publicidad masiva para elevar el posicionamiento de Hipocampo, que lamentablemente se esta deteriorando por falta de homogeneidad y diferenciación de su franquicia y producto.

Así como realizar monitoreos frecuentes de calidad, el cual lo debe realizar el franquiciante a cada una de las franquicias de manera constante y aleatoria. Establecer parámetros y estándares de comparación.

Por su parte el emprendedor de cada negocio debe tener la capacidad de escuchar las quejas y resolver sus deficiencias.

Para lograr esto primero se necesitará realizar un diagnóstico completo de cada negocio, evaluar la franquicia, establecer objetivos comunes, etc. Para ello existen varios modelos, parámetros o lineamientos que se pueden aplicar a nivel local como a toda la franquicia en conjunto.