



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México

Centro Universitario UAEM Amecameca

Licenciatura en Administración

Franquicias como Herramienta de Posicionamiento de MIPYMES del Sector Terciario de Servicios Restauranteros Empresa Restaurant MUKI (Caso: Empresa Restaurant MUKI)

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

Verónica Alondra Ruiz Martínez

Asesor

Dr. Omar Ernesto Terán Varela

Agosto 2018

Índice	Pág.
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1.- Planteamiento del problema	
1.1.- Antecedentes	8
1.2.- Descripción de la problemática	14
1.3.- Justificación	14
1.3.1.- Conveniencia	15
1.3.2.- Relevancia Social	15
1.3.3.- implicaciones practicas	15
1.4.- Pregunta de investigación	15
1.5.- Objetivos de la investigación	16
1.5.1.- Objetivo general	16
1.5.2.-Objetivos específicos	16
1.6.- Supuesto de investigación	16
1.7.- Metodología de la investigación	16
1.7.1.- Tipo de investigación	17
1.7.2.- Nivel de investigación	18
1.7.3.- Diseño de investigación	18
Capítulo 2.- Generalidades del Restaurante MUKI	
2.1.- Antecedentes	19
2.2.- Estructura	21
2.3.- Misión y Visión	21
2.4.- Actividades que se realizan en el área de producción	22
2.5.-Actividades que se realizan en el área de servicio	22
Capítulo 3.- Generalidades de la Franquicia	
3.1.- Origen de la Franquicia	23
3.1.1.- Antecedentes	23
3.1.2.- Definiciones	25
3.1.3.-Tipos y/o Clasificación	27
3.1.3.1.-Segun los derechos que se otorgan	27
3.1.3.2.-Según el sector de actividad u objetivo	28
3.1.3.3.- Según el grado y nivel de integración en la Red de franquicia asociativa	29
3.1.4.- Elementos que intervienen en la valuación de una Franquicia para su compra o venta	30
3.1.5.- Manuales de franquicia	32
3.1.5.1.-Elementos críticos de un manual de Operación	36

Capítulo 4.- Generalidades de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas	40
4.1.- Antecedentes	44
4.1.1.-Problemas que se llegan enfrentar las MiPYMES	45
4.1.2.-Sustentabilidad organizacional en las pymes Familiares restauranteras	46
4.1.3.- La financiación de recursos en las MiPYMES	47
4.1.4.-Financiacion de la innovación en la MiPYMES	48
4.1.5.-Caracteriazacion e importancia de las MiPYMES en Latinoamérica	49
4.1.6.-Las Interrelaciones entre las MiPYMES	50
4.2.- Definiciones	51
4.3.- Tipos y/o Clasificación	54
4.4.- Sector terciario (Servicios restauranteros)	54
4.4.1.- Antecedentes	56
4.4.2.- Definiciones	57
4.4.3.- Tipos y/o Clasificación	58
4.4.3.1.-Clasificacion por el tipo de comida	59
4.4.3.2.-Clasificación por la variedad de servicio	59
4.4.3.3.-Clasificacion por categorías	
Capítulo 5.- Resultado de la investigación	
5.1.- Diagnostico	64
5.1.1.- Interpretación de los resultados de la encuesta	69
5.2.-Estructura y explicación de la propuesta	69
5.2.1.-Explicaion e Ilustración de la propuesta	70
5.2.2.-Modelo de otorgamiento/adquisición de una Franquicia	73
5.3.-Estrategias para el posicionamiento de franquicias para las MiPYMES	74
5.3.1.- Explicación de cada una de las estrategias	75
Conclusiones	78
Referencias Bibliográficas	80
Anexo1.- Encuesta	82
Anexo2.- Fotografías	83

Dedicatoria

A Dios a mis padres e hijo, amigos y Maestros por ser mis compañeros en el camino de la vida que me han enseñado y apoyado a seguir luchando por lo que más anhelo en la vida.

A ti amor Rene Vázquez por haber llegado a mi vida como buen compañero para motivarme y apoyarme en cada una de las decisiones que eh tomado para poder hacer esto posible.

AGRADECIMIENTO

A mis padres con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional, siendo para mí la mejor herencia. Con todo mi amor

A mi Madre: que es el ser más maravilloso del mundo, gracias por el apoyo moral, su cariño y comprensión que desde siempre me ha brindado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles.

A mi Padre: porque ha sido un hombre grande y maravilloso. Gracias por brindarme su apoyo incondicional, y haberme dado la mejor herencia que pude haber recibido.

A mi hijo: Juan Carlos Ruiz Martínez porque tú presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta.

Agradezco a mis hermanas por ser más que mis amigas en las que pudo confiar y apoyarme en el momento que las necesitaba y por acompañarme durante el camino y compartir alegrías y fracasos que conllevaban.

Dr. Omar Ernesto Terán Varela deseo expresar mi más sincero agradecimiento por su apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación, por su ayuda académica, y el impulso que me dio para iniciar y finalizar este trabajo de TESIS.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de Franquicias como herramienta de Posicionamiento de MIPYMES del Sector Terciario de Servicios Restauranteros. Se puede definir a las franquicias como una de las herramientas más importantes a través de la historia para el crecimiento y desarrollo de las empresas de acuerdo a las condiciones económicas sociales y políticas de los mercados, deben ser apreciadas como una nueva fuente de riqueza y de crecimiento económico, así como un modelo económico que genera fuentes de empleo y hace aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB), lo que a futuro busca incentivar a la economía. Por lo que, es una opción para hacer negocios representando verdaderas oportunidades para el éxito casi asegurado.

El fenómeno de las franquicias ha sorprendido en gran medida a los inversionistas como a los consumidores, debido a que todos los días existe contacto con este asombroso y revolucionario sistemas de negocios. Como concepto de franquicias se dice que es una réplica de un negocio exitoso, la multiplicación de un negocio probado y rentable, con la posibilidad de abarcar nuevos mercados, obteniendo así una excelente opción para el financiero que desea tener su propio negocio minimizando riesgos.

La característica principal de este trabajo de investigación es conocer los elementos esenciales de una franquicia y así generar nuevas estrategias que permitan a una MIPYME posicionarse y lograr una expansión en el mercado una vez analizando su estructura.

El siguiente trabajo presenta aspectos fundamentales del modelo de negocio de franquicias, y la forma en que se desea implementar en un negocio familiar, que a la fecha ha presentado resultados satisfactorios y que puede ser propicio a una expansión. Está integrado por cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo 1.- Plantea la problemática existente en la empresa, donde se determina cuáles son las causas, los factores que interviene para posicionar a una MiPYMES del sector terciario de servicios restauranteros y el por qué es necesario que se utilice como herramienta a las franquicias para lograr su posicionamiento. También muestra la pregunta de investigación, los objetivos, la metodología que se utilizó, para el desarrollo del mismo.

En el capítulo 2.- se muestran las generalidades de la empresa MUKI la cual se dedica a la elaboración de platillos de comida Japonesa como las típicas Bolas de Arroz, Sushi frio, Sushi caliente, Wok de pollo, Wok de cerdo, Wok de pasta y postres típicos de la zona servicios que ofrece al cliente dentro y fuera de las instalaciones brindando un servicio a domicilio, servicio para eventos familiares, Banquetes para eventos familiares.

El capítulo 3.- Plantea el marco teórico de la investigación basado en una búsqueda y revisión bibliográficas sobre las generalidades de las franquicias teniendo como estos sus antecedentes, definiciones, clasificación, elementos fundamentales que la integran y tipos de franquicias que existen y han cambiado durante el tiempo

En el capítulo 4.- Se plantean las generalidades de las Micros Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) sus antecedentes, definición de distintos autores, clasificación y su enfoque en el sector terciario tomando como base principal el tema de los restaurantes.

El capítulo 5.- Sitúa el resultado de la investigación, teniendo un diagnóstico de investigación para la estructuración y explicación de la propuesta, por medio de una figura adaptada a la solución de la problemática, que permite visualizar la relación contractual entre el franquiciante y franquiciador y el papel que juegan cada uno de ellos para hacer el uso de la herramienta.

Por último se plantean las conclusiones, la revisión bibliográfica utilizada y anexos.

Capítulo 1.- Planteamiento del problema

1.1.- Antecedentes

Alba (2004), La forma en cómo operan las franquicias en México, Los elementos que se deben emplear para evaluar en un negocio y saber si se pueden convertir en una franquicia, los servicios que encuentran se encuentran la evaluación de conversión de un negocio en franquicia, estudios de factibilidad que deben contener: demanda del mercado, total estimado del mercado, porcentaje que puede esperar la empresa en dicho mercado, y estimación de ventas, planeación estratégica , y estructura del programa de franquicias, documentación legal, manual de operación y capacitación, comercialización de franquicias, estrategia de ventas de franquicias, e internacionalización de franquicias. Además es necesario el contar con una investigación de mercado que determine el perfil del consumidor, quienes son los principales competidores a identificar sus estrategias de mercado, es decir si los competidores se basan en factores precio, volumen de ventas, tendencias de crecimiento del mercado, si os consumidores son sensibles a la calidad, servicio, promoción, descuento.

Según Alba (2005), menciona que el principal antecedente de las franquicias surge en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la compañía de máquinas de coser SINGER Sewing Machine Company se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas y, así, satisfacer la gran demanda que había despertado en 1851, la empresa cambio su organización operativa y, en vez de tener vendedores a comisión empezó a cobrarles creando lo que podríamos llamar el primer sistema de concesiones del que se tenga noticia en el mundo. Así como los antes vendedores y ahora nuevos concesionarios aceptaron pagar a la compañía SINGER una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado. En la actualidad, a este tipo de negocio se le denomina como Franquicia de producto o de marca registrada y se caracteriza por que el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca y se convierte en proveedor exclusivo del franquiciante. A finales del siglo XIX y principios del XX la expansión de la franquicia en los Estados Unidos como sistema de distribución se ve impulsada,

básicamente, por la Industria Automovilística con sus concesionarios y por la industria de refrescos para embotellados, (Ver tabla 1).

Tabla 1.- Antecedentes de las franquicias

Singer Sewing Machine	Empieza a vender concesiones en 1851
Coca Cola	Fundada en 1886, empieza a vender concesiones en 1889
General Motors Company	Sistema de distribuidores en 1898
Pepsi Cola	Inventada en el decenio de 1880 fue planteada y empezó a otorgar concesiones en 1902
Howard Johnson	Inició un negocio de helados y refrescos en 1925. Después de la depreciación económica en 1929, comenzó a concesionar su nombre comercial en 1935. Ahora como es sabido se dedica a la hotelería
A&W	EN 1924 vendía su bebida root beer. Williard Marriot que obtuvo en 1927 la concesión para Washington, y en un año ya tenía una cadena de restaurantes. Ahora poseen una cadena hotelera a nivel mundial.
Big Boy	Su negocio empezó a vender concesiones a finales de la década de 1930. Su éxito fue un gran emparedado llamado Chico Grande (Big Boy)
Dairy Queen	Fundada en 1940, esta empresa empezó una revolución en el negocio de los restaurantes y empezó la carrea de las concesiones. Además de los helados suaves vendía perros calientes y otros productos.
Tastee Freeze	El promotor de Dairy Queen, funda esta nueva empresa en 1950.
MC Donald's	Fundada en 1937 en Pasadena, California por los hermanos Richard y Maurice Mc Donald. En 1940 abrieron un local mucho más grande en San Bernardino California. En 1955 celebra un contrato con el experto vendedor Ray Kroc, el cual funda la empresa Mc Donald's System Inn., para vender licencias

Fuente: Tomado de Alba (2005)

De acuerdo con Sosa (2009) menciona que bajo la Ley el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), es la dependencia que se encarga de todo lo relacionado con la protección industrial, marcas, derechos y patentes, siendo la autoridad encargada de regular todo sistema de franquicias. El artículo 142 de la ley de propiedad industrial (1990) se define que "Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de 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 distingue”. El marco Jurídico se complementa con las disposiciones de la Ley Federal de Derechos de Autor, del Código de Comercio, del Código Civil, de la ley Federal de la competencia Económica, de la Ley de Protección al Consumidor y de la Legislación Fiscal y Laboral. En cuanto a la certificación en 2001, la AMF (Asociación Mexicana de Franquicias) promovió la creación de la Norma de Franquicias, un elemento de seguridad para quienes se interesan en comprar un negocio de este tipo con una franquicia certificada se tiene mayor certidumbre en que se reciban apoyos ofrecidos.

Continuando con Sosa (2009), menciona que si un inversionista desea adquirir una franquicia y está bien informado, solicitara al franquiciante la Circular de Oferta de Franquicia (COF), negarla significa incumplir la Ley de Propiedad Industrial que regula a quienes trabajan bajo este formato de negocio:

1. Datos generales de la empresa.
2. Descripción de la franquicia, en que consiste el negocio
3. Historia de la empresa franquiciante, junto con una semblanza de sus directivos, consejeros y accionistas.
4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
5. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante. Incluir todo tipo de regalías.
6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
7. Definición de la zona territorial de operación de la franquicia
8. Derechos del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a sus terceros y en su caso los requisitos de debe cubrir para hacerlo.
9. Establecer obligaciones del franquiciatario respecto a la información de tipo confidencial que se le proporcione
10. Resumen del contrato de franquicia haciendo hincapié derechos y obligaciones de ambas partes.

Posteriormente Sosa (2009), menciona que para dar inicio de operaciones y ventas la estandarización elaboración e implantación de manuales en negocios independientes, uno de los primeros procesos para iniciarse en el sistema de franquicias tal como los manuales de organización, manual de procedimientos, manual de Administración y Contabilidad manual de Compras, manual de relaciones laborales, manual de imagen Corporativa y Marca, cada uno de los procedimientos de un manual debe contener de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9000.

De acuerdo con Alba (2010), establece que en el 2007, México ocupó el lugar siete en el ranking internacional de franquicias emitido por la World Franchise Council. Esta clasificación considera criterios como número de unidades de negocio abiertas en cada país, antigüedad en el organismo, número de franquicias certificadas, la instrumentación de programas educativos y de capacitación, el apoyo gubernamental y el número de franquicias exportadas. En los diez primeros lugares de dicho ranking se ubican: Estados Unidos, Brasil, Canadá, Japón, Francia, España, México, Australia, Alemania e Italia. Sin embargo, de acuerdo con datos del IMPI, se registraron tan sólo 1088 contratos inscritos bajo el término de franquicias durante 2007, número relativamente bajo si se tiene en cuenta que la AMF reconoce 750 empresas franquiciantes. Se estima que de las 750 franquicias reportadas por la AMF 70% cumplen estrictamente con las cualidades de este formato de negocios, mientras el restante 30% son más bien “oportunidades de negocio”.

Continuando con Alba (2010), la AMF en conjunto con la empresa Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC) han creado el denominado “Sello de Calidad”, cuyo principal objetivo es ordenar el mercado e impulsar la actividad franquiciataria otorgando credibilidad y confianza a las franquicias e inversionistas potenciales. Como ya se mencionó, la figura de la franquicia en México se sustenta básicamente en dos artículos: el de la Ley de la Propiedad Industrial y el de su Reglamento. Sin embargo, dicho marco jurídico se enmarca de manera general en la Constitución de la República Mexicana, en los artículos y del Código de Comercio, en el Código Civil Federal, en la Ley de la Propiedad Industrial, en la Ley de Derecho de autor, en la Ley de Sociedades Mercantiles, en la Legislación Fiscal, en la Ley del Trabajo en la

Ley de Protección al Consumidor y en la Ley de Competencia Económica. Cabe mencionar que la ley mexicana obliga a los franquiciatarios (nacionales o extranjeros) a entregar la Circular de Oferta de Franquicia (COF) a todos aquellos interesados en adquirir la licencia de una franquicia. Éste es el documento que todo franquiciatante debe cumplir de acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial.

Alimentos y restaurantes: este grupo es de gran importancia porque en su conjunto representa 33% del mercado en ambos años. Está Integrado por franquicias dedicadas al negocio de cafeterías, comida rápida extranjera, comida rápida nacional, helados, misceláneas, panaderías, restaurantes y bares. En 1999 este segmento estaba compuesto en su mayoría por franquicias norteamericanas (134 Unidades de 222). Sin embargo, para 2007 las franquicias nacionales mostraron un incremento cuantitativo alcanzando una participación de 130 unidades que corresponde a 54% dentro del grupo de alimentos y restaurantes y las franquicias de capital de origen mexicano dedicadas a esta actividad representa el 18% del mercado de franquicias.(Alba 2010)

Beneficio de las franquicias

El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales por franquicias generan ingresos que puedan regresar a la matriz de las franquicias y emplearse para inversión. Diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación, desarrollo y muchas funciones más esenciales para el éxito en los mercados de hoy, y por medio del sistema de franquicias, el crecimiento se auto genera (Steven & Gregory 1998).

En las tablas 2 y 3, Feria & Herrera & Rodríguez (2013), mencionan los elementos de importancia para llevar a cabo la investigación, misma que pretende identificar los factores de la calidad en el servicio en franquicias y negocios familiares, para estimular tanto a los Productores/Dueños como a los clientes sobre las ventajas que se establecen entre la calidad del servicio y la influencia en la lealtad del cliente. Debido a la importancia que tienen estos dos conceptos es que dejan de ser un fenómeno de carácter individual y se transforman en un fenómeno colectivo, en donde lo esencial se manifiesta tanto en la capacidad de interactuar y cooperar,

como en la presencia de una estructura adecuada y capaz de promover las actividades que lleven alcanzar el beneficio mutuo de los agentes económicos involucrados.

Tabla 2.- Ventajas Franquicias, Desventajas Negocios Familiares

VENTAJAS DE FRANQUICIAS	DESVENTAJAS DE NEGOCIOS FAMILIAR
Un franquiciatario tiene la posibilidad de poner en marcha un negocio con éxito prácticamente garantizado.	No está garantizado el éxito
Menores costos por parte de los proveedores de la cadena de franquiciada	Tiene que buscar al proveedor que muchas veces no es el mejor
Asistencia técnica permanente en áreas como finanzas, contaduría y marketing	En la mayoría de los casos es llevado a cabo de manera empírica o si es posible se contrata personal para estas áreas
Acceso a programas de promoción y publicidad, así como innovación permanente de logística.	La publicidad es la más común o no la hay.
Una franquicia sigue operando después de cinco años.	Un negocio particular se mantiene hasta dos años.

Fuente: Basada en el trabajo de Garbarino (2004), elaborada por Feria & Herrera & Rodríguez.

Tabla 3.- Ventajas Negocios Familiares, Desventajas Franquicias.

Ventajas de negocio familiar	Desventajas de franquicias
En la etapa inicial de su empresa podrá contratar a los hijos, los primos y tíos, dispuestos a ayudar	El personal contratado siempre buscara el beneficio propio y no el del establecimiento.
En la mayoría de los casos los parientes tendrían más lealtad que los otros trabajadores. Y basarán la mayoría de sus decisiones según ese parámetro.	El personal contratado siempre buscara el beneficio propio y no el del establecimiento.
Este negocio surge gracias a las necesidades del Mercado	Existe el riesgo de no haber elegido la franquicia idónea a sus aspiraciones personales.
El establecimiento puede sufrir cambios, modificaciones y remodelaciones a gusto del familiar	Supervisión continua por parte del franquiciante, así como total apego a los manuales de operación del negocio.
El trabajar en familia conlleva el convivir más tiempo todos los días.	

Fuente: Basada en el trabajo de Garbarino (2004), elaborada por Feria & Herrera & Rodríguez

1.2.- Descripción de la problemática.

La presente investigación tiene como propósito generar estrategias que permitan que las franquicias sean herramientas de posicionamiento y expansión de las MIPYMES en el sector de servicios restauranteros y específicamente para la Empresa MUKI. Esto se debe a que las políticas empíricas de la empresa buscan establecer un crecimiento que le permita posicionarse, dando como resultado su expansión y desarrollo en el mercado, para ello, las causas por las que se ha enfrentado para apoyarse en las franquicias son: debilidad en la fortaleza financiera, crecimiento de la estructura del corporativo o sede central; en muchas ocasiones, a pesar de que la empresa cuenta con oportunidades para expandirse rápidamente en el mercado, se queda estancada, por deficiencia en criterios de inversión por parte de los dueños.

Para importante darle solución a este problema con ayuda de las franquicias como herramienta de posicionamiento de MIPYMES del sector terciario de servicios restauranteros (Caso Empresa Restaurant MUKI), debe realizar estudios de demanda del mercado, total estimado del mercado, porcentaje que puede esperar la empresa en dicho mercado, estimación de ventas, planeación estratégica y estructura del programa de franquicias, documentación legal, manual de operación y capacitación, comercialización de la franquicia, además es necesario el contar con una investigación de mercado que determine el perfil del consumidor, quienes son los principales competidores a identificar sus estrategias de mercado, es decir, si los competidores se basan en factores precio, volumen de ventas, tendencias de crecimiento del mercado, si los consumidores son sensibles a la calidad, servicio, promoción, descuento.

1.3.- Justificación.

La importancia de la investigación radica en darle solución a la problemática de la Empresa MUKI, para lograr su expansión por medio de las franquicias.

Criterios de investigación

- **Conveniencia:**

La investigación que se está llevando a cabo es importante para generar estrategias que determinen la aplicación de las franquicias como elemento de posicionamiento y expansión de la Empresa MUKI, que permita desarrollar un plan de negocio, estudio de mercado, estudio de factibilidad, entre otros.

- **Relevancia social:**

Servirá para poder posicionar a otras empresas en el mercado mediante las franquicias y que sirva de modelo en organizaciones de diversos giros, permitiéndole conocer cómo se lleva a cabo su estructuración para una mejor participación y posicionamiento dentro del mercado al que compete, sistematizando y estandarizando sus operaciones.

- **Implicaciones prácticas:**

Una vez que se conoce como las limitantes que presentan las empresas que desean crecer mediante la oportunidad de las franquicias, debido a que son pocas las micro empresas que utilizan esta herramienta para su expansión. Los beneficios que le pueden acarrear la ubicación, como ventaja competitiva por medio de la integración de todas las actividades de ventas que ellos realizan o efectúan y de esta manera apoyarlos y los beneficios que le traería a su negocio, generando mejores competencia con los intermediarios logrando un beneficio a largo plazo.

1.4.- Pregunta de Investigación.

¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para que las Franquicias sirvan como mecanismo de posicionamiento y expansión de las MIPYMES del sector de servicios restauranteros, en especial para la empresa restaurant MUKI?

1.5.- Objetivos

1.5.1.- Objetivo General.

Generar estrategias que son determinantes para que las Franquicias sirvan como mecanismo de posicionamiento y expansión de las MIPYMES del sector de servicios restauraneros, en especial para la empresa restaurant MUKI.

1.5.2.- Objetivo Específico.

- Identificar y analizar los elementos que integran a las Franquicias
- Identificar y analizar la estructura de las MIPYMES del sector de servicios restauraneros.

1.6.- Supuesto de investigación

El generar estrategias para que las Franquicias permitan ser mecanismo de posicionamiento y expansión de las MIPYMES del sector de servicios restauraneros, en especial para la empresa restaurant MUKI.

1.7.- Metodología de investigación

El proyecto de investigación tiene como finalidad acercarse a la realidad de manera subjetiva es decir, en un enfoque cualitativo. En la tabla 4, se puede observar las palabras clave, siendo relacionadas con el título a presentar de tesis, siendo de gran significado en la estructuración de la presente investigación en cuanto a su aplicación y relación que se realizara en la empresa de servicios MUKI.

Tabla 4.- Descripción de la operacionalización de las variables

PALABRAS CLAVE	CONCEPTO	OPERACIONALIDAD
FRANQUICIA	Las franquicias son modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa compromete a desarrollar y entrenar a un franquiciatario a fin de que exista una transferencia de especificaciones del negocio exitoso franquiciado y poder aprovechar la sinergia que de esto se deriva.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión del emprendedor sin aversión al riesgo, independientemente de su habilidad y capacidad para identificar oportunidades de negocio. • Lograr el éxito y proyecciones de crecimiento empresarial • Crear ventajas competitivas • Conocimiento del mercado • Estrategias comerciales y organizacionales.
POSICIONAMIENTO	Uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia; y enfatizan que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con productos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que el producto y servicio ocupe un lugar claro distintivo y deseable. • Estrategia de marca y producto • Estrategia de precio • Estrategia de comunicación • Requerimiento de valor de los comparadores en el mercado objetivo • Interpretación que hace el mercado de destino de los atributos al sentirlo olerlo o escucharlo.
SERVICIOS RESTAURANTEROS	Conjunto de actividades diseñadas para construir procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera; es realizado por personas, y para personas con disposición de entrega generosa, a los demás y de esta manera promover y crear valor nuevo en un marco antropológico tal que derive progreso mutuo y cambios duraderos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del personal • Capacidad para asesorar al cliente • Conocimiento de los platos de la carta • Amabilidad, agilidad y la puntualidad. • Cumplimiento de las expectativas del cliente • Generar vínculos emocionales con el cliente, a base de confianza, el trato, el conocimiento observado, flexibilidad para desarrollar los cambios para mejorar.

Fuente: Elaboración propia (2017)

1.7.1.- Tipo

La investigación es de tipo cualitativa, ya que no se fundamenta en estadísticas; su proceso es analizar la realidad, al que se está enfrentando la empresa de servicios MUKI, manteniendo una riqueza interpretativa, con

profundidad de ideas, auxiliándose de conceptos, justificación y documentación, utilizando como referencia artículos científicos, libros, observación y recolección de datos para realizar el estudio de investigación.

1.7.2.- Nivel

La investigación se llevará a cabo bajo el nivel exploratorio, ya que indagan desde una perspectiva innovadora que ayudan a identificar conceptos necesarios para su implementación de estrategias para el posicionamiento de las mi pymes del sector de servicios restauranteros, en especial para la empresa restaurant MUKI.

1.7.3.- Diseño

El diseño de la investigación es de tipo “realista” o mixto, debido a recolectar datos de forma cualitativa como cuantitativa es decir subsistemas socioeconómicos político y cultural de un sistema social de datos e información recolectada; en términos estadísticos y narrativos que servirán para poner en práctica el uso de la herramienta de franquicia, siendo posible la generación de estrategias para el posicionamiento de la mi pyme MUKI.

Capítulo 2.- Generalidades del Restaurante MUKI

2.1.- Antecedentes

De acuerdo información proporcionada para la investigación el Sr. García en el año 2016, comento que se empezó las actividades en la fecha 5 de septiembre 2016, dando servicios de comida oriental en Avenida Águilas, Colonia Colinas del sol en el municipio Chihuahua, Estado de Chihuahua; esperando desarrollar exitosamente día a día sus labores. Durante su carrera profesional del Chef Sabino Ocampo; el ARTE DEL MUNDO MUKIMONO empezó a ser de mayor interés pues era algo que le apasionaba por la forma de expresar hacia los demás ese sentir. EL ARTE MUKIMONO es el tallado en frutos y vegetales, inspirado en motivos y diseños de origen artesanal indígena, lo constituye el denominado "Tallado Mexicano", para diferenciar el estilo de trabajo realizado

Comenta García que su trabajo empezó a ser reconocido por los mismos compañeros de trabajo Chef de otros restaurantes y lo mejor por los mismos comensales. Fue un gran motivo que lo llevo a explotar esa habilidad y capacidad que tenía en el arte del MUNDO MUKIMONO comenzó con demostraciones de tallado en sandía, creando arreglos para vender en ocasiones especiales y posteriormente en eventos sociales. Para llevar a cabo estos trabajos es necesario tener paciencia y disponer de tiempo para trabajar ordenada y cuidadosamente; así lo comenta el Chef Sabino Ocampo. Menciona que tiempo después decidió implementar un negocio familiar en el cual pudiera invertir parte de sus conocimientos habilidades y aptitudes que complementaran esa satisfacción a los clientes por el buen sazón en cada una de las recetas, presentación con el estilo del mundo del arte mukimono y servicio al cliente que por lo visto el estado de Chihuahua carecía en este tipo de negocios. Y es como se animó a emprender su negocio de comida rápida japonesa con ese toque tan peculiar de México con el nombre de MUKI. Enfocado a todo tipo de clientes; niños, jóvenes, adultos.

En particular esta MIPYME ofrece en cada uno de sus platillos sabor calidad y servicio al cliente, teniendo como plan a futuro la expansión de la misma en puntos

estratégicos en el estado y ciudad de Chihuahua; esperando con gran éxito la aceptación por la sociedad y por lo tanto una gran demanda de la misma.



Imagen 1.- por García (2016) Chihuahua Chihuahua.



Imagen 2.- por García (2016) Chihuahua Chihuahua.

2.2.-Estructura orgánica

Figura 1.- Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2017)

2.3.- Misión y Visión

Misión

Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración de platillos de comida japonesa distinguida por su calidad, sabor, presentación y buen servicio al cliente. Ofreciendo variedad de los mismos así como especialidades de la casa.

Visión

Ser una empresa distinguida y diferenciada a las demás a nivel estatal por su buena calidad presentación y buen servicio al cliente; con una posible expansión y crecimiento de la misma en el Estado de Chihuahua.

2.4.- Actividades que se realizan en el área de producción

De acuerdo con García (2016), establece que una microempresa familiar; que ofrece platillos de la cocina japonesa como o que son las típicas Bolas de Arroz, Sushi frío, Sushi caliente, Wok de pollo, Wok de cerdo, Wok de pasta y postres típicos de la zona.

- Arreglos frutales
- Esculturas en tallado Mukimono
- Bocadillo
- Platillos a 3 y cuatro tiempos
- Banquetes para eventos familiares, reuniones de trabajo

2.5.-Actividades que se realizan en el área de servicio

- Servicio a domicilio
- Servicio al cliente dentro del restaurante
- Servicio rápido
- Planificación y organización de servicio en caso de ser un evento privado

Capítulo 3.- Generalidades de las Franquicias

3.1.- Origen de la Franquicia

Soto (2012), menciona que el origen de la palabra Franquicia se remota a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, (“cartas francas”) quienes en virtud del mismo podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”. Igualmente en esa época la iglesia Católica concedía, a sus ciertos señores propietarios de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos, a título de comisión y el resto para el Papa. Alba (2005), En Francia se utilizó por primera vez la palabra Franquicia para dar nombre a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. Mediante a los acuerdos a estos ayuntamientos se les concedían determinados derechos en el desarrollo de sus actividades, así como en las relaciones entre ciudad y estado. A estas ciudades franquiciadas se les denominaba “Ville Franche”.

3.1.1.-Antecedentes de las franquicias

En 1985 llegó a la Ciudad de México un nuevo negocio, que cambiaría para muchos empresarios la forma de ver las cosas. McDonald’s abrió las puertas de su primer restaurante en la zona Perisur trayendo a nuestro país cosas impensables como la contratación por hora, posiciones laborales de aprendiz, mercadotecnia agresiva y un producto con un alto nivel de estandarización. En un entorno que aun entonces no protegía mucho las marcas ni la propiedad industrial. , McDonald’s fue un pionero al reconocer la enorme oportunidad de mercado y jugársela en México bajo el modelo comercial de la franquicia, entonces aun no reglamentado en nuestro país. Hacia finales de los años 80 otras marcas se aventuraron a venir a México, tal fue el caso de Howard Johnson, quienes utilizaron un modelo diferente al de McDonald’s para su ingreso al país. A principios de 1989 ante la necesidad de dar una formalidad a un esquema de negocios que aún no era legislado pero cada vez se hacía más común,

un grupo de empresarios funda una Asociación Mexicana de Franquicias, con firme propósito de dar un impulso a este modelo comercial y promover la correcta regulación del mismo. El término de franquicia en México es relativamente joven. La franquicia existe como figura legal en México desde 1991, pero es hasta diciembre de 1994 en que se aprueba la primera legislación que regula los elementos que debe reunir una empresa para convertirse en una franquicia.

catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/cordoba_a_la/capitulo2.pdf

Según Alba (2005) entre 1988 y 1994, las franquicias tuvieron un crecimiento sin precedentes (845%), ya que el número de establecimientos pasó de 42 a 397, y las ciudades del país que cuentan con mayor número de franquicias son: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Querétaro. Durante el primer semestre de 1995 después del error de diciembre de 1994 la dinámica de crecimiento redujo en 57%, debido a una economía disminuida y a la devaluación de la moneda. A partir de esa fecha un empresario debe analizar y valorar el adquirir una franquicia extranjera, porque la cuota inicial y los pagos por regalías deben hacerse en dólares. Esto afectó a más de 250 franquicias que generaban 100 mil empleos. Este hecho si bien redujo la expansión de las franquicias extranjeras, proporcióno que el empresario mexicano pensar seriamente en desarrollar un sistema de franquicias nacionales. El desarrollo de este novedoso sistema de comercialización se caracterizó por la importación de franquicias, principalmente de Estados Unidos y los hermanos Gonzales Calvillo la denominaban como la “primera edad;” la “segunda edad “corresponde a la creación y desarrollo de franquicias mexicanas. En 1989 quedo formalmente constituida la Asociación mexicana de Franquicias, A. C. Y entre sus objetivos se encuentra en difundir y promocionar las Franquicias en México.

Para Alba (2005), las franquicias se han incrementado a nivel mundial, principalmente en el área de comida rápida y han modificado los patrones de consumo de la población urbana y cuenta con sus principales exponentes a las hamburguesas, pizzas y los famosos tacos al pastor y a la parrilla. El éxito de las cadenas de comida rápida se origina por la rapidez y premura con la que se vive en

las grandes ciudades, donde el tiempo que se dispone para comer o prepara la comida es muy corto. Por esta razón la comida comprada se ha vuelto parte importante en la vida cotidiana de la sociedad urbana. Dentro del mercado de las hamburguesas, los principales competidores se enfocan a distintos segmentos del mercado:

- Así tenemos que McDonald's dirige su mercado a los jóvenes, adultos y a los niños. Para los niños ofrecen paquetes especiales de comida, así como **cajita feliz**, con juguete, y tienen área de juegos. Para adultos jóvenes ofrecen comida rápida y económica.
- Por su parte, Burger King se enfoca a jóvenes y adultos de clase media y media alta. Sin embargo, en nuestro país están introduciendo promociones y juegos para el sector infantil.

Así mismo Fernández (2010), menciona que en México el crecimiento de las franquicias se puede identificar en tres etapas:

- **La primera.-** se caracterizó por la interacción de empresas extranjeras con buenos resultados y acopio de inversionistas para desarrollarse en el país.
- **La segunda.-** cuando el empresario mexicano encontró la posibilidad de lograr su expansión, el resultado fue multiplicarse de una manera significativa en todas las empresas.
- **La tercera.-** es la que se vive hoy en día y es la consolidación dentro de un proceso de crecimiento y modalidad, en la que tanto empresarios extranjeros como mexicanos realizan una tarea específica para mantenerse en el mercado, además de profesionalizar su actividad. Así mismo en esta tercera fase se contempla la explotación de franquicias mexicanas a diferentes mercados del mundo principalmente en América latina.

3.1.2.-Definiciones

Definiciones, según los diferentes autores en materia de Marketing y Distribución Comercial, así como las ofrecidas por los distintos organismos e instituciones, tales

como la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Británica de Franquicia, etc. A continuación se citaran algunas definiciones consideradas de interés sobre el concepto de Franquicias.

Colorado (2013) haciendo referencia a Sherman (2001), menciona que es un sistema de mercadotecnia para crear una imagen a los clientes acerca de cómo un producto o servicio de una empresa puede darles un beneficio y es un método de distribución de productos y servicios que satisface las necesidades de los clientes. Esto mediante el trabajo en equipo y compromiso mutuo entre el franquiciante y el franquiciatario para compartir un mercado, cubriendo así más territorio y demanda que la competencia. También al hacer referencia a Sánchez (1997), elude que la franquicia es un método de expansión de mercado utilizado por una exitosa entidad de negocios que desea expandir la distribución de sus productos o servicios a través de entidades minoristas propiedad de empresarios independientes que utilizan la marca comercial, técnicas mercadológicas y controles del negocio en expansión a cambio de una cuota y regalías por parte de los sub distribuidores minoristas.

Ahora bien, Dí Constanzo & Vilalta & Cárdenas (1998), dicen que es una alternativa de expansión para negocios bien adaptados. En ella el propietario cede derechos de uso de la marca y los manuales de operación del negocio a cambio de un pago inicial y regalías posteriores, con la promesa de cumplir con los estándares establecidos con anterioridad por el propietario.

Colorado (2013) citando a Kothler (2011) describe que la franquicia es “un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciéndole el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valores, a cambio de honorarios o regalías”.

Colorado (2013), referenciando a María (2009) define a este como Es un sistema de comercialización y distribución donde un pequeño empresario (el Franquiciatario) se le concede a cambio de una contraprestación el derecho a comercializar bienes y

servicios de otro (el Franquiciante), de acuerdo con ciertas condiciones y practicas establecidas del Franquiciante y con su asistencia. Y refiere que Sánchez Soto (2003), dice que “ es un sistema o método de negocios, en donde unas de las partes denominadas franquiciante, le otorga a otro denominada franquiciatario, la licencia para el uso de marcas y nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know-how) para la efectiva y consistente operación de un negocio”.

De acuerdo a Alba (2005) el término de franquicias con que se denomina al contrato, proviene de una traducción literal, quizá incorrecta, del vocablo ingles franchise. Dicha palabra es de origen francés “franchise”. En el diccionario jurídico inglés-Español franchise se traduce como privilegio, patente concesión social, derecho de votar franquicia del voto, porcentaje mínimo de responsabilidad del asegurado; y, en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia.

3.1.3.-Tipos y/o Clasificación Soto (2012)).

Para poder entender bien a las franquicias se debe tener bien en claro los elementos características y tipos de franquicias ya que se presentan diferentes tipos o modalidades de ellas. La asociación mexicana de franquicias las clasifica de la siguiente manera:

3.1.3.1.-Según los derechos que se otorgan:

Individual

Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

Múltiple

A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

Master

A través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y know how, a un franquiciado para que este explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

Subfranquicias

Se produce en aquellos contratos en la que el territorio y espacio geográfico concedido es del tipo de área de desarrollo de franquicias, para que el franquiciatario dentro del área autorizada pueda conceder subfranquicias.

3.1.3.2.- Según el sector de actividad u objetivo de la franquicia Soto (2012))

De producción

El franquiciador es el propietario de la marca y el franquiciante de los productos que distribuyen los franquiciados. El cedente es un producto o industrial que hace llegar sus productos al consumidor a través d una red franquiciada, sirviéndose de un informe.

Industrial

El franquiciador se asocia a otras industrias que fabriquen sus productos bajo licencias. En ella el franquiciador como el franquiciatario son industriales relacionados por un contrato de franquicias mediante el cual, el primero cede al segundo el derecho de fabricación, la tecnología y la comercialización de los productos, la marca los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de ventas.

Distribución

El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y / o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la otra operación del negocio.

Servicios

El franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con el método

experimentado y calificado por su eficiencia. Suministra un servicio como conceptualización de una técnica o normativas determinadas.

De productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva Soto (2012)

El franquiciante otorga al franquiciatario la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

Franquicia de conversión

Consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor. Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia. Soto (2012)

3.1.3.3. Según el grado y nivel de integración en la red Franquicia asociativa Soto (2012)

Cuando el franquiciador participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa:

Franquicia financiera

El franquiciado es simplemente un inversor que no gestiona directamente la franquicia.

Franquicia activa

El franquiciado gestiona directamente el punto de venta. Franquicia integrada. Cuando la relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución, es decir, cuando el franquiciante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de establecimientos franquiciados minoristas.

Franquicia Semi-integrada

Cuando la relación de franquicia se mantiene entre mayoristas y minoristas Franquicia vertical. La relación de franquicias existentes entre diferentes niveles del canal de distribución.

Franquicia horizontal

Se produce entre los propios minoristas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de vista piloto que posteriormente se franquician a otros puntos de vista.

3.1.4.- Elementos que intervienen en la valuación de una franquicia para su compra o venta (Alba 2005).

Factibilidad

Las empresas maximizan el valor de los accionistas a través de la mejor combinación de las decisiones de inversión se refiere a la colocación de capital en proyectos de inversión viables con expectativas de retornos futuros. Un proyecto de inversión se define como la unidad básica de planeación que se conforma por una serie de actividades entrelazadas, que se suceden y complementan en la toma de decisiones referente a la inversión de la empresa. Las ventas de franquicias son proyectos de inversión, este tipo de inversión busca hacer crecer en una misma rama de negocios.

Definición de Know How

El valor de una franquicia radica en su marca y su Know How el cual comprende conocimientos y asistencia técnica. Podemos entender por Know How el saber práctico que manifiesta un interés económico y organizacional conteniendo conocimientos técnicos, industriales, operativos, comerciales y administrativos; en general, cualquier conocimiento referente al manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria, los cuales llegan a incluir patentes, sectores industriales. El Know How se encierra referido a métodos, procesos y logística operativa, administrativa y comercial, que permite crear esta imagen de garantía, servicio y

calidad, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva y por lo tanto un fuerte elemento de diferenciación frente a posibles competidores. Debemos tener muy presente que el éxito y desarrollo de una franquicia depende de gran medida del desarrollo y adecuada protección a sus derechos de propiedad intelectual.

De acuerdo a Gaytán (2006), dice que una vez que ha decidido franquiciar, es importante saber que la fuerza de una empresa está basada principalmente en dos rubros: su marca el conocimiento y experiencia que ha acumulado con el paso del tiempo, es decir Know How. Alcázar aclara que no todos los conocimientos pueden ser protegidos, sin embargo, existe la opción de patentar aquellos aspectos comerciales, industriales o de negocios, que se consideran confidenciales. “Representa una ventaja competitiva para la franquicia, lo cual se protege bajo el esquema de Secreto Industrial”. La relevancia de contar con un programa que proteja sus secretos industriales, el cual constara del desarrollo de una estrategia que identifique aquella información de negocio que pueda constituir secretos industriales susceptibles de protección. La información contenida en manuales operativos, administrativas de imagen, de procedimientos y cualquier otro involucrado en una franquicia, no es estática, se va actualizando periódicamente, mientras que los documentos llegan incluir políticas que vuelven obsoletas o simplemente se olvidan y nos son puestas en marcha. Al estar compartiendo experiencia, es importante que el franquiciante haga hincapié de lo delicado que es el aspecto de respetar y mantener en secreto determinada información (Gaytán 2006)

Factibilidad de un proyecto de franquicia (Alba 2005).

- Tamaño y antigüedad: ¿ha estado esperando su empresa el tiempo suficiente como para proyectar su éxito futuro? ¿es lo suficientemente eficiente como para proporcionar un nivel de ganancias que la convertirían en una inversión atractiva?
- Rentabilidad: ¿estas habiendo dinero? ¿constantemente? ¿de acuerdo con, los pronósticos? ¿obtiene utilidades más altas que su sector competitivo?

- Posibilidad de transmitir la enseñanza a otras personas: ¿se les puede enseñar a otras personas para que manejen su empresa de la misma forma que usted lo hace, es decir de la misma manera que la hizo exitosa?
- Sistematización: ¿pueden ser analizadas y previamente descritas todas las operaciones diarias en un manual de operaciones de otra persona puede seguir para producir los mismos resultados que usted logra? ¿puede ser reproducida cada tarea?
- Comercialización: ¿puede comunicarse con efectividad y venderse a otras personas el concepto de su empresa?
- Transferencia ¿puede funcionar su empresa con la misma eficiencia en otra parte o en mercados internacionales?
- Originalidad: ¿posee su negocio un detalle original con respecto a sus competidores?

3.1.5.- Manuales de franquicia

De acuerdo con Alba (2005), menciona que los manuales de una franquicia deben cubrir las necesidades de atención y manejo del negocio en forma adecuada y de manera uniforme la información de los franquiciatarios necesitan de sus franquiciantes, en ellos se debe consignar de manera ordenada los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección, evaluación administrativa, llevar la contabilidad, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas, aplicando las medidas higiénicas y asesoría de manera uniforme y homogénea. Considerando que contienen procedimientos de carácter confidencial no deben ser fotocopiados o entregados a otras personas ajenas al negocio; un buen manual tiene las siguientes características:

- Debe ser claro, redactando de forma entendible, en un lenguaje accesible para los integrantes de la organización de cualquier nivel al que pertenezcan.
- Estándares de operación: Se refiere a la obligación de seguir los lineamientos establecidos en los manuales, para que la operación de negocio sea igual en todas las franquicias.

- Debe ser específico en las instrucciones que se transmiten en él, por lo que, se deben llevar los procedimientos hasta el detalle necesario para que el franquiciado pueda cumplir las instrucciones operativas sin dudas ni errores.
- Presentar un panorama general de la situación de la red franquicias.
- No debe ser prohibitivo, tiene que dar una pauta a un comportamiento favorable para el negocio, es decir dar algo de libertad de creatividad para el manejo de la franquicia, sin olvidar la uniformidad.

Con la aplicación de esta herramienta, el concesionario puede detectar robos, problemas de control de calidad y errores en rendimientos entre otros. También detalla todas las indicaciones de limpieza y la manera y frecuencia de realizarlas. En México con el fin de proteger los derechos de autor de todos los manuales elaborados para dar a conocer a los franquiciatarios los procedimientos establecidos por la empresa franquiciante, es necesario registrarlos en la Secretaría de Educación Pública, ante la Dirección General de Derechos de Autor. Este registro es independientemente al que se lleva a cabo para efectos de Propiedad Industrial. (Alba, 2005).

Clasificación de manuales por su contenido (Alba 2005).

- **Manuales de organización.** Es la herramienta de índole administrativa que muestra detalladamente la estructura de la empresa (franquicia) y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Se explican y observan los niveles jerárquicos, así como sus grados de autoridad y responsabilidad. Contienen información detallada de la red de franquicias referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, así como los grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y la coordinación general de una franquicia.
- **Manuales de procedimientos.** Son aquellos documentos que transmiten al franquiciatario los procesos y operaciones específicos que deben utilizar en su negocio conforme al sistema del franquiciante para evitar los riesgos de fracasos que una operación distinta pudiera implicar evitando también todo aquel desperdicio de los recursos financieros, técnicos y materiales con los

que cuanta la franquicia . Es decir, es la forma narrativa y secuencial de todas y cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento explicando ¿en qué consiste? ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿con que?, y ¿Cuánto tiempo?, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual. El manual deberá estar dividido en secciones para facilitar su consulta, con páginas numeradas y preferentemente unidas en un cierto formato de hojas sueltas que permita cambios o agregados, a medida que vuelven necesarios. A través de los manuales de procedimiento el franquiciante puede mantener las operaciones, actividades y procesos de los franquiciatarios de manera estandarizada, con el objetivo de preservar la funcionalidad de su red de franquicias, y así dar una misma imagen a distintos clientes y proveedores que tengan relación con cualquiera de los franquiciatarios.

Clasificación por su área en específico (Alba 2005).

- **Manuales de contabilidad.** En este manual se deben de plasmar todos aquellos procedimientos contables, los cuales deben seguir los franquiciantes, para poder tener un control en el aspecto financiero, en este tipo de manual implica el cálculo de las regalías y demás cuotas que deberán pagarse al franquiciante, así como la descripción de cuando, donde y como deben hacerse tales pagos.
- **Manuales de compras.** En él se especifican las funciones como planear y programar las adquisiciones de bienes y servicios, de acuerdo a las necesidades y asignación presupuestal de la franquicia, además que se especifican las actividades de cómo elaborar un catálogo de proveedores previa investigación, análisis y evaluación de las características y comportamientos de los proveedores en el mercado, en cuanto a la calidad, precio, y oportunidad de los bienes y servicios, así como las especificaciones del sistema franquicias.
- **Manual de personal.** En este tipo de manuales se describen aspectos como el reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, contratación, prestaciones, servicios y condiciones de trabajo. La finalidad de este manual destinado al personal de Servicios Gerenciales de una franquicia es, por una

parte señalar la responsabilidad y el riesgo que ellos corren durante el desarrollo de sus tareas y, por otra parte, ilustrar como deben realizarse correctamente las operaciones para cumplir sus tareas, así como el propio manejo del personal. Este manual se concretan y describen técnicas que permiten a cualquier empresario dar solución, sobre las siguientes funciones que desempeña el franquiciante.

- Definición de los puestos necesarios para su operación.
- Establecimiento de un proceso adecuado de contratación.
- El marco normativo que rige las relaciones de trabajo.
- La elaboración de un programa efectivo y eficiente de capacitación.(Alba 2005)

Según Gaytán (2006), menciona que de acuerdo con el especialista Ferenz & Feher, dependiendo del giro y de la complejidad del negocio, los manuales pueden tenerse listos entre seis y ocho meses, dedicándole un tiempo adecuado para su elaboración. Según la experiencia del Director General de la consultora Feher & Feher, se suelen trabajar siete manuales que detallaran los siguientes aspectos:

- **Apertura:** que es donde el franquiciante conocerá todos los detalles concernientes al inicio de operaciones de la franquicia, es decir, es decir especificaciones que van desde el tamaño del local, su ubicación hasta insumos necesarios, entre otros.
- **Operaciones:** aquí se describirán paso por paso, las actividades y procesos del negocio para realizar la elaboración del producto, el cual debe estar estandarizado para todas las tiendas o establecimientos.
- **Recursos humanos:** es importante para conocer cuáles serán los compromisos que se adquirirán por el franquiciante con sus empleados y viceversa.
- **Imagen corporativa:** Aquí es importante generar una imagen corporativa uniforme. Todos los establecimientos deben respetarla, ya que será el modo

en que se identificara la marca en cualquier lugar. Y esto es conocer cada detalle del color, forma y slogan del negocio y replicarlo idénticamente.

- **Publicidad:** en esta parte se especificara la manera en la que se realizan la publicidad y la promoción de los productos. Quienes participan en la misma, si se pueden generar ideas de los franquiciantes y llevarlas a cabo etcétera.
- **Seguridad y primeros auxilios:** es importantes según el giro también reconocer los posibles riesgos que hay en un negocio, prevenirlos y poner opciones de soluciones en caso de que se presente algún accidente.
- **Capacitación:** este manual es básico para los franquiciantes. En el deberán resolver sus dudas sobre las operaciones internas del negocio y procesos muy puntuales para la elaboración de un producto, como son el uso de maquinaria, soluciones tecnológicas, etcétera. (Gaytán, 2006).

3.1.5.1.-Elementos críticos de un manual de operación

Ejemplo de un índice de un manual de producción según (Raab & Matusky 1992)|

I.- Introducción y antecedentes

- A. Historia de la compañía
- B. Filosofía de la compañía

II.- Análisis operacional

- A. El producto
- B. Procedimientos para la oficina o taller
- C. Manejo de los suministros y del inventario
- D. Horas de oficina

III.- Servicios al cliente

- A. El mercado
- B. Relaciones con los clientes

IV. Ventas

- A. Procedimientos
 1. Guion telefónico
 2. Métodos para la oficina o el taller
 3. Manejo de las objeciones

- 4. Generación de “nortes”
- B. Supervisión y motivación del personal
 - 1. Técnicas
 - 2. Calculo delas comisiones

V. Publicidad

- A. fondo nacional para publicidad y promoción
- B. Publicidad regional
 - 1. Radio
 - 2. Televisión
 - 3. Prensa
- C. Promoción regional
 - 1. Programa de relaciones con la comunidad
 - 2. Cupones de descuento
- D. Medición de los resultados

VI. administración del personal

- A. Integración
 - 1. Descripción de puestos
 - 2. Contratación de personal
- B. Manejo de ingresos
 - 1. Cuentas de tarjeta de crédito
 - 2. Registro de ventas
 - 3. Justificación de las entradas
 - 4. Como hacer cambios
- C. Registro de nomina
 - 1. Deducción de impuestos
 - 2. Deducción de prestaciones
- D. Contabilidad de la Franquicia
 - 1. Registro de las regalías
 - 2. Registro de otras cuotas
 - 3.

3.1.6.- Importancia de las franquicias

Perfil de un franquiciatario

Según Gaytán (2006), dice que no todas las personas, a pesar de tener los recursos o la disposición, pueden ocupar este lugar. El franquiciatario ideal debe de poseer una serie de cualidades y aptitudes concretas que, en gran medida, marcaran el fracaso o el éxito de su actividad, según la consultora especialista en franquicias, hay algunos aspectos que son esenciales para elegir un buen franquiciatario. La persona que se plantea la posibilidad de integrarse en una red franquicia debe de estar

consciente de que se trata de un sistema que, con el fin de garantizar la absoluta fidelidad del negocio reproducido en el franquiciatario, coarta en gran medida la capacidad de este de tomar decisiones de su propio negocio, explica con detalle la consultora. Por ello cualquier innovación, modificación o peculiaridad que uno piense aplicar esta desechada en este sistema de asociacionismo. Se trata de generar una relación de ganar- ganar, que el beneficio sea para ambos. El franquiciatario no debe olvidar que debe respetar las reglas, por eso no se limita a externar ideas y propuestas que pueden ser positivas para la franquicia, explico Feher.

Aquí el franquiciante debe tener cuidado en saber diferenciar aquel que busca un sistema para auto emplearse, porque entonces este deberá tener un carácter emprendedor y suficiente capacidad como para desarrollar una actividad empresarial en la que trabajara directamente y en la que deberá afrontar y superar todas las dificultades propias de la misma, detallaba Tormo & Asociados. En cuanto al perfil del inversionista, este tiene que contar con una fuerte capacidad de gestión, para que a través de sus distintas habilidades pueda coordinar y dirigir adecuadamente la franquicia, apoyando en personal clave, para disminuir la presión de llevar “directamente el día a día de su negocio”(Gaytán 2006).

Proteger la marca

Gaytán (2006) nos dice que es importante registrar la marca de su negocio, en especial por que usted va a compartir la misma con los mismos inversionistas, y siempre corre el riesgo de ser robada. Un negocio atractivo siempre querrá ser copiado, dentro de las principales ventajas, además es que usted genera mayor confianza ante sus clientes y el valor de su empresa se incrementara se diferenciara de la competencia e impedirá que otros se aprovechen de su idea. El derecho al uso exclusivo de cualquiera de los signos distintivos anteriormente descritos se obtiene mediante su registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial ya que:

- Crea un “Valor de Marca”, un atractivo intangible para su negocio.
- Le permite extender o dar licencias, franquicias y recibir regalías por el uso de la misma.

- Obtener protección ante la posibilidad de que terceros usen su nombre o deseen registrar una marca similar a la suya.
- Hacer la diferencia frente a la competencia.
- Tener prioridad frente a terceros que quieran registrar su marca, en países en los cuales usted no la tiene registrada.

Obligaciones de la franquicia

En tal virtud, podríamos enunciar como principales obligaciones o requisitos establecidos por la ley para otorgar franquicias los siguientes:

- Contar por lo menos con una marca registrada
- Otorgar licencias de uso respecto de dichas marcas.
- Proporcionar y transmitir asistencia y conocimientos técnicos.
- Entregar previo a la firma del contrato, la Circular Oferta de Franquicia.

No hay que perder de vista que el franquiciante debe contar también con una buena planeación fiscal, siendo que sus principales ingresos, regalías y asistencia técnica están sujetos a diversas disposiciones particulares. (Gaytán 2006).

Capítulo 4.- Generalidades de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

4.1.-Antecedentes

Para Díaz y Sánchez (2012), menciona que Las MIPYMES en México son programas recientes para el desarrollo de las MIPYMES mexicanas. En nuestro país, las MIPYMES, han ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo. En 1976, se propuso apoyo a los pequeños y medianos industriales mediante acciones concertadas, con el objetivo de impulsar la generación y distribución nacional de tecnología, así como el perfeccionamiento de los procedimientos de otorgamiento de crédito y participación de capital en nuevas empresas. Además, se propuso crear empleos, generar divisas y el uso de técnicas, equipo y materias primas nacionales. En 1977, se estableció que la gran empresa debía apoyar a la pequeña y la mediana industria y que ambas coadyuvarían al desarrollo industrial sin requerir sobreprotección.

A las MIPYMES, se les permitiría:

- acceso a tecnologías modernas y disponibilidad de recursos
- preparación para el uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales y ofrecer mayor empleo por unidad de producción
- participación en una política que se enfocaría a, dar apoyos crediticios y dotarles de liquidez y capital de trabajo.

Díaz y Sánchez (2012), continúa diciendo que el Programa del presidente José López Portillo (1976-1982), pretendió la recuperación industrial por la vía de una mayor productividad de capital y de trabajo que trajeran consigo un gran desarrollo y fueran una fuente auto sostenida de empleo. Para ello, en 1979, se creó la Comisión Nacional de Fomento Industrial (CNFI) y la realización de foros de discusión y concertación que buscaran evitar la indefinición y la burocratización para impulsar el apoyo a la pequeña empresa. La mecánica a seguir consistió en otorgar a las MIPYMES, financiamiento y estímulos fiscales permitiendo a los grandes empresarios canalizar al exterior una mayor proporción de su producción y operar mediante subcontratos con la pequeña y mediana industria. Posteriormente, el Plan

Nacional de Desarrollo Nacional de 1982, implementó una política industrial que intentaba promover empleos a través de:

- La desconcentración territorial de la industria,
- El desarrollo ramos de alta productividad,
- La integración de la estrategia industrial para aprovechar los recursos naturales
- La articulación de la gran empresa con la mediana y pequeña industria.

Continuando con Díaz y Sánchez (2012), menciona que en 1983, bajo el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) se promovió la creación del Sistema Nacional de Subcontratación, con lo que se buscaba que las empresas paraestatales orientaran su demanda hacia el mercado interno, fundamentalmente en apoyo a casi 85% a las industrias del papel, madera, alimentaria, textil y minería, en un esquema contradictorio con el nuevo proyecto de apertura instaurado a partir del nuevo gobierno.

Para Díaz y Sánchez (2012), dice que en 1985, la política de fomento industrial otorgó prioridad a la pequeña y mediana industria, durante ese año, esas empresas recibieron asistencia técnica, estímulos fiscales y recursos financieros. Se creó el Programa Integral de Desarrollo de la Industria Mediana y Pequeña, otorgándose apoyos mediante convenios de colaboración. Entre estos convenios estaban:

- El convenio conformado por CONASUPO-DICONSA y CANACINTRA, tendientes a canalizar compras de DICONSA por 50 mil millones de pesos a las industrias medianas y pequeñas, productoras de artículos básicos de consumo popular.
- El convenio creado por el ISSSTE y FOGAIN mediante el cual se otorgaron contratos a industrias medianas y pequeñas, proveedoras potenciales de organismos gubernamentales.

También, Díaz y Sánchez (2012) hace referencia a González, 2008, donde menciona que en el Sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), las

MIPYMES en el país representaban 119 mil 914 empresas, que demandaban un millón 591 miembros de la PEA. Estos establecimientos representaban el 98%, del total de establecimientos de transformación y absorbían más del 50% de la mano de obra del sector, además de aportar el 44% de la producción de la industria manufacturera, proporción que equivalía al 12% del PIB. Bajo este contexto se desarrolla conjuntamente con las Cámaras Empresariales el Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana (PMDI) para promover los instrumentos y acciones en apoyo a este tipo de empresas

Durante el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006), se Aprobó la “ley de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa” (2002) cuyo objetivo, como se presenta en artículo, es “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad e incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional” (art.1, Ley de Competitividad, 2002).

De acuerdo Díaz y Sánchez (2012), establece que lo expuesto en el “III Informe del Gobierno Federal” del Gobierno de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), para lograr los objetivos de la MIPYMES propuesta por la ley, la Secretaria de Economía se constituye en la máxima responsable de poner en operación cinco programas nacionales -uno para atender a cada segmento empresarial-, los cuales se integran por 33 programas institucionales que en conjunto ofrecen a cada segmento soluciones a sus necesidades específicas para impulsar la productividad y competitividad de las MIPYMES.

Para Díaz y Sánchez (2012), comentan que el propósito de focalizar los apoyos para cada uno de los segmentos empresariales, en octubre de 2007 surgió el programa “México Emprende” para el apoyo a las MIPYMES y a los emprendedores, mediante soluciones integrales. Buscando integrar un esquema completo se puso en operación

el “Programa Empleo en Zonas Marginadas”, orientado a detonar el desarrollo regional mediante la creación de infraestructura en las zonas de alta y muy alta marginación.

Díaz y Sánchez (2012), hace referencia a INEGI, 2009. Donde menciona las estadísticas que muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México. En nuestro país el 95.2% son microempresas, que ocupan al 45.6% de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son 4.3% y emplean al 23.8 %; por último las medianas empresas son el 0.3% y ocupan al 9.1% del personal disponible, y el restante 0.2% son empresas de gran tamaño que emplean al 21.5% de las personas reportadas.

Seguido a Díaz y Sánchez De acuerdo a las estadísticas Observatorio PYME, 2012, en México existen 399 empresas grandes que concentran el 70.8% de los ingresos por concepto de exportación, mientras que las MiPYMES solo representan el 28.8 % donde de este porcentaje, la mayor representatividad la tienen las medianas empresas. Por tanto, si consideramos al crecimiento de México como una variable dependiente del funcionamiento del mercado externo y en especial de mercado de los Estados Unidos, los programas de la Secretaria de Economía para el fomento de la actividad de las MIPYMES, debe ser revisado y concretar planteamientos más específico que puedan ayudar de forma más eficiente al emprendedor mexicano.

Díaz y Sánchez (2012), establece que los principales problemas que afectan a la MIPYMES en México, están determinados por variables exógenas y endógenas al sistema económico, que pueden resumirse en: marco jurídico institucional; acceso y funcionamiento del mercado de factores productivos; acceso y funcionamiento al mercado de bienes y servicios; gestión y cooperación empresarial y otros de carácter particular que están determinados por la región, la integración de familia, etc. Los aspectos mencionados le condicionan a la MIPYMES en México, en muchos casos, una dificultad en el acceso al mercado de bienes al no contar con el aparato logístico, aunque cabe señalar que se han creado herramientas para que este tipo de empresa

tenga acceso a ser proveedoras de las empresas paraestatales y organismos de gobierno. Las MIPMES constituyen en la actualidad una modalidad de articulación productiva del sistema mundial, así como un factor dinámico en los cambios estructurales contemporáneos y elemento esencial en la política económica. Por tanto, como la actividad económica no es un todo homogéneo, es necesario considerar los desarrollos sectoriales y sus determinantes, que son relevantes en cuanto a la innovación.

En México, limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas en las que se debe trabajar en las MIPYMES y exigen una modificación del marco jurídico institucional. A pesar de las áreas de oportunidad uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante sus ideas de negocio o de innovación de producto. Aunque es posible precisar aspectos como: la falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional; falta de claridad de cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final; incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía; no conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento, y resistencia al cambio. (Díaz y Sánchez, 2012)

4.1.1 -Problemas que se llegan a enfrentar las MiPYMES

Cervantes & Gallardo (2012) hacen referencia a Soto & Dolan (2003) donde señala los principales problemas que han marcado a un gran número de PyMES por ser el principal motivo de sus preocupaciones, los siguientes:

- ***Dirección con visión de corto plazo:*** Planificación insuficiente, actuación en forma reactiva e improvisaciones atolondradas.
- ***Falta de atención a la calidad:*** Concentrarse en producir y vender sin prestar atención a la calidad del producto, del servicio y a la gestión óptima de los recursos.

- **Tecnologías de producción inadecuada:** Falta de reinversión para mejoramiento de instalaciones y uso de tecnologías.
- **Información de gestión insuficiente:** No contar con información rápida, veraz y oportuna.
- **Productividad insuficiente:** Debido a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores.
- **Estructuras organizativas inadecuadas:** Desajuste de las estructuras organizacionales por falta de revisión oportuna.
- **Escasos medios de financiamiento:** Afectación por las continuas crisis económicas y acceso a financiamiento inadecuado, escaso y caro.
- **Recursos humanos poco calificados:** Falta de capacitación al personal por considerarlo un gasto superfluo.
- **Poca atención a los mercados internacionales:** Falta de comprensión del fenómeno de la internacionalización y de la importancia de que las empresas entren en este proceso.
- **Estructuras financieras inadecuadas:** Requieren diseñar e implementar estructuras financieras adecuadas a los cambios del entorno. (Cervantes & Gallardo 2012)

4.1.2.- Sustentabilidad organizacional en las pymes familiares restauranteras

Gonzales & Zilzaldrá & Mercado (2015) Hace referencia a Clarkson, 1995 donde menciona que las Pymes familiares requieren generar recursos para un desempeño adecuado, por lo cual el presente estudio se aborda desde el enfoque de la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual sostiene “que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos, servicios o funciones necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia, entendiéndose por ello la necesidad de participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio con los distintos actores del entorno” (Ulrich & Barney, 1984), como competidores, proveedores, instituciones, entre otros, quienes se convierten en actores interesados (stakeholders). La Teoría de los Stakeholders, establece que los stakeholders son “todas aquellas personas o grupos de personas que tienen, o

reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras, y que pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: propietarios, empleados, directivos, entre otros”

Continuando con Gonzales & Zilzaldra & Mercado (2015) hace referencia a La Rovere y Hasenclever, 2010, menciona que la fusión de ambos enfoques desprenden la idea de que los stakeholders de una Pyme familiar restaurantera dependen de los recursos con los que cuentan, o que pueden generar, mediante las relaciones interactuantes entre ellos o con otros stakeholders, proporcionándoles así la capacidad de ser sustentables organizacionalmente. Las Pymes familiares no desarrollan la capacidad de reacción adecuada, por su escasez de recursos, sus líderes se ven en la necesidad de interrelacionarse con otros stakeholders para acceder a dichos recursos. Las grandes empresas que cuentan con mayor cantidad de recursos pueden fácilmente internarse en un adecuado desempeño a través de innovaciones, a diferencia de las Pymes familiares que dependen más de los recursos que poseen otros actores externos si es que quieren innovar.

Siguiendo con Gonzales & Zilzaldra & Mercado (2015) hace mención a Hernani & Hamann 2013 donde la sustentabilidad organizacional de estas empresas, se fundamenta en la creación de valor para el stakeholder principal, el líder, por medio de actividades que promuevan el uso y aprovechamiento de tecnologías disponibles y un enfoque en el desarrollo económico. Así mismo Gonzales & Zilzaldra & Mercado (2015) hace mención a Lungu & Caraiani & Dascalu 2013. La estabilidad organizacional requiere de un continuo aprendizaje de nuevas formas de gestión y liderazgo, encaminadas a adquirir un pensamiento sustentable dentro de la empresa

4.1.3.- La financiación de recursos en las MIPYME

Arias & Álvarez (2016), mencionan que el sistema financiero es el motor económico para incrementar el desarrollo en todos los aspectos de un país (Aceves & Martínez, 2013). El negocio fundamental se encuentra en colocar ese dinero captado en inversiones rentables que generen dividendos en determinado tiempo. Existen en el

mercado, entonces, la tasa de captación y la tasa de colocación; surge, así, una diferencia llamada tasa de intermediación financiera que genera ganancias a las entidades financieras. Es decir, el sistema se mueve bajo un círculo en el que se generan ganancias entre inversionistas, ahorradores y la banca. Existe gran variedad de entidades en el sector financiero, no todas contemplan entre sus clientes a las MIPYMES, porque el riesgo es más alto. Los bancos, en su portafolio, ofrecen como primera opción el financiamiento de sus operaciones e inversiones aunque, muchas veces, el proceso para acceder a los capitales es extenso y no muy claro. En la mayoría de los casos, las tasas de interés varían para las MIPYME, además del alto riesgo, porque éstas no tienen un conocimiento profundo de la información financiera que deben aportar; es decir, las grandes empresas, al entregar información más clara, acceden a tasas de interés mucho más favorables que aquellas empresas que apenas están en proceso de crecimiento físico y productivo.

Arias & Álvarez (2016) hace referencia a Myers & Majluf (1984), donde exponen cómo las empresas, para financiar sus proyectos, acuden al mercado público de valores; sin embargo, cuando hay información privilegiada en los mercados, los riesgos de emisión de acciones se aumentan ante una potencial caída de los precios de las mismas. Por tanto, algunos empresarios prefieren hacerlo con recursos propios en la medida que hay riesgos de información privilegiada que puede terminar en una disminución del valor de la empresa. Se señala también cómo las MIPYME no tienen acceso al mercado público para financiar sus inversiones, lo que ocasiona que tengan que recurrir a fuentes de financiación más costosas que hacen que el valor presente neto de sus inversiones se caiga o que demuestre la inviabilidad de los mismos. (Arias & Álvarez 2016)

4.1.4.- Financiación de la innovación en las MiPYMES

Garcia & Barona & Madrid (2013) hace referencia a Ayyagari & Demirgüç-Kunt & Maksimovic (2010) y nos comentan que la innovación permite a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y representa un elemento

determinante del crecimiento económico. El acceso a la financiación externa ha sido identificado como uno.

Garcia & Barona & Madrid (2013) Hace referencia a Baldwin & Johnson, (1995) Sin embargo, la existencia de asimetrías informativas es un obstáculo en la toma de decisiones financieras cuando se buscan los recursos para financiar las innovaciones. El acceso a la financiación externa es uno de los determinantes de la innovación y el sistema financiero juega un rol trascendental para la innovación tecnológica y el desarrollo económico, al facilitar transacciones, movilizar ahorros, evaluar el riesgo de los proyectos y monitorear las decisiones de los gerentes.

Sin embargo, la financiación de la actividad innovadora, no es un problema trivial debido a varias razones: a) la innovación supone nuevas actividades cuyo éxito es difícil de evaluar, y b) a menudo, se requieren inversiones que no suponen la producción de bienes o activos tangibles, impidiendo ser utilizados fácilmente como garantía para la obtención de fuentes de financiación. Garcia & Barona & Madrid (2013) hace cita a Fan, Tian & Tice (2012), a través de la información de varios países (34 entre desarrollados y emergentes), examinan si, como había sido argumentado previamente por otros, el desarrollo del mercado de crédito tenía un impacto diferente sobre la innovación, que el desarrollo del mercado de acciones a un nivel agregado. Su conclusión es que mientras el desarrollo del mercado accionario estimula la innovación, el del mercado de crédito lo restringe. Garcia & Barona & Madrid (2013)

4.1.5.- Caracterización e importancia de las MiPYMES en Latinoamérica

Saavedra & Hernández (2008), menciona que las MiPYMES en Latinoamérica juegan un importante papel de carácter social, tanto por su papel como creadoras de empleo y amortiguadores del problema de desempleo al ser intensivas en este factor, como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos semi o escasamente cualificados. También ellos mencionan que la importancia de la pymes se ve reflejada en la composición

empresarial que presentan los países bajo estudio es decir la estructura de empresas por tamaño, de esta manera las pymes representan en promedio el 89.85% del total de las empresas, mientras que las MiPYMES representan en promedio el 99.12 % del total de las empresas.

4.1.6.- Las interrelaciones entre las pequeñas, medianas, y grandes empresas.

Rodríguez (2002), Al recalcar la importancia entre las pequeñas y medianas empresas no se subestima la aportación de la gran industria, ya que cada una ocupa su puesto respectivo. Y sus interdependientes. Las pequeñas y medianas empresas realizan como mínimo sus tres funciones importantes para las grandes empresas:

- Facilitar la concentración en las zonas de mayor rendimiento
- Servir de ensayo y preparación de futuras grandes empresas
- Compensar las limitaciones inherentes a las grandes empresas.

Las grandes empresas alcanzan su máxima eficiencia en las industrias antiguamente establecidas para las que existen mercados de productos de bajo costo por unidad o una considerable experiencia, ha conseguido desarrollar la tecnología y la mecanización pero requiere de enormes inversiones de capital, donde la normalización y la simplificación (limitación de variedad) son deseables y aceptables donde sea preferible la concentración de las funciones (producción distribución y financiamiento y por supuesto para los monopolios naturales.

Las pequeñas empresas tienen su propia función en cuatro aspectos básicos.

- Como suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas)
 - Como agencias de servicio para la gran empresa.
 - Como agentes o distribuidoras
 - Como clientes que usan, más que distribuir, productos de la gran empresa.
- (Rodríguez 2002),

4.2.-Definiciones

Díaz y Sánchez (2012) retoman Rosales (2007) mencionando que El Instituto Libertad y Democracia define a las MIPYMES como *Empresas Extralegales* que tienen como características fundamentales, la ausencia de permisos legales para operar como organización y por tanto faltas de control y organización para su funcionamiento. Estos aspectos permanecen en la realidad latinoamericana y tienden a incrementarse, por el proceso de funcionamiento de los sistemas económicos imperantes en la región

Rodríguez (2002), retoma a Barreyre (s/f) que dice, que constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico. De acuerdo con la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) define a la empresa pequeña como: Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada automáticamente y que no es dominante en la rama en que opera. Según La secretaria de Hacienda y Crédito Público lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias así como regionalizarse por el monto de ingresos, es decir que quedan catalogadas como: aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no seas superior a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos.

Rodríguez (2002), retoma a Reyes (s/f), donde nos menciona que una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande con base al volumen de productos que fabrique existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa y son: la cantidad de personal ocupado y complejidad de su organización. Si tomamos estos criterios se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la organización que cuenta con un número aproximado de 40n a 50 trabajadores y que por lo menos tiene tres grupos fundamentales:

- el destinado a la producción de bienes o servicios
- el encargado de la distribución, colocación o ventas.

- El encargado de las funciones de finanzas y control. (Rodríguez,2002)

4.3.-Tipos y/o Clasificación

Según Díaz y Sánchez (2012), exponen que existen diversas clasificaciones en el contexto mundial (tabla 5):

Situación en Estados Unidos

Tabla 5.- Base de Clasificación para las MIPYMES usada en Estados Unidos

Categorías de Empresas	Cantidad de Empleados	Límites de Capital Comercial
Micro	Mayor 100	5 a 6 millones
Pequeña	100	Cifra de participación
	Menor a 100 mayor a 250	

Fuente de elaboración: Tomado de Díaz y Sánchez (2012)

Situación en Japón

En Japón a diferencia de los Estados Unidos, existen un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones empleos y el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas. El criterio de clasificación de pequeño negocio en Japón es el número del personal y el capital invertido entrando en esta categoría, las que tienen entre 1 y 300 personas ocupadas. Las cifras estadísticas indican que este tipo de empresas, representa el 99% del total de los establecimientos, el 77% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país (Oficina de Estadísticas y Planificación de Japón, 2011).

Continuando con Díaz y Sánchez (2012), Situación en la Unión Europea

Representan el 99% de las empresas y proporcionan dos de cada tres de los empleos del sector privado, contribuyendo con más de la mitad del total de valor creado en la región. Las empresas que califican como micro, pequeñas y medianas empresas tienen que cumplir con los criterios establecidos por la recomendación y el número de empleados. La siguiente clasificación se resume de acuerdo a la siguiente (tabla 6).

Tabla 6.- Base de Clasificación para las MIPYMES usada en la Unión Europea

Categorías de empresa	Número de trabajadores	Volumen de ventas	Total de Balance
Mediano	Mayor a 250	≤€ 50 millones	≤€ 43 millones
Pequeño	Mayor a 50	≤€ 10 millones	≤€ 10 millones
Micro	Mayor a 10	≤€ 2 millones	≤€ 2 millones

Fuente de elaboración: Tomado de Díaz y Sánchez (2012)

Según Rodríguez (2002), menciona que para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas en materia de registro metódico, se necesita clasificar dentro del grupo genérico con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias. De manera tradicional las empresas se clasifican en tres grandes ramas: de servicios, comerciales e industriales.

- **De servicios:** son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.
 - **Sin concesión:** son las que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento para operar.
 - **Concesionadas por el estado:** son aquellas cuya índole es de carácter financiero.
 - **Concesionadas no financieras:** son aquellas autorizadas por el estado pero sus servicios no son de carácter financiero.
- **Comerciales:** empresas que se dedican adquirir algunos bienes o productos con el objetivo de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando al precio del costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.
- **Industriales extractivas:** se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original este tipo de industrias se dividen en: recursos renovables ; donde el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal así como la actuación de elementos naturales, recursos no renovables: son aquellas cuya actividad

fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible.

- **Industrias de transformación:** Las que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente. En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, la que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para convertirla en un satisfactor de necesidades sociales. (Rodríguez 2002)

Criterios de estratificación de las empresas

De acuerdo con Rodríguez (2002), nos menciona que con el fin de avanzar en la definición de políticas estrategias y acciones de fomento empresarial e impulsar empresas competitivas en la economía global la SECOFI dio a conocer el 13 abril 1999 los nuevos criterios de estratificación de las empresas. Ya que con esta estratificación se podrá avanzar para definir políticas, estrategias y acciones de fomento y carácter sectorial, que con la mayor eficacia atiendan a los requerimientos de las empresas mexicanas y se fomente la creación de nuevas empresas, además de buscar que las más capaces se integren al ámbito mundial. (Ver tabla 7).

Tabla 7.-Tamaño y clase de las empresas industriales comerciales y de servicios

Tamaño / clase	Industriales	Comerciales	De servicios
Microempresas	1 a 30 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
Pequeñas empresas	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
Medianas empresas	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	51 a 100 empleados
Grandes empresas	501 a más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

Fuente: Tomado de Rodríguez (2002), con datos de SECOFI (1999)

Clasificación jurídica de las empresas según Rodríguez (2002)

- **Empresas individuales:** las que se encuentran integradas, como su nombre lo indica, por una sola persona.
- **Empresas colectivas:** aquellas que se encuentran integradas por varios individuos o asociados.

Para Rodríguez (2002), las empresas pueden estar constituidas legalmente en: asociaciones y sociedades, de esta última pueden ser civiles y mercantiles. Son asociaciones las agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter económico preponderante persiguiendo una especulación comercial. Las sociedades mercantiles tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persiguiendo un lucro. Su base jurídica es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito.

Las sociedades que reconoce la Ley General de las sociedades Mercantiles son las siguientes:

- a) Sociedad en nombre colectivo
- b) Sociedad en comandita simple
- c) Sociedad de responsabilidad simple
- d) Sociedad anónima
- e) Sociedad en comandita por acciones
- f) Sociedad cooperativa.

4.4.- Sector terciario (Servicios restauranteros)

4.4.1.-Antecedentes

De acuerdo a Raya & Izquierdo, (2014) El primer restaurante propiamente dicho fue propiedad de Monsieur Boulanger y data de 1765. Le dio nombre a su sopa *le restaurant divin*. Su restaurador divino no era más que una reelaboración de mezclas de vegetales y hierbas amargas preparadas por los médicos de la edad media. Se trataba de un delicioso y espeso consomé que atrajo a todas las damas y caballeros elegantes que normalmente no frecuentaba las tabernas públicas, en las que la

comida estaba relegada a un segundo plano por la bebida. El restaurante de Boulenger, denominado *Champ d' Oiseau*, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la alta sociedad acudían para mostrar su distinción y elegancia. Viendo el éxito obtenido, Boulenger amplió el menú y así nació un nuevo negocio. La palabra *restaurante*, en su acepción actual, parece ser que tuvo su nacimiento en París en 1765. De hecho, durante los siglos XIX y XX la ciudad francesa se convirtió en capital de los *gourmets* de todo el mundo.

Restaurante en América del Norte

Según Raya & Izquierdo, (2014) La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1794, traída por un refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt quien fundó lo que sería el primer restaurante galo en Estados Unidos, el Julien's Restorator. En el que servían trufas, fondues de queso y sopas. La influencia francesa había comenzado a nortearse antes en la cocina estadounidense, ya que tanto George Washinton como Thomas Jeffeson, primer y tercer presidentes de Estados Unidos, eran aficionados a la cocina gala, es así como abrieron varios establecimientos. En el siglo XVIII empezaron abrirse un gran número de restaurantes a los que acudían las familias adineradas, como símbolo de distinción. El restaurante que se considera como el primero de este país es el DElmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Este derecho puede ser reclamado por Oyster House, en Cambridge (Massachusetts), fundado en 1826 por Atwood y Bacon. Este establecimiento todavía funciona en la actualidad.

De acuerdo con Pérez,& Leal, & Barceló, & León, (2013) En el contexto nacional, menciona que Canirac (2011) arroja las siguientes cifras de impacto en el sector restaurantero. Los datos a continuación presentados son nacionales hasta el 2011: 1 de cada 10 establecimientos en México es de preparación de alimentos. 4 de cada 10 empleos del sector turismo son aportados por restaurantes. 7 de cada 100 empleos del sector privado en México son aportados por restaurantes. Es el segundo

sub-sector económico que más empleo genera en el país. De acuerdo al crecimiento en ingresos y empleos de los últimos 5 años, por cada por ciento de incremento en los ingresos nominales del sector, se generan 6,400 empleos directos, es decir, con un crecimiento del 5% en los ingresos nominales del sector se generarían 32 mil empleos directos. La industria restaurantera mexicana generó para el cierre de 2011, ingresos por 182,992 millones de pesos de los 428 mil establecimientos del sector a nivel nacional. La industria restaurantera participa con el 1.4% del PIB nacional y contribuye con el 13% del PIB turístico, dando empleo directo a 1.3 millones de personas y apoyando 3.25 millones de empleos indirectos.

4.4.2.-Definiciones

Industria Restaurantera

Un restaurante es un establecimiento donde se venden y preparan alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. El termino se deriva del latín restaurare que quiere decir recuperar o restaurar. El concepto de restaurantes ha sufrido cambios en los últimos años, ha pasado de ser un simple establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas, a ser considerado como una organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros, que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas proyección y mercadotecnia.
ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6873/2/647.95-G948p-Capitulo%20I.pdf

El concepto de restaurante ha venido evolucionando, por lo que según la Enciclopedia de Turismo: Hotelería y Restaurantes (2007, p617), un restaurante es considerado como aquel establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local.

Conociendo con esto, Morfin (2006), asegura que además de realizar un cobro por alimentos y bebidas consumidos, también se debe cobrar por el servicio prestado, ya que la finalidad de este tipo de lugares no solo consiste en ofrecer productos, sino

también atención y servicio a los clientes que visitan el establecimiento.
catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/capitulo2.pdf

Según (Pérez,& Leal, & Barceló, & León, 2013) hace referencia a el Diario Oficial de la Federación (DOF) (2010), donde dice que pertenecen al subsector Restaurantero todas aquellas unidades económicas dedicadas a la preparación y venta de alimentos y bebidas para su consumo inmediato como restaurantes, fuente de sodas y de autoservicio ((Pérez,& Leal, & Barceló, & León, 2013)

4.4.3.-Tipos y/o Clasificación

Según Torruco & Ramírez (1997), los restaurantes pueden ser de cuatro tipos, y estos se clasifican en función de tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales, a continuación se describen las principales características de cada uno de los tipos de restaurante.

- **Restaurante Gourmet:** Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio completo, generalmente sus precios son altos debido a que existen una relación entre el servicio y la calidad de los alimentos, la decoración del lugar y su ubicación. En estos establecimientos, el servicio que ofrece dentro del comedor es de etiqueta, teniendo estándares más altos. El menú consta de una variedad de platillos a elección del cliente y se preparan en el momento, por lo que todos los alimentos pueden considerarse como frescos (Morfin, 2006).
- **Restaurante de especialidad:** Este tipo de restaurante ofrece una amplia variedad de platillos, teniendo uno o más como especialidad de la casa. Dentro de este tipo de restaurantes pueden encontrarse como lo que son mariscos, aves, carnes, pastas u otras especialidades. Cabe mencionar que este tipo de restaurantes no son de tipo étnico, es decir, los que ofrecen lo más sobresaliente de la gastronomía de la cultura de algún país (Morfin, 2006).

- **Restaurante familiar:** En este tipo de restaurantes el precio de los productos o platillos es muy alto, siendo accesible para todo público. Su característica principal es que el servicio ya está estandarizado. Por lo general estos establecimientos son de cadena, franquicia, existiendo la posibilidad de que sean manejados por los mismos dueños o su familia (Morfin, 2006).
- **Restaurante conveniente:** Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio limitado, ya que el servicio que ofrecen es rápido y el precio suele ser económico. Una de las características principales de estos lugares es la limpieza, con la cual se logra tener la confianza y preferencia de los clientes, dando pauta a la generación de lealtad a la marca y clientes frecuentes (Morfin, 2006).
catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/capitulo2.pdf

Clasificación de restaurantes

Dentro de los tipos de restaurantes, existen diversos criterios para poder clasificarlos (Torruco & Ramírez, 1987); estos podrían ser el resultado de las necesidades específicas del segmento del mercado al que se encuentran dirigidos (Kotler, Bowen y Makens, 2004). Establecieron tres (3) clasificaciones principales de restaurantes: por tipo de comida, por la variedad del servicio y por la categoría que poseen. A continuación se describe cada una de ellas a detalle.

Clasificación por el tipo de comida

Según Torruco & Ramírez (1987) esta clasificación de restaurantes se divide en cuatro grandes grupos.

- Restaurantes de comida vegetariana y macrobiótica.
- Restaurantes de pescados y mariscos.
- Restaurantes de carnes rojas.
- Restaurantes de aves.

Clasificación por la Variedad del Servicio

Esta clasificación está integrada por tres sub-clasificaciones (Torruco & Ramirez, 1987):

- **Restaurantes de autoservicio:** usualmente se encuentran ubicados en centros comerciales o lugares concurridos como ferias y aeropuertos; la variedad de platillos es limitada y tienen poco personal.
- **Restaurantes de menú y a la carta:** los precios son moderados y los clientes tienen la opción de elegir un platillo dependiendo su gusto y presupuesto; estos a su vez pueden ser de lujo. (comida internacional, servicio francés y carta de vinos), de primera y de tipo medio (comida internacional o nacional, con servicio americano) y de tipo económico (servicio mínimo y comida sin mucha elaboración).
- **Cafeterías, Drive-in, Restorrutas y similares:** la comida es sencilla, rápida y los precios son muy accesibles: el servicio es casual y no poseen mucho personal.

Clasificación por categorías

Dentro de esta clasificación existen cinco categorías de restaurantes, cada una de ellas es realizada en función del menú, instalaciones, infraestructura, servicio y personal, estas son las siguientes (Torruco & Ramírez):

- **Restaurante de lujo:** el servicio debe ser personalizado y con detalles halagadores hacia el cliente; tiene una puerta especial para el personal y otra para, los comensales y además cuentan con un servicio de valet, parking. Las instalaciones tienen que ser muy cómodas y lujosa además de contar con sala de espera, un comedor con decoración, ambiente agradable, climatización, sanitarios amplios e independientes, cocina funcional e innumerables servicios a disposición del cliente. El menú debe incluir

entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves y postres: cuentan con carta de vinos y bebidas alcohólicas.

- **Restaurantes de primera clase:** cuentan con la mayoría de servicios que un restaurant de lujo, la diferencia se encuentran en el menú ya que pueden representar entre 5 y 7 tiempos de servicios: el personal está altamente capacitado para brindar un servicio de calidad y las instalaciones deberán ser atractivas para los clientes. La carta de vinos y bebidas alcohólicas es más reducida que la de un restaurant de lujo.
- **Restaurante de segunda clase:** sus instalaciones son cómodas para los clientes; la puerta de acceso a clientes puede ser utilizada por el personal de servicio en horas que no haya atención a estos. El menú debe contar con no más de 6 tiempos, el servicio es de calidad y el personal debe estar presentable y uniformado.
- **Restaurantes de tercera clase:** el acceso para clientes y personal es el mismo, el servicio y el mobiliario debe ser apropiado y sencillo pero bien aseado. El menú presenta 3 o 4 tiempos.
- **Restaurante de cuarta clase:** las instalaciones y mobiliario es sencillo pero altamente aseado e impecable; el personal debe utilizar uniforme y el menú es simple y de no más de 3 tiempos.

Restaurantes de servicio completo

De acuerdo con Rocco & Adrew (2004), existe otra clasificación de restaurantes de servicio completo: ellos afirman que se pueden clasificar en términos de precio, menú y atmosfera. A continuación se describe cada una de las tres clasificaciones planteadas:

Precio: Cuando se considera el precio, los restaurantes pueden clasificarse en establecimientos de lujo, de precio alto, de precio medio o bajo.

Restaurantes de Lujo: Estos establecimientos son generalmente pequeños y administrados independientemente. Emplean personal altamente entrenado, junto con chefs muy creativos

Restaurantes de Precio Alto: Estos establecimientos son usualmente independientes y administrados por los dueños, pero tienen instalaciones más grandes que las de los de lujo. El menú es extenso, el servicio puede variar entre formal y casual.

Restaurantes de Precio Medio o Bajo: Estos establecimientos usualmente son administrados por los dueños; en algunas ocasiones sus instalaciones pueden ser grandes debido a la afluencia de clientes, pero generalmente son pequeñas. El menú no es tan extenso y el servicio es casual

Menú: Son aquellos restaurantes de especialidades, cuyo menú se enfoca a una sola corriente culinaria o ingrediente, como carnes, pescados o mariscos. También caen en esta clasificación los restaurantes étnicos.

Atmósfera: Son aquellos restaurantes o establecimientos en que el atractivo principal radica en la ambientación del lugar, como la arquitectura, la decoración e inclusive la distribución.

Servicio: Según Stanton (2004), los servicios son todas las actividades intangibles que son el objeto de un intercambio entre el prestador de servicios y el cliente, cuya finalidad es brindar la satisfacción de las necesidades del mismo. Por otra parte Kotler, Bloom y Hayes (2004) consideran que un servicio puede relacionarse o no con la creación de un producto físico, dado que son de naturaleza intangible.

catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/capitulo2.pdf

Según Raya & Izquierdo (2014), existen distintas categorías de restaurantes, desde la humilde casa de comidas que suministra un menú fijo a precio módico, hasta los lujosos restaurantes de fama internacional, que se caracterizan por ofrecer una carta muy sofisticada, con gran variedad de platos cocinados con productos de primerísima calidad, una carta de vinos y de bebidas muy bien escogida, un servicio cuidado y, lógicamente, todo ello a unos precios elevados.

Restaurante de autoservicio

Raya & Izquierdo (2014) Básicamente hay dos tipos de restaurantes basados en el concepto de sírvase usted mismo: los *self-servece* y los *free-flow*:

- **Autoservicio en línea 0 self-service.** Se caracteriza por la distribución de mostradores en línea, debidamente adaptados para el mantenimiento de los platos ofertados en grupos afines y con sus precios correspondientes. El cliente elige los platos y los transporta en una bandeja que desplaza sobre un soporte en la trayectoria de la línea de autoservicio hasta el final (o salida), donde uno o dos cajeros valoran los platos seleccionados y los cobran.
- **Autoservicio free-flow.** Este sistema de servicio denominado «libre fluidez» surgió como una alternativa al autoservicio en línea; se describe como la aproximación del principio del supermercado al servicio de comidas, ya que se dispone de un determinado número de mostradores independientes, cada uno de los cuales ofrece una selección de productos o platos afines; al estar ubicados de forma cuadrangular o circular existe un fácil acceso de varios clientes al mismo tiempo, pudiendo cuadruplicar su servicio en relación con el self-service convencional, especialmente en horas punta, cuando hay gran afluencia de público.

Restaurantes temáticos

Raya & Izquierdo (2014) Una modalidad específica de restaurante procedente de Estados Unidos, donde una especialidad de comida se asocia con un tema determinado, como puede ser la música, el cine, la moda, la literatura o los deportes. Los restaurantes temáticos se han confirmado como uno de los segmentos más dinámicos de la restauración junto con las cadenas de cafeterías. La fuerza principal de estos establecimientos se basa en su imagen de marca que precisamente hace que su negocio no se limite únicamente a la alimentación y la bebida, sino que también incluye la fabricación y la venta de todo tipo de productos, como camisetas, gorros, pins etcétera, que configuran lo que se conoce como merchandising. La fuerza de estos productos radica en la imagen de la marca del establecimiento unida

a la de la ciudad donde se ubica, lo que los convierte en una compra de recuerdo obligada.

Restaurantes de carretera

También llamados, *'estoroutes*, nombre que surge de la contracción de «restaurante" y «route", son los establecimientos de carretera sin servicio de alojamiento. Especializados solamente en el servicio de desayuno, almuerzos y bebidas, ofrecen una extensa gama de productos que va desde la cocina completa y cuidada hasta los servicios ultrarrápidos del snack-bar o de los productos servidos sin bajar del vehículo, con platos y cubiertos de plástico que se tiran una vez empleados. Estos restaurantes de carretera necesitan que haya un intensísimo tráfico allí, donde estén situados. Una modalidad de estos restaurantes son los llamados Euro-lunch. Su funcionamiento consiste en la preparación diaria de una pequeña caja de cartón que contiene varios bocadillos, envueltos separadamente, una ración de ensaladilla, dos vasos de vino y un trozo de tarta. Toda cubierta es de plástico y se tira después del empleo, pero frente a la mala calidad de esta se cuida muy especialmente la de los alimentos, como los anteriores, aprovecha no solamente el turismo de tránsito, si no el de los excursionistas que prefieren no hacerse la comida de campo o llevarla ya

Capítulo 5.- Resultado de la investigación

5.1.- Diagnostico

Se aplicó una encuesta a los clientes que visitaron el restaurante MUKI con la intención de conocer el perfil del consumidor, la muestra fue de 48 personas encuestadas que arrojaron los siguientes resultados.

Grafica 1.- ¿es la primera vez que nos visita?



En la gráfica se observa que el 44% de los visitantes habían visitado el restaurant, el 33% era la primera vez en su visita al restaurante MUKI siendo una razón de impulso para el administrador del negocio, y el 23% son clientes frecuentes.

Grafica 2.- ¿Cómo es que supo de nosotros?



El 65 % de los consumidores encuestados estaba de paso para conocer el restaurante MUKI, siendo que el 19% conocían el establecimiento por medio de una recomendación, el 10% por medio de publicidad y el 6% por otro tipo de medio.

Grafica 3.- ¿Qué fue lo que adquiriste?



Se observa que un 42% prefiere adquirir el platillo llamado Boneless siendo el producto estrella para el restaurante, el 23% Bolas de arroz, el sushi con un 21%, y los wok y postres con un 7% considerando.

Grafica 4.- ¿Cómo evaluarías el valor de nuestro platillo?



Para los comensales encuestados al visitar MUKI el 60% evaluaron como Excelente los platillos, el 25% resulto calificarlo como Bueno, el 11% no realizo evaluación y se tomó en cuenta como sin comentario, ya que el 4% lo califico como regular, y en un 0% como Malo.

Grafica 5.- ¿Qué tan satisfecho esta con nuestro servicio?



El 73%, contesto que estaba muy satisfecho con el servicio dentro de las instalaciones del restaurante MUKI, el 23%, como Satisfecho, el 4% no contestaron.

Grafica 6.- ¿Qué fue lo que más le intereso o agrado de nuestro platillo?



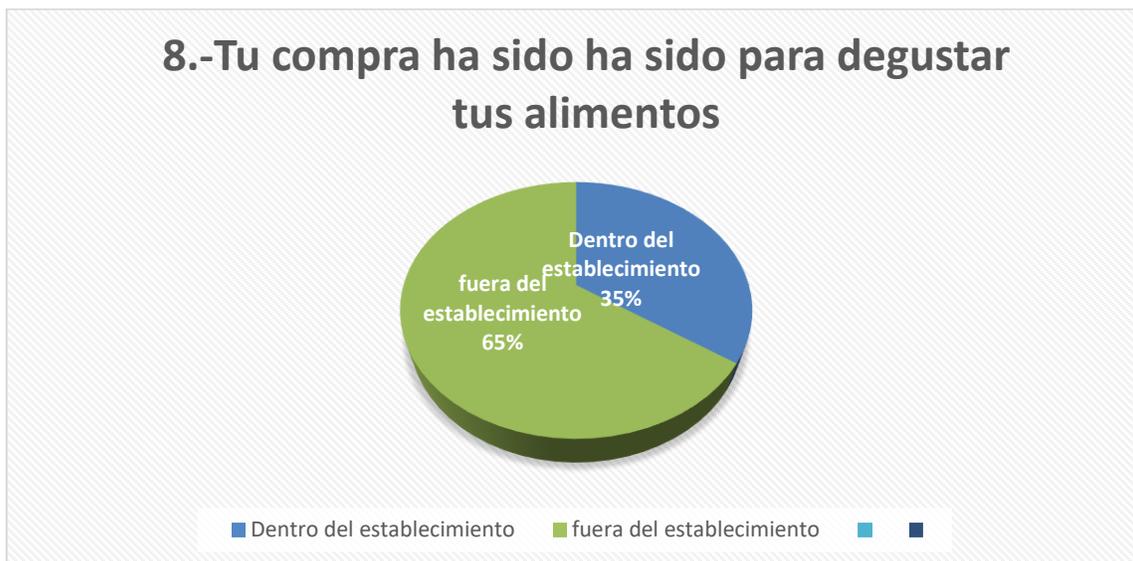
El resultado que arroja la pregunta, el 18% es el precio tanto como su sabor, el 16% les agrada la cantidad o porción con la que sirven el platillo, el 13% les intereso el agrado el servicio, un 12% la calidad en los alimentos, el 9% les intereso o agrado la presentación que le dan al platillo, un 8% la rapidez que hay en el servicio y un 6% indicando el agrado por el lugar y ambiente, que existe dentro de este establecimiento.

Grafica 7.- ¿Qué es lo que lo decepciono?



Como resultado el 43% le decepciona o desagrada el lugar y ambiente, un 15% no le agrada la presentación de su platillo al ser servido, el 14% existe un grado de decepción en cuanto al servicio y la rapidez con la que son atendidos y la porción de su platillo.

Grafica 8.- ¿Tu compra ha sido para degustar tus alimentos?



El 65% de los consumidores que fueron encuestados prefiere pedir para llevar es decir consumir fuera del establecimiento, y el 35% desea degustar sus alimentos dentro del restaurante MUKI

5.1.1.-Interpretación de los resultados de la encuesta:

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede concentrar en el conocimiento del lugar, la calidad del servicio y el consumo de los productos:

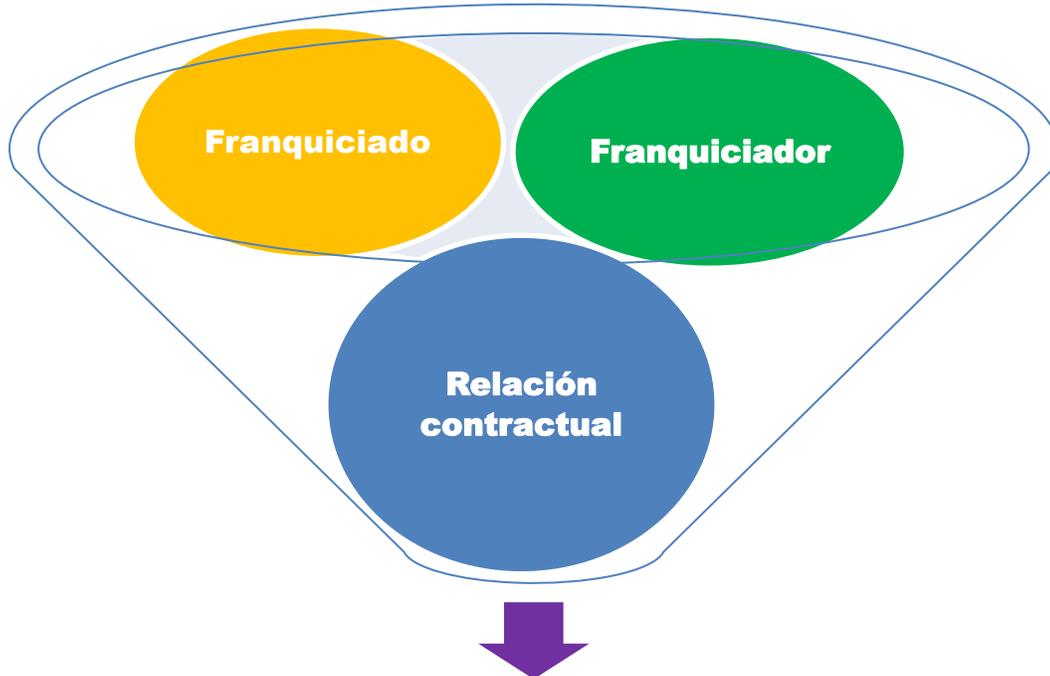
- En la parte de identificación del lugar, el 44% de los visitantes lo habían visitado alguna vez, el 33% era la primera vez que lo visitaba, y el 23% son clientes frecuentes.
- La calidad del servicio, para el 60% de los comensales consideran que los platillo son Excelente, el 25% resulto calificarlo como Bueno, el 4% lo califico como regular.
- El consumo de los productos, el 73%, contesto que estaba muy Satisfecho con, el 23%, como Satisfecho.
- El tipo de consumo es valorado por los encuestados como que el 65% de los consumidores prefiere pedir para llevar, y el 35% desea degustar sus alimentos dentro del restaurante.

5.2.-Estructura y explicación de la propuesta

Estructura de la propuesta

A continuación se presenta como se va a integrar la propuesta de la investigación basada en los resultados arrojados por las encuestas que son la ubicación o conocimiento del lugar, la calidad del servicio y el consumo de los productos, a partir de ahí, se realiza la siguiente propuesta la cual está integrada por tres elementos que son Franquiciado, Franquiciador y la Relación Contractual, que al momento de integrarlos dan como resultado Estrategias para el posicionamiento de franquicias para Mipymes.

Gráfica 9.- Estructura de la propuesta



Estrategias para el posicionamiento basados en los componentes del mercado de la franquicias

Fuente: Elaboración propia (2017).

5.2.1.-Explicación e ilustración de la propuesta

A continuación se da explicación a cada uno de los elementos que integran la propuesta que son: Franquiciado, Franquiciador y la Relación Contractual.

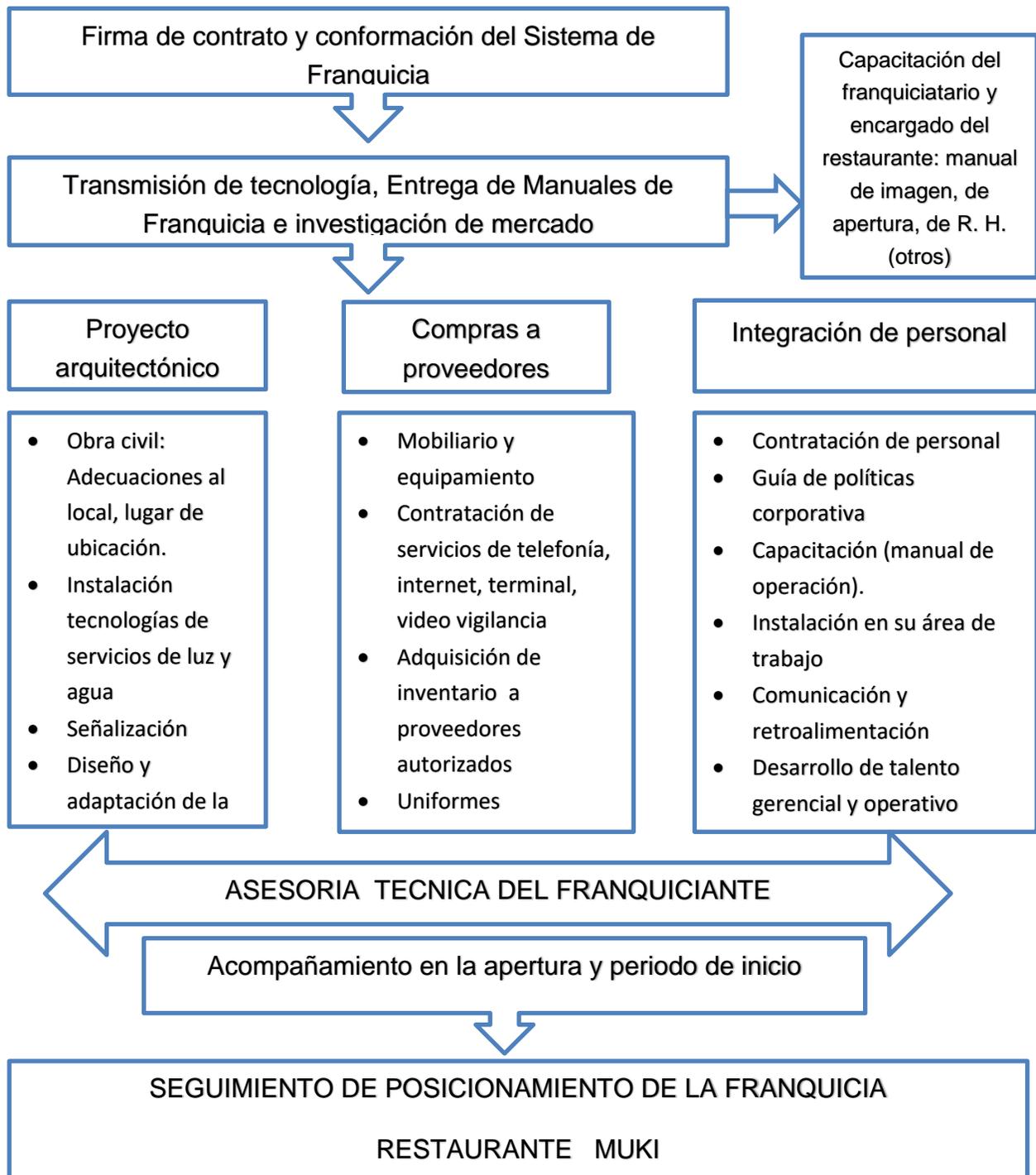
- **Franquiciado:** esta figura debe estar consiente sobre los riesgos y deberá conocer previamente la estructura el negocio, qué productos vende, cual es el valor de la marca y a qué sector de segmento de mercado está posicionado el negocio, así mismo cuales son las ventajas y desventajas del mismo, dentro del negocio se debe de contemplar los productos y servicios que se ofrecen en la cantidad de capital a invertir, las condiciones del tipo de consumidor y el lugar donde se va a ubicar, también, debe conocer los lineamientos, requisitos legales de todos los niveles de gobierno, con el propósito de tenga claro los

requisitos que se tienen que cumplir. Para ello, el franquiciador debe de mostrarle el estudio de mercado, estados financieros y los criterios de evaluación mediante una investigación de mercado que permitan determinar la rentabilidad del negocio.

- **Franquiciador** esta figura es la responsable de tener todos los instrumentos administrativos, legales y de marca del producto del cual está ofreciendo para posicionar su negocio en el mercado. Así mismo, debe de ofrecerle los criterios de los recursos que son evaluados y que permitan mostrar el éxito o fracaso de la franquicia, para ello, provee de lineamientos para la integración de los recursos humanos, financieros instalaciones y tecnológicos, con el propósito de poder otorgar la franquicia de su negocio.
- **Relación Contractual:** esta figura es la responsable de la vinculación entre el franquiciado y el franquiciador, mediante contratos legales, licencias de funcionamiento, estudios de mercado y de rentabilidad.

A continuación se mostrara una gráfica para ilustrar la propuesta, la cual es una adaptación para este tipo de negocio:

GRAFICA 10.- Modelo de Otorgamiento /Adquisición de una franquicia



Fuente: Adaptación tomada por Alcázar (2018)

5.2.2.-Análisis del Modelo de Otorgamiento /Adquisición de una franquicia

De acuerdo con la gráfica representa el momento donde dará inicio a la relación contractual entre franquiciado y franquiciador, y así por medio de ello dar a conocer el sistema funcional del negocio, en el cual contendrá a detalle todas las actividades necesarias para su ejecución.

- Primer criterio: proyecto arquitectónico, representa la ubicación que será el punto de venta del cual ha sido analizado, mediante un estudio de mercado, donde nos va a permitir conocer el lugar idóneo a explotar y desarrollar el establecimiento y de esta forma poder acondicionarlo bajo la normatividad indicada en el contrato es decir su decoración, iluminación, ambientación, señalizaciones dentro y fuera del lugar; esto es con el propósito de duplicar el primer negocio con el fin de identificar la marca creando una exclusividad del territorio del negocio con las instalaciones y servicios necesarios para la marca.
- Segundo criterio: compras y proveedores autorizados, existirá un listado abierto por el franquiciador, que solo el podrá actualizarla y complementarla a medida que vayan cambiando las exigencias y preferencias de los clientes, cambios que generalmente deberán ser consultados con los franquiciatarios. Cada uno de los proveedores deberán ser evaluados bajo los estándares de calidad para la elaboración y servicio del producto, cabe mencionar que de esta forma el volumen de pedido aumenta y por consiguiente los costes reducirán.
- Tercer criterio: la integración del personal, que es la parte más exquisita para su complementación y funcionamiento; se trata de disponer del personal adecuado para cada una de las áreas, y crear la correcta formación y capacitación en la organización, teniendo a su vez oportunidad de desarrollo seguridad y estabilidad en su empleo.

De esta forma se dará continuidad al asesoramiento técnico para la apertura y periodo de inicio, ya que la comunicación y acompañamiento del franquiciante al franquiciatario queda abierta ampliamente para asesoría técnica con programas de supervisión, actualización, solución y duda respecto a la operación, entre otros relacionados con la franquicia esto es con el fin de posicionar esta marca en la mente de los consumidores donde se llegue a establecer el siguiente restaurante MUKI.

5.3.-Tabla 8. - Estrategias para el posicionamiento de franquicias para Mipymes

Elemento	Estrategia	Objetivo	Acción
Imagen corporativa	Marca	Con el objetivo de dar a conocerse y a la vez crear una diferencia entre los demás oferentes.	Registrar su marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industria
Publicidad	Estrategia de desarrollo de nuevos productos	Aumentar las ventas atraer a clientes para mejorar el reconocimiento del producto creando valor del modelo de negocio.	Organización de desarrollo a nuevos productos de nuestro nicho de mercado.
Kow-how	Creación de manuales (el saber hacer)	Transmitir de forma específica conocimientos, procedimientos necesarios para un buen funcionamiento	Formación inicial y continua. Manuales de procedimiento en las diversas áreas. Manual de administración en el aspecto financiero Y de Marketing
Políticas y normatividades	Políticas internas hacia el personal	Mantener un ambiente laboral sano evitando inconformidades y malos entendidos; generando a su vez eficiencia y compromiso hacia la empresa	Informar de forma específica y clara por medio escrito y verbal al personal las normatividades y políticas internas de la organización
Proveedores	Selección de proveedores	Evaluar la calidad que le ofrecen precio y atención al cliente.	Tomar una buena decisión en comprar y adquisición de su materia prima

Cumplimiento de los compromisos contractuales	Contrato	Verificar que se cumplan los términos pactados contractualmente	Derecho y obligación de cooperar mutuamente para alcanzar los objetivos trazados durante sus negociaciones que cumplan con la firma del contrato respectivo.
--	----------	---	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

Explicación de cada una de las Estrategias

Como mecanismo de posicionamiento de las MIPYMES del sector de servicios restauranteros, en especial para la empresa restaurant MUKI se propone formular e implementar el modelo de franquicia la cual se basa en la transmisión de conocimientos del franquiciante al franquiciado respecto del negocio, quien a su vez operará un negocio con características similares al del franquiciante, bajo un modelo de plan de negocio, replicando toda la información concerniente al negocio y los elementos que lo han hecho exitoso, dado que a un año de su inicio de operaciones se ha posicionado en el mercado de una forma satisfactoria y redituable circunstancia que ha propiciado la apertura de una segunda sucursal.

Por lo anterior se convierte en candidato si persiste con el mismo nivel de rentabilidad por un periodo mínimo de dos años, priorizando en el registro de la marca para efectos de uso correcto entre franquiciante y franquiciado. De acuerdo a la presente investigación se tiene como propuesta implementar los siguientes aspectos y estructura para poder posicionar a las Mipymes en caso del sector restaurantero, como principal a la empresa restaurant MUKI conociendo:

Como primer elemento es establecer la imagen corporativa que la empresa desea tener es decir registrar su marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial ya que así evitara que personas ajenas a la empresa usen su nombre o pretendan registrar una marca similar a la suya, creando también una diferencia ante los demás oferentes.

Como segundo elemento se tiene el área de mercadotecnia y publicidad respecto a la marca y establecimiento, es importante crear estrategias de mercadotecnia para su comercialización, con la esencia principal de la empresa para crear el valor del producto o servicio a ofrecer a sus clientes potenciales. En caso de restaurante MUKI la principal opción sería brindar un plus su mercado objetivo (nicho de mercado) tener mayor contacto con ellos con la opción de mantenerlos al tanto de cualquier cambio conservando el interés del consumidor a visitar restaurant MUKI incrementando a su vez una mayor utilidad en ventas.

Como tercer elemento Know How es una forma de transmitir correctamente los manuales o los entrenamientos iniciales para la apertura o seguimiento de un negocio y como parte de la propuesta es que el franquiciante por medio de un contrato bilateral es decir entre ambas partes de en disposición al franquiciatario las ventajas, experiencias positivas y negativas adquiridas durante el tiempo, de manera que ha sido llevarlo al éxito facilitándole las herramientas necesarias al franquiciado para entrar en un negocio sin experiencia previa y con conocimientos limitados. La creación de manuales es por eso que se considera base fundamental para su funcionamiento y estandarización de sus actividades a realizar, acompañado de una capacitación al personal con la finalidad de transmitir esos conocimientos básicos antes de iniciar el sistema de operación.

Como cuarto elemento esencial es acerca de la relación con los clientes internos y externos a la empresa. Como clientes internos se deben emplear políticas hacia el personal con la finalidad de mantener un ambiente laboral sano evitando inconformidades y malos entendidos; generando a su vez eficiencia y compromiso hacia la empresa. De acuerdo a los clientes externos es recomendable conocer sus inquietudes e inconformidades por medio de comentarios o pequeñas entrevistas ya que como empresario deberá de prepararse en nuevas opciones para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de su mercado.

Quinto elemento los proveedores en este punto deberá evaluar la calidad que le ofrecen, el tiempo que harán llegar su pedido, las formas de pago, y sobre todo el

precio a pagar, ya que con esto le ayudara a tomar una buena decisión en la adquisición de su materia prima con excelentes beneficios para su utilidad financiera.

Y como último elemento se tiene el cumplimiento de los compromisos contractuales que se hayan establecido entre el franquiciante sobre el franquiciatario.

Dara a conocer adecuadamente los servicios o productos a ofrecer generando un concepto original; para los consumidores potenciales dentro de la zona establecida y de esta manera poder posicionarse en el mercado.

Conclusiones

Existen factores y causas que han delimitado el crecimiento y desarrollo para las mipymes, al no tener un plan de negocio, falta de estructuración, regulación de un negocio formal, de una forma jurídica y fiscalmente, existe deficiencia en su mercadotecnia, el manejo de las finanzas no es el adecuado, no hay un plan desarrollo del capital humano, falta de calidad o servicio a ofrecer, carencia de innovación, etc. Debido a todo esto se toma a la franquicia como puerta para encontrar nuevos horizontes que nos guíen al posicionar la mipyme.

Por ende, el concepto de franquicia obtiene relevancia, al ser un modelo de expansión, es decir, replicar a nuevos mercados tomando como clave el saber hacer, término que involucra la habilidad y aprendizaje que se va adquiriendo en las diversas áreas que conforman un negocio, con lo que se demuestra ser exitoso, rentable y sobre todo probado en el mercado, lo cual va a permitir transmitir esa experiencia y tecnología hacia alguien más que se encuentre interesado a seguir y mantener una mentalidad empresarial efectiva, con las expectativas de seguimiento de mejora y dominio de mercado.

Es por lo anterior que durante el presente trabajo se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para que las franquicias sirvan como mecanismo de posicionamiento y expansión de las mipymes del sector de servicios restauranteros, en especial para la empresa Restaurante MUKI? Como resultado de la investigación y con ayuda de encuestas aplicadas a clientes y visitantes de restaurante MUKI ubicado en el estado de Chihuahua, México, se puede considerar como elementos principales: al franquiciador, como personaje principal, que otorgara al franquiciado, por medio de una relación contractual, conocimientos sobre el sistema funcional del negocio, en el cual contendrá a detalle todas las actividades necesarias para su ejecución.

En consecuencia de la relación contractual, surge el Modelo de Otorgamiento /Adquisición de la franquicia, tomando como criterios principales: un proyecto arquitectónico, compras a proveedores y la integración de personal, que conllevan a

tomar como estrategias principales para el posicionamiento y expansión del mercado:

- 1.- La marca, medio por el cual se dará a conocer y distinguir ante los demás.
- 2.-El desarrollo de nuevos productos
- 3.- La creación de manuales
- 4.-Políticas internas hacia el personal, que nos ayudara a mejorar la eficiencia, compromiso y lealtad laboral hacia la empresa.
- 5.-Selección de proveedores para evaluar la calidad y precio que ofrecen de sus productos.
- 6.-La verificación del cumplimiento continuo de las obligaciones contractuales pactadas.

Por tanto, la conjunción y seguimiento de dichas estrategias propiciarán que la franquicia restaurante MUKI se convierta en la opción propicia para satisfacer las nuevas necesidades del cliente, mismo que actualmente se ha estructurado como un negocio rentable y sustentable, adaptándose al estilo de vida actual de la sociedad; dando así respuesta a la pregunta formulada al inicio de esta investigación.

Referencias bibliográficas

Alba (2004) Las franquicias en México, Fondo Editorial. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

Alba (2005) Franquicias: una perspectiva mundial. Fondo Editorial. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

Alba Aldave, M. (2010). Las franquicias en México en 1999 y 2007. Fondo Editorial. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM (230), 131-146.

Alcázar U. (2018) Alcázar & Compañía. C. Quintana Roo 12 Col Roma Sur Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México. Recuperado de <http://www.alcazar.com.mx>

Castellanos Gaytán, Carmen (2006). Franquicias. Colección El empresario, Periódico el Economista. México

Colorado (2013). Franquicias: una inversión redituable y generadora de empleos en México (monografía). Universidad Veracruzana, México.

Escobar & Arango (2016). La financiación de recursos en las MIPYME del sector comercial de Manizales (Colombia). *Ánfora*, 23 (40), 149-165.

Sosa Desarrollo de Franquicias Facultad de Contaduría y Administración 2009 UNAM Sistema Universidad Abierta

Fernández Sánchez, Alejandro (2010). Franquicias, una alternativa para las PYMES (tesina). Universidad Veracruzana, México.

García D & Barona B., & Madrid. (2013). Financiación de la innovación en las Mipyme iberoamericanas. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 12-16

Repositorio Institucional Universidad Francisco Gavidia (s/f) nombre del artículo recuperado de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6873/2/647.95-G948p-Capitulo%20I.pdf>

González Macías, C., & Zizaldrá Hernández, I., & Mercado Salgado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera

en Cataluña, España. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24 , 80-97.

Feria & Herrera Rodríguez & Esquivel E.M.A Comida rápida: Calidad del servicio y fidelidad del cliente en franquicias y negocios familiares en Aguascalientes, *Gestion y Estrategia* Num.43, Enero / junio 2013

Raya & Izquierdo (2007) *Enciclopedia Turismo Hotelería y Restaurantes Parte III Historia de los Restaurantes*. Editorial Royce

Raya & Izquierdo Santiago (2007) *Enciclopedia Turismo Hotelería y Restaurantes Parte IV Restaurantes Cafeterías y Otros Establecimientos del Sector*. Editorial Royce

Pérez-Soltero, A., & Leal Soto, V., & Barceló Valenzuela, M., & León Duarte, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9 (1), 153-183.

Steven & Gregory *Franquicias, cómo multiplicar su negocio*. Limusa. 1998. Pp 105-120

Domínguez B.A. & Rivera R.A. (2010) *Biblioteca digital de tesis UDLAP Recuperados de:*
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/capitulo2.pdf
[Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/cordoba_a_la/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/cordoba_a_la/capitulo2.pdf)

Rodríguez Valencia Joaquín (2002) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas* recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?isbn=6074813396>

Saavedra G. y Hernández C. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. *Actualidad Contable FACES* Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134).

Soto Silva Yuriko (2012). *Adquisición de una franquicia como estrategia de inversión (tesina)*. Universidad Veracruzana, México.

Díaz & Sánchez (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII (14), 126-156.

ANEXO 1.- ENCUESTA

Como parte de nuestro servicio hacia asegurar la total satisfacción de nuestros clientes, lo invitamos a tomar parte en nuestra breve encuesta, le agradecemos por su visita y esperamos que responda la encuesta con confianza.



Fecha.

1.- ¿Es la primera vez que nos visita o ya nos había visitado antes?

- Primera vez
- Ya había venido antes
- Ya soy cliente frecuente

2.- ¿Cómo es que supo de nosotros?

- Por medio de su publicidad
- Pasaba por aquí
- Recomendación
- otro

3.- ¿Qué fue lo que compraste?

- Bolas de arroz
- Sushi
- Boneless
- Wok
- Postre

4.- ¿Cómo evaluarías el valor de nuestro platillo?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

5.- ¿Qué tan satisfecho esta con nuestros servicio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral

- Insatisfecho

6.- ¿Qué fue lo que más le intereso o agrado de nuestro platillo?

- Calidad en los alimentos
- Sabor
- Presentación de nuestro platillo
- Porción
- Precio
- El servicio
- Rapidez en el servicio
- Lugar y ambiente

7.- ¿Qué es lo que te decepciono de nuestro platillo

- Calidad en los alimentos
- Sabor
- Presentación de nuestro platillo
- Porción
- Precio
- El servicio
- Rapidez en el servicio
- Lugar y ambiente

8.- ¿Tu compra ha sido para degustar tus alimentos?

- Dentro del establecimiento
- Fuera del establecimiento

Nos gustaría mantenerlo informado de nuestras promociones, paquetes y combos que MUKI ofrece:

Nombre:
electrónico:

No. Telefónico:

Correo



FOTOGRAFIAS TOMADAS POR SABINO OCAMPO GARCIA