

CAPÍTULO 5

Análisis de Datos

Conocer qué tan exitosa fue la transferencia de conocimiento para la creación de franquicia Ópera, es una cuestión que preocupa a los involucrados en este proyecto y concierne a nuestra investigación. De esta manera, con la información obtenida mediante la investigación de campo, se dará nuestro diagnóstico sobre ese respecto.

5.1 Franquicias

La siguiente sección nos muestra la situación de la Pastelería Ópera como franquicia, usando como apoyo para realizar esta tarea una tabla en la cual se analizan cuáles características de una franquicia fueron cumplidas por la pastelería Ópera en Bonaire.

Comenzaremos por enfocarnos en entender que ésta es una franquicia piloto con características muy particulares. Sin embargo, esto no quiere decir que no sea una franquicia. A continuación (tabla 5.1) presentaremos cuáles son las características que toda franquicia debe tener según Feher (2002) y Ortiz de Zarate (2003), así como las que la franquicia Ópera cumple y las que no.

El factor del préstamo otorgado por las personas de Antigua a las personas de Bonaire y la relación de amistad que existe entre las partes, afectaron de manera importante la manera en que esta franquicia se llevó a cabo. Estos dos factores, de cierta manera, limitaron a las personas de Bonaire como franquiciantes, ya que debemos de entender que ellos mismos se consideraron sin autoridad de exigir manuales o información, como la Sra. Gonzáles nos menciona: “Yo pienso que este caso se llevó un poquito informal. Yo creo que entrando en el terreno de una franquicia formal, todo es súper metodizado y documentado[...] Por la tónica de esto y de la amistad y todo, pues si fue totalmente relajado, poco más informal [...] yo, sí te estoy pagando 500 mil pesos por una franquicia, yo, definitivamente no te voy a permitir que me des papeles sueltos, aunque no es nuestro caso, ya que no hicimos ningún pago.” Ellos no desembolsaron de su dinero para comprar un manual de franquicia, al contrario, a ellos se les dio el dinero y la información que se tenía al alcance para comenzar a trabajar.

Tabla 5.1 Análisis de Características de franquicia cumplidas por Ópera.

Características de Franquicia	Pastelería Ópera
Contrato	Antes de iniciar todo el proceso de franquicia, se firma un contrato de franquicia, éste consta de veintidós cláusulas con sus incisos. Se abordan temas como: regalías, obligaciones, uso de marca, confidencialidad, entre otros.
Concesión de uso de marca	En el contrato se estipula cómo va a ser ese uso y manejo de marca. Por otro lado, se envía a Bonaire folletos con la imagen y logotipo de la empresa.
Transferencia de Conocimiento	A través de la capacitación, las charlas entre las partes personales y por vía telefónica, los e-mails y los faxes, se fue dando la transferencia para la creación de franquicia.
Concesión de una exclusividad territorial	En el contrato se estipula la exclusividad del territorio que tienen los franquiciatarios.
Definición de parámetros económicos	En el contrato se estipulan las condiciones de pago de la franquicia. Sin embargo, la franquicia se conforma por un préstamo de las personas de Antigua a las personas de Bonaire.
Producto Original	Son pasteles originales, ya que estamos hablando de alta repostería francesa, con excelente calidad y a un buen precio.
Producto Universal	En todo el mundo el pastel se consume con regularidad en los hogares.
Reproducible de Manera Homogénea	Conociendo las recetas y los procesos, la reproducción de los pasteles no tiene grandes complicaciones. Por lo tanto sí se pueden reproducir de manera homogénea.
Formación Inicial Completa	Se les dio la capacitación necesaria en Antigua, hasta que las personas de Bonaire se sintieran seguras de poder realizar la tarea de abrir una pastelería.

Tabla 5.1 Análisis de Características de franquicia cumplidas por Ópera.

Características de Franquicia	Pastelería Ópera
Atención y asistencia	Existe constante asistencia técnica por parte de Ópera Antigua a las personas de Bonaire, cada vez que éstas la solicitan.
Folleto de Franquicia	No existe.
Proyecto de Construcción, remodelación o adaptación del local.	Se brinda asistencia y estándares para cualquier proyecto de este tipo.
Manual de Identidad Corporativa o Imagen Corporativa	Se brindó información u hojas aisladas, pero no manual como tal, es decir, no existe.
Programa de Capacitación	No existió programa como tal, pero la capacitación se llevó a cabo.
Manual de Operaciones	Se brindó información únicamente sobre un proceso.
Manual Administrativo	Se brindó información u hojas aisladas, pero no manual como tal, es decir, no existe.
Manual Económico Financiero	Se brindó información u hojas aisladas, pero no manual como tal, es decir, no existe.

Fuente: Elaboración propia.

Las personas de Bonaire consideraban que representaba una ingratitud exigir o demandar manuales, cuando en realidad ellos no habían comprado nada, también que por la amistad que se tenía se les había dado la oportunidad de realizar una franquicia en tan adversa situación económica de las personas de Bonaire. Entonces en este caso la franquicia se trabajó con lo que se tenía, no con lo que se debía tener.

Los elementos de franquicia que existieron fueron: contrato, concesión de uso de marca, transferencia de conocimiento, concesión de una exclusividad territorial, producto original, universal y reproducible de manera homogénea, formación inicial completa, atención y asistencia. No existía folleto de franquicia, manual económico

financiero, manual administrativo, manual de operaciones, programa de capacitación, manual de identidad corporativa o imagen corporativa.

5.2 Procesos de Transferencia, Fronteras y Objetos de Frontera.

A continuación se presenta cómo se realizó el proceso de transferencia entre Bonaire y Antigua y cuáles fueron las fronteras y los objetos de frontera que se utilizaron, así como los resultados que éstos arrojaron.

Hablemos más profundamente del tema que nos concierne, la transferencia del conocimiento. Entendamos por transferencia de conocimiento como el proceso mediante el cual el conocimiento se transporta de una persona a otra (Black et al., 2002). En el caso Ópera estamos hablando de que todo ese conocimiento que a través de 20 años de trabajo y experiencia del Sr. Mena y la Sra. Durante han adquirido, se quiere transportar a otras personas como lo son Sra. Gonzáles y el Sr. Salas. Pero transferir todo ese conocimiento no fue tarea sencilla, en este caso intervinieron muchas variables externas, que podemos llamar fronteras, que impidieron que la información fluyera como se deseaba. De la misma forma, no existieron muchos objetos de frontera que pudieron haber facilitado esa transferencia, así mismo cuestiones individuales también intervinieron en todo este proceso.

Un método de transferencia de conocimiento utilizado en este proceso por Ópera, y muy efectivo según varios autores entre ellos Bechky (2003), es a través de la participación en las actividades de grupo, esto se logró gracias a que ambos franquiciatarios se incorporaron al calendario de trabajo de Antigua, para de esta manera llegar a compartir conocimientos del mundo de los pasteles de manera más rápida y natural. Entre mayor fue su participación en el trabajo, mayor fue su aprendizaje. Polanyi (1967) nos dice que muchas veces es más lo que sabemos que lo que podemos decir, es decir el conocimiento se transmite y se demuestra más fácilmente en la práctica.

Lo anterior se debe a que en Antigua la mayoría de la información que fue proporcionada a las personas de Bonaire se encuentra de manera tácita en cada uno de los miembros de la organización, a pesar de la existencia de manuales, que no se

proporcionaron a las personas de Bonaire. Por lo tanto, la tarea de recopilar información tácita, para convertirla en explícita, no es tarea fácil y mucho menos, en el caso de Sra. Gonzáles y Sr. Salas, que no eran parte de la organización y el conocimiento tácito que tenían del tema era realmente muy poco. Sin embargo, a pesar la enorme limitante que les presentó el proceso empleado para la transferencia del conocimiento (Tabla 5.2) pudieron sacar toda la información necesaria para poder echar a andar su propia sucursal y planta de producción.

Tabla 5.2 Procesos de Transferencia de Conocimiento

	Presenciales	Remotas Asíncronas	Remotas Síncronas
Actividades Formales		Reportes semanales de ventas.	
Actividades Informales	Charlas con el Sr. Damián Mena de Román Salas y Norma Gonzales. Cursos de capacitación práctica, sobre la elaboración de los pasteles.	Envío de correos electrónicos y faxes de parte de Bonaire para hacer saber sus inquietudes y dudas. Antigua envía respuestas a las preguntas, procesos y sugerencias.	Llamadas telefónicas, al principio diarias, posteriormente al menos una vez por semana.

Fuente: Elaboración propia.

Los documentos que fueron entregados a la Pastelería Ópera en Bonaire fueron empleados como objetos de frontera, sin embargo éstos no contenían un formato estructurado y no eran completamente concretos, representativos y transformables, (Tabla 5.3) características que Carlile (2002) nos indica deben tener para poder representar conocimiento. Por todo lo anterior debemos entender que lo que sucedió en el caso Ópera no es producto de buenos manuales de procesamiento, ni de un intenso programa de capacitación, realmente pensamos que se dieron condiciones favorables, ya que las personas que coleccionaron la información en Antigua tenían la capacidad cognitiva para realizar tan difícil actividad, recopilar toda la información necesaria para

echar andar su propia planta de producción. Consideramos que definitivamente si este modelo de transferencia de conocimiento se volviera a repetir con otro tipo de personas tendría los mismos resultados.

Tabla 5.3 Objetos de frontera para la transferencia y su utilización en el proceso.

Objeto	Representativo	Concreto	Transformable	Uso en el Proceso
Contrato de Franquicia	5	5	1	Establece claramente las reglas a seguir.
Layout	5	5	5	Establece la distribución del local de la franquicia.
Recetas	4	3	2	Ingredientes para la elaboración de productos.
Diseño Publicidad	5	5	1	Imagen a manejar en la franquicia.
Listados de MP	4	4	3	Qué MP y a qué proveedores comprarla
Método para cubrir un pastel	3	2	5	Cómo se debe cubrir el pastel
Bitácoras diarias	5	5	3	Informes de los acontecimientos más importantes
Guía para local de ventas	5	2	1	Asistente para la mejor selección de la plaza
Documento administrativo	5	4	2	Guía de cómo puedes ser robado
Procesos y recetas	4	4	4	Cómo realizar el layer de nuez y 3L de rompope

Tabla 5.3 Objetos de frontera para la transferencia y su utilización en el proceso.

Objeto	Representativo	Concreto	Transformable	Uso en el Proceso
Fichas técnicas pasteles	4	4	3	Acabado de los productos
Conversaciones vía E mail y fax	5	5	3	Acontecimientos y dudas que se van presentando
Documentos Administrativos	5	4	2	Qué es Autoridad, Norma, Proceso administrativo, valores
Normas y def. de atención y servicio al cliente	5	2	2	Cómo se debe tratar a un cliente
Reportes producción y ventas	5	1	5	Reporte de las cantidades producidas y vendidas
Lista de precios	5	5	1	Guía de precios para la venta de los productos
Media	4.63	3.75	2.69	
Desv. Estand.	0.62	1.34	1.45	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Escala del 5 al 1. Donde 5 es altamente concreto, representativo o transformable y 1 es muy poco concreto, representativo o transformable.

Las fronteras que se hallaron a lo largo del proceso básicamente consistían en que los participantes no contaban con la misma formación profesional, que los franquiciatarios tienen una mentalidad y un modo de vida muy diferente al de los franquiciantes cuando éstos empezaron, entre otras que se localizan a lo largo de este análisis.

Por otro lado, el hecho de permitir a las personas de Bonaire interiorizar y transformar el conocimiento tácito en explícito de la mejor manera para ellos, permite a

estas personas hacer sus propias interpretaciones de los procesos o recetas, provocando en ocasiones diferencias en opiniones por parte de las personas de Antigua. Es decir, es probable que las personas de Antigua vean o realicen alguna actividad de alguna manera, sin embargo las personas de Bonaire la asimilaron o interiorizaron de otra manera ya que se les dio completa libertad de hacer sus propias interpretaciones. Un ejemplo muy claro lo pudimos captar en las observaciones (Tabla 5.4, anexo 6). Las pasteleras en Antigua tienen la mala costumbre, ya que eso no se debe hacer, de batir con la pala la crema. Al darle la oportunidad a la Sra. Norma González de captar todas las acciones de las pasteleras, estas acciones las registró Norma como hechos y no como errores de manufactura, lo cual a la gerencia de Antigua molesta que lo haga, sin embargo, así fue como ella aprendió. Debemos entender que cada cabeza es un mundo y cada persona asimila las acciones de diferente manera.

5.3 Instalaciones y Capacidades.

A continuación se muestra una de las problemáticas que se presentó en el proceso de creación de la franquicia, la diferencia de capacidades e instalaciones entre la plaza de Antigua y la de Bonaire.

En el caso de los manuales u objetos de frontera que la empresa Ópera pudo haber utilizado existen aún muchas dudas. Es decir, los documentos con los procesos existían, sin embargo, éstos no fueron utilizados ya que contenían diferencias en cantidades y dimensiones que no podían ser utilizadas por las personas de Bonaire y que no fueron modificadas. Con esto nos referimos a las cantidades en los ingredientes y a los tiempos de fabricación, lo cual en cualquier receta representa uno de los factores más importantes de éxito o fracaso. Sin embargo, en Antigua, modificando los tiempos según correspondía, pudieron haber entregado manuales a las personas de Bonaire, evitando la propia interpretación y transformación de la información por parte de las personas. La transformación de la información se volvió una tarea extremadamente complicada, sin embargo, si hubiera existido una guía de observación como lo eran esos manuales, las cosas se hubieran facilitado.

A través de la tabla 5.5 compararemos las instalaciones y entenderemos la capacidad de producción de Antigua y las de Bonaire.

Tabla 5.5 Instalaciones

Características	Antigua	Bonaire
Dimensiones del Terreno	800 mts ² , únicamente área producción.	72 mts ² incluyendo la sala de ventas
Número de Batidoras	1 de 10 lt, 2 de 12 lts, 3 de 20 lts, 1 de 30 lts, 7 de 60 lts	2 Batidoras, una de 2 lts. de 20 Lts.
Número de Hornos	2 de 32 charolas, 1 de 10 charolas, 1 de 16 charolas	1 Horno Sansón, con capacidad de 2 charolas.
Número de Refrigeradores	6 verticales de una puerta y 2 congeladores verticales de una puerta.	2 verticales de doble puerta.
Número de mesas de trabajo	Pasteles 8, decoración 2, genovesas 3, cremas 2, gelatinas 2, tartas 3	2 Mesas de Trabajo
Número de estufas de gas	6 estufas de dos parrillas, 2 estufones de un quemador triple	1 Estufa, con dos parillas.
Número de fregaderos	7 de doble tarja.	1 Fregadero de una tarja.
Número de personas en producción	30 personas	2 Personas

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los layouts de ambas áreas de producción no se proporcionan por motivos de confidencialidad de los personajes involucrados.

5.4 Características Individuales

A continuación se presentan características individuales que facilitaron o no facilitaron el proceso de transferencia de la Pastelería Ópera en Antigua a la Pastelería Ópera en Bonaire.

La transferencia de conocimiento a las personas de Bonaire fue considerada como muy corta en tiempo, en realidad una persona totalmente desconectada del mundo de los pasteles que quiere ser capacitada para trabajar en la empresa Ópera Antigua, necesita alrededor de dos meses. En el caso de las personas de Bonaire, a ellas les tomó sólo un mes para poder echar a andar una pastelería, es decir, no sólo aprender a hacer pasteles, sino también a tener las instalaciones adecuadas, producción y ventas. Pero lo realmente sorprendente en este caso, es cómo un par de personas que realmente no contaron con un programa de capacitación planeado, ni con la atención adecuada, ni con los manuales de franquicia requeridos, pudieron sacar adelante una franquicia. Podemos encontrar varios factores que analizaremos a continuación (Tabla 5.6).

El conocimiento de cocina por parte de la Sra. Gonzáles, es decir, el tema de los pasteles, no era algo totalmente desconocido para ella, tenía una idea acerca de los pasteles por su contacto con la cocina. Así mismo, en el caso de las personas de Bonaire, se han dedicado a cosas muy distintas de lo que es la administración de empresas y la industria pastelera. Sin embargo, a pesar de conocer únicamente lo básico de estos temas, la Sra. Gonzáles sí conoce mucho respecto a metodologías de investigación, es decir, tiene la capacidad de aprender de distintos temas siguiendo un método, esto les abrió las puertas para poder ser efectivos y eficientes en el aprendizaje de la creación de una franquicia; esto aunado a los conocimientos de mantenimiento del Sr. Salas, que facilitó la rehabilitación del local comercial. Gracias a estos conocimientos personales de los franquiciantes, no existieron importantes mal interpretaciones por parte de ellos. Realmente siguieron una metodología para poder entender y captar lo mejor posible la idea de las personas de Antigua. Combinado esto a la incisiva insistencia en los detalles por parte del Sr. Mena, es decir, repetía numerosas ocasiones algunos puntos importantes para que no quedaran dudas al respecto, de la misma forma, brindaba múltiples ejemplos que complementaban lo comentado, así como también su importante y reconocida disposición a que este proyecto tuviera éxito.

Tabla 5.6 Características relevantes de los actores

	Damián Mena	Estefanía Durante	Román Salas	Norma Gonzáles
Facilita	Entusiasmo y confianza absoluta en el proyecto. Buen comunicador, repite y ejemplifica la información y la otorga con mucho gusto. Profesionista.	Conocimiento profundo de todas las áreas de la pastelería, especialmente producción.	Entera disposición y flexibilidad. Autodidacta. Confianza y mucha esperanza en el proyecto. Profesionista. Conocimientos en mantenimiento.	Entera disposición y flexibilidad. Conocimiento profundo de metodología de la investigación. Confianza y mucha esperanza en el proyecto. Apego a las indicaciones que recibió. Profesionista.
No Facilita	Conoce poco con respecto a los procesos de producción. Saturación de trabajo, es decir, poca disponibilidad de tiempo para la franquicia.	Poca confianza en el proyecto. Poca disponibilidad de tiempo para franquicia.	Mucha atención a pequeños detalles que se consideran de poca importancia, descuidando lo importante. Desconocimiento del proceso administrativo y lo que ser un buen administrador representa.	Mucho miedo a cometer errores e intentar u ofrecer nuevas cosas que está autorizada a realizar. Poca capacidad para dirigir un negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Hay que agregar que no existió una descontextualización (Black et al. 2002) importante, considerando el hecho de que todas las personas involucradas en la transferencia de conocimiento cuentan con educación superior. Es decir, estamos hablando de profesionistas, ciertamente de muy diferentes áreas, sin embargo, eso

facilita definitivamente la comunicación entre las partes. Todos forman parte de un mismo nivel educativo y social, y radican dentro de un mismo país.

Ya que cada personaje involucrado en esta transferencia es diferente, debemos reconocer la acertada idea por parte de las personas de Antigua de exigir que las dos personas de Bonaire asistieran a la capacitación, ya que una persona captó o asimiló cosas que la otra persona no pudo, lo cual nos muestra cómo el conocimiento de una persona, no lo tiene la otra, sino que el conocimiento más valioso es el de grupo, el de equipo; de la misma forma, como menciona Cook y Brown (1999) el conocimiento en su totalidad lo tiene el grupo y no el individuo. En este caso, aunque ambos participaron y asistieron a los mismos lugares, hubo cierto nivel de especialización por parte de Norma Gonzáles en la producción y de Román Salas en lo administrativo. Así mismo, consideramos un desacierto que el único tutor o maestro de las personas de Bonaire en la parte teórica, haya sido el Sr. Mena, ya que de esta forma se limita el conocimiento a una sola persona, siendo que todos los miembros del grupo tienen algo que aportar.

5.5 Procesos Productivos

A continuación se realiza un análisis de las observaciones realizadas a los procesos de elaboración de los puntos de producción de Ópera Bonaire y Ópera Antigua

Basados en las observaciones de todas las recetas realizadas (Tabla 5.4, anexo 6) podemos decir que las diferencias son mínimas, los pasteles que se hacen en Antigua son muy similares a los que se hacen en Bonaire. Las diferencias en las observaciones son en todas ellas motivo de cantidades y tiempos, ya que la producción en Antigua es sumamente mayor a la de Bonaire. Algunas otras modificaciones que se hicieron fueron por cuestiones de gustos de los clientes, por ejemplo el jarabe, se disminuyó la cantidad de azúcar y alcohol por insistencia de los clientes de Bonaire que decían que estaban demasiado envinados o dulces.

Se debe tomar en cuenta que un factor importante es que las personas de Bonaire se encuentran en contacto directo con los clientes, atienden sus demandas y necesidades, ya que ellos mismo producen sus pasteles, los venden, atienden a sus clientes y están atentos a sus demandas, esto marca la diferencia con otras pastelerías.

Para algunos esto puede ser una ventaja, pero para otros una desventaja, ya que puede afectar la idea de franquicia, es decir vender pasteles idénticos en cualquier mercado o plaza. Sin embargo, al no haber existido un estudio de mercado o un análisis de mercado de Bonaire por parte de las personas de Antigua, este tipo de contacto con los clientes es lo único que puede ayudar a ambas partes a conocer las demandas o necesidades del mercado.

5.6 Diagnóstico y Conclusiones.

Se analizaron varias dimensiones del proceso que se muestran en la Tabla 5.7 para poder ser evaluadas de manera más objetiva.

Tabla 5.7 Diagnostico del Proceso

Criterio	Evaluación
Valor Financiero del Proyecto	VPN positivo a partir del sexto año, a menos de que se aumente una unidad de venta, en VPN se recorre al tercer año.
Transferencia de Conocimiento	La transferencia de información, se dio de manera informal, improvisada y con algunas fallas importantes ya que la transferencia, de cierta manera, se salió de control, al transferir información que en realidad no se deseaba transmitir.
Similitudes de los Procesos	Los procesos los podemos catalogar como iguales, con sus excepciones normales, debido a la tónica que la franquicia ha tenido, es decir, informal. Sin embargo, no podemos negar que es sorprendente la similitud en las recetas.
Adaptaciones Locales	El local se encuentra en excelentes condiciones en todos los sentidos, tanto higiénicamente hablando, como en la logística del mismo, a pesar de las diferencias en dimensiones entre Antigua y Bonaire.
Elementos Personales	Existe en general una importante aceptación del proyecto, aunque es importante que no sólo la mayoría crea en él, sino todos. La información y los conocimientos que todos los elementos puedan aportar son vitales para el éxito del proyecto.
Imagen de la Franquicia	Se cuenta con un cartel que presenta el logo original y los colores oficiales, sin embargo aún faltan detalles, como estandarización de vitrina, repisas, pisos.

Este modelo de negocio conocido como franquicia, particularmente el de la Pastelería Ópera en la Ciudad de Bonaire, presenta los elementos mencionados en el capítulo dos. Tiene varias fronteras que dificultaron la transferencia del conocimiento, uno de ellos es que el personaje principal de este proceso (Sr. Mena) desconoce muchos de los procesos de producción y no dedica enteramente su tiempo a este proyecto; aunado a que la fuente (Sra. Duarte), que sí tiene toda la información de los procesos, tiene poca fe en el proyecto y por lo tanto una baja disponibilidad para apoyarlo. Por el otro lado, nos encontramos con dos franquiciatarios que no tenían experiencia en el arte de la repostería y tampoco en cómo administrar un negocio, uno es un ex – odontólogo y profesor (Sra. Gonzáles) y el otro miembro es un muy hábil técnico en mantenimiento (Sr. Salas).

Una franquicia debe contar desde el inicio de su operación con varios elementos que representarán sus objetos de frontera y que facilitarán la transferencia del conocimiento, logrando sobrepasar las fronteras que cada caso presente. En el nuestro las anteriormente mencionadas, según Feher (2002) y Ortiz de Zarate (2003) son: circular de oferta de franquicia, contrato de franquicia, manual de identidad corporativa o imagen corporativa, programa de capacitación, manual de operaciones, manual administrativo, manual económico financiero, atención y asistencia periódica. Todos estos elementos contienen la información que debe conocer el franquiciatario para satisfacer sus necesidades de conocimiento, así como para la óptima operación de su franquicia; esta información se presenta de manera estructural y junto con la capacitación y la asistencia periódica, la información se transfiere óptimamente.

Describamos el caso de la pastelería Ópera, La sucursal Bonaire representa una unidad piloto que, sin embargo, opera como franquicia, se le otorgó el uso de su marca y procedimientos a terceros y se firmó un contrato de franquicia, no contó con los elementos mencionados anteriormente como objetos de frontera. Aunque sí se contó con una capacitación, ésta no fue bajo un programa establecido, sólo se hizo entrega de documentos y recetas, pero a manera de hojas sueltas y no con un orden apropiado.

Entonces ¿Cómo es que la franquicia logra operar, cómo fue que la información sí fue transferida?, en este caso nosotras consideramos que influyeron factores externos: la tónica de amistad y de confianza de los miembros, así como la necesidad de ambas

partes por iniciar este proyecto, es decir un alto grado de disposición, una mentalidad como la del Sr. Mena, quien opina que “lo importante es transmitir la información con gusto, con alegría, con entusiasmo, sin temor y sin prejuicios de ningún tipo”; y el hecho de que la Sra. Gonzáles tuviera conocimientos en metodología de la investigación, ya que esto le permitía obtener la mayor información posible; todo lo anterior permitió que por poco estructurada que estuviese la información se transfiriera la mayor cantidad posible y que ésta permaneciera en los franquiciatarios, logrando obtener la venta de productos estándares con su correspondiente imagen, que es el fin de toda franquicia.